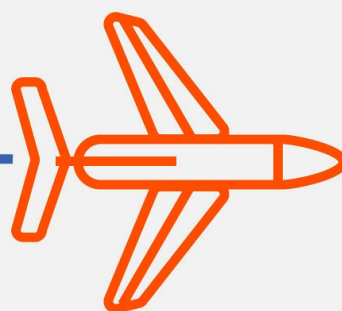
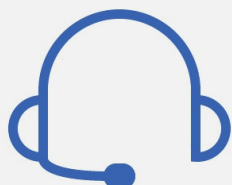




# DIRETÓRIO

## ▶▶ MARKET ACCESS



Projeto n.º NORTE-02-0752-FEDER-000060

**Capital do Móvel – *Feeling the Essence***

***DIRETÓRIO MARKET ACCESS***

---

FICHA TÉCNICA

Promotor | AEPF – Associação Empresarial de Paços de Ferreira

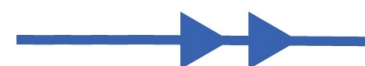
Autor | **PAMÉSA**  
CONSULTORES

Data | agosto de 2019

## ÍNDICE

INTRODUÇÃO .....	5
1. A INDÚSTRIA PORTUGUESA DO MOBILIÁRIO.....	7
1.1. Caracterização geral.....	7
1.2. Caracterização demográfica e económica.....	9
1.3. Evolução das exportações .....	13
2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	17
2.1. Estratégias de internacionalização .....	17
2.1.1. Cooperação institucional nos processos de internacionalização.....	21
2.2. Preparar a internacionalização da empresa.....	23
2.2.1. Barreiras à exportação.....	26
2.2.2. Dificuldades à entrada em novos mercados fora da União Europeia.....	27
3. AS FERRAMENTAS MARKET ACCESS DATABASE E TRADE HELPDESK .....	31
3.1. Market Access Database .....	31
3.2. EU Trade Helpdesk .....	46
4. OS REGIMES PAUTAIS .....	49
4.1. Pauta aduaneira.....	49
4.2. Formalidades aduaneiras.....	51
4.3. Incoterms .....	58
5. OS MEIOS DE PAGAMENTO NA EXPORTAÇÃO .....	63
5.1. Crédito documentário.....	63
5.2. Remessa.....	65
5.3. Seguro de créditos.....	66
5.4. A gestão de créditos e cobranças.....	68
6. MARCAS E CERTIFICAÇÕES .....	70
6.1. O registo de marcas, patentes e design.....	71
6.2. Importância das certificações .....	73
7. OS INSTRUMENTOS DE DEFESA COMERCIAL.....	76
7.1. Anti-dumping.....	76
7.2. Anti-subsunções .....	78

7.3. Vigilâncias e Salvaguardas .....	78
7.3.1. As vigilâncias.....	79
7.3.2. As medidas de salvaguarda .....	79
8. O MARKETING DE ACESSO.....	81
8.1. O plano de comunicação.....	81
8.1.1. As estratégias de inovação e de valor acrescentado.....	84
9. MATRIZ DE AUTOAVALIAÇÃO PARA A EXPORTAÇÃO .....	87
BIBLIOGRAFIA .....	91



## INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi promovido para AEPF – Associação Empresarial de Paços de Ferreira, no âmbito do projeto *Capital do Móvel – Feeling the Essence*, cofinanciado pelo Sistema de Apoio a Ações Coletivas – Internacionalização do Programa Operacional Regional do Norte – Norte 2020, e tem em vista os seguintes objetivos fundamentais:

- Informar o tecido empresarial sobre regras do comércio externo essenciais para promover a internacionalização das empresas, sobretudo das PME;
- Capacitar as empresas para definir estratégias de crescimento suportadas pelo conhecimento das condições de acesso aos mercados externos – *Market Access*;
- Estimular processos de autoavaliação das condições das empresas para exportar.

O *Diretório Market Access* pretende ser, essencialmente, uma ferramenta prática que visa melhorar o conhecimento sobre requisitos, regras e direitos pautais para o acesso aos mercados externos que se aplicam às empresas independentemente da dimensão, setor ou subsetor onde se integram. Porém, tendo em conta o universo das empresas onde se move a AEPF, os conteúdos do diretório foram concebidos em função das especificidades e necessidades do setor do mobiliário.

Os temas selecionados resultam da auscultação e recolha de informação junto das empresas e de entidades ligadas ao comércio externo (AICEP, câmaras de comércio, agentes e transportadores, entidades financeiras, etc.) que se disponibilizaram para partilhar conhecimentos, identificar carências de informação às empresas e sobre o que fazer para melhorar condições para exportar.

Procurou-se fazer abordagens com a maior abrangência possível sobre temas que se interligam para capacitar o tecido empresarial a superar dificuldades de acesso a novos mercados, designadamente:

- Conceber estratégias adequadas para mercados alvo;
- Aumentar a eficiência na promoção e na prospeção dos mercados;

- Aceder a ferramentas da União Europeia (UE) disponíveis para agilizar processos de entrada e o conhecimento dos mercados extracomunitários (MADB – Market Access Database).
- Avaliar as condições para promover fatores de competitividade para a oferta;
- Perceber a importância das regras do comércio internacional e do funcionamento dos mercados (regimes e direitos pautais, formalidades aduaneiras, regras de origem, acordos de comércio, meios de pagamento, instrumentos de defesa comercial, mecanismos de supervisão do comércio internacional e certificações exigidas pelos mercados);
- Recomendar o uso dos serviços de entidades relacionadas com o comércio externo e promover a cooperação intra e intersetorial;
- Utilizar ferramentas de autoavaliação sobre as condições para aumentar a internacionalização dos negócios.

Assim, em linha com a estratégia coletiva definida para as empresas e setores que AEPF representa, o presente trabalho tem, também, em vista sensibilizar para a importância crescente dos processos de inovação (produto, serviço, marketing) e da promoção internacional, considerando que exportar é cada vez mais um desígnio nacional e a alternativa ao crescimento dos negócios, tendo em conta as limitações do mercado doméstico e as necessidades de melhorar a competitividade da oferta nacional.

## 1. A INDÚSTRIA PORTUGUESA DO MOBILIÁRIO

### 1.1. CARACTERIZAÇÃO GERAL

O setor português do mobiliário, como o têxtil e vestuário e outros da indústria transformadora, sofreu o impacto negativo da crise económica da conjuntura recente, tendo enfrentado uma diminuição significativa no volume de negócios, no número de empresas em atividade e no volume de emprego gerado. Não obstante as dificuldades sentidas a diversos níveis, desde 2013, tem-se registado sinais claros de recuperação com o aumento da produção e do valor acrescentado decorrente da progressiva incorporação de fatores de inovação e design, suportada na tradicional qualidade dos materiais e acabamentos incorporados na oferta.

A evolução registada nos últimos cinco anos denota a existência de melhoria da competitividade do setor à escala global. Isto é, as empresas têm vindo a reagir de forma pró-ativa subindo na cadeia de valor o que lhes permite novos posicionamentos competitivos essenciais para sustentar o aumento das vendas. Neste contexto importa realçar o desenvolvimento de políticas de promoção coletivas e de aproximação a novos mercados internacionais, bem como a oferta de soluções integradas em projetos de arquitetura de interiores que permitem fornecimento de mobiliário, de estofos e de decoração de têxtil lar, entre outros.

Deste modo, a evolução do setor do mobiliário tem sido alicerçada sobretudo na diversificação de mercados, na diferenciação da oferta e em dinâmicas de promoção internacional que terão reflexos positivos no horizonte de médio e longo prazo.

#### Características relevantes

A DGAE, na sua *Sinopse da Indústria do Mobiliário (2017)*, aponta como principais características do setor que devem merecer atenção adequada uma vez que identifica claramente, forças e fraquezas importantes e decorre de uma análise suportada em dados históricos de informação sistematizada:

- Diferenciação, qualidade, design e relação pessoal;
- Capacidade de saber fazer e a personalização de relacionamento, que garantem uma confiança que eleva o mobiliário português a um patamar de excelência;
- Competitividade assente na sua indústria dinâmica e flexível, distinta da concorrência, com elevado grau de fiabilidade e de adaptação às preferências dos clientes e que faz da inovação um valor fundamental;
- Peças customizadas que individualizam cada espaço resultantes do classicismo das técnicas, da modernidade de conceitos e conceção, da autenticidade e diferenciação pelo detalhe e apelo à emoção;
- Oferta de soluções que oferecem maior conforto ao consumidor, mantendo a funcionalidade e o design, que resultam da aliança entre o conhecimento técnico e científico, garantindo o sucesso e crescimento do mobiliário português;
- Sustentação do negócio assente na capacidade adaptação e diferenciação, mas sem nunca esquecer o foco de todo o processo: a satisfação do consumidor.

## Desafios

A indústria do mobiliário portuguesa, apesar do seu bom desempenho e das perspetivas de evolução francamente positivas, enfrenta alguns desafios para os quais as empresas devem estar sensibilizadas de forma a definirem estratégias e modelos de negócio adequados. Os principais desafios podem agrupar-se da seguinte forma (DGAE, 2017):

- **Concorrência**  
Forte concorrência de países com baixos custos de produção, agravada pelo aumento do peso da China no mercado comunitário, sendo que as importações oriundas deste país representam mais de metade das importações totais de mobiliário da UE;



- **Inovação**

Vulnerabilidade do setor acentuada pela dependência da inovação e do design, combinada com a globalização do comércio e a digitalização, tendo presente a fraca proteção dos direitos de propriedade intelectual. Além disso, o reforço da investigação e da inovação requer financiamento, que muitas vezes é inacessível para as pequenas e médias empresas (PME);

- **Problemas estruturais**

Possibilidade de no futuro existir falta de trabalhadores e artesãos qualificados, devido ao envelhecimento da força de trabalho combinado com a dificuldade em atrair trabalhadores jovens;

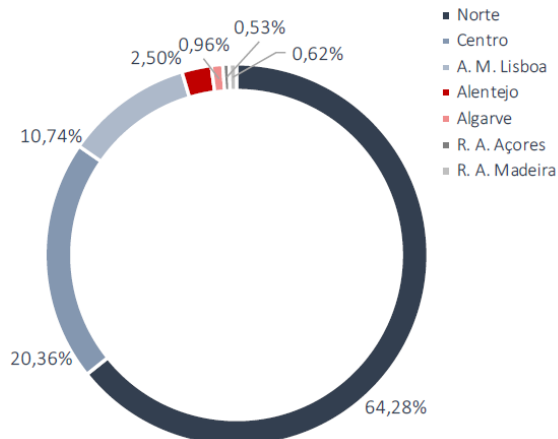
- **Comércio internacional**

Distorções do mercado e diminuição da competitividade do setor originados pelas medidas protecionistas nos mercados internacionais. Aos produtores de móveis da UE aplicam-se os direitos sobre as importações de matérias-primas e as tarifas sobre as exportações de produtos acabados. Adicionalmente, os custos operacionais no espaço comunitário são mais elevados devido a altos padrões ambientais, de sustentabilidade e técnicos.

## 1.2. CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E ECONÓMICA

A indústria do mobiliário caracteriza-se, em praticamente todo o mundo, como muito fragmentada. Em Portugal, esta característica mantém-se, mas existe um elevado nível de concentração geográfica, sendo que, de acordo com Direção Geral das Atividades Económicas (DGAE), o maior número de empresas do setor está situado no Norte do País (64,28%).

Gráfico 1 – Distribuição das empresas do setor, por NUT II, 2017

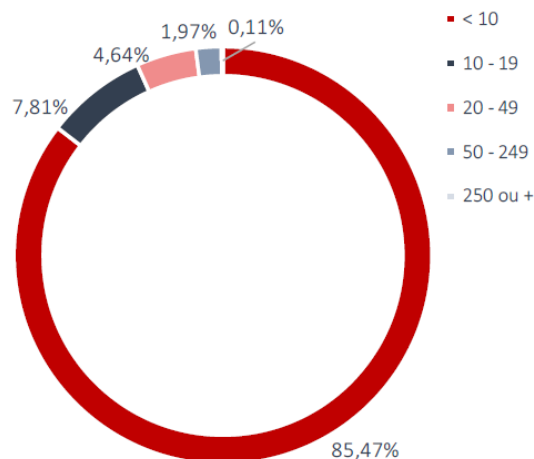


Fonte: (DGAE, 2019)

Nas regiões Centro (20,36%) e Área Metropolitana de Lisboa (10,74%) concentram-se também um número significativo de empresas do setor.

Em termos de pessoal ao serviço, o setor é claramente dominado por empresas de pequena dimensão, isto é, com menos de 10 trabalhadores (85,47%). Empresas com número de trabalhadores entre 10-19 representam 7,81%, entre 20-49 são 4,64%, entre 50-249 apenas 1,97% e com 250 ou mais trabalhadores temos 0,11%.

Gráfico 2 – Distribuição das empresas do setor, por escalão de pessoal ao serviço, 2017



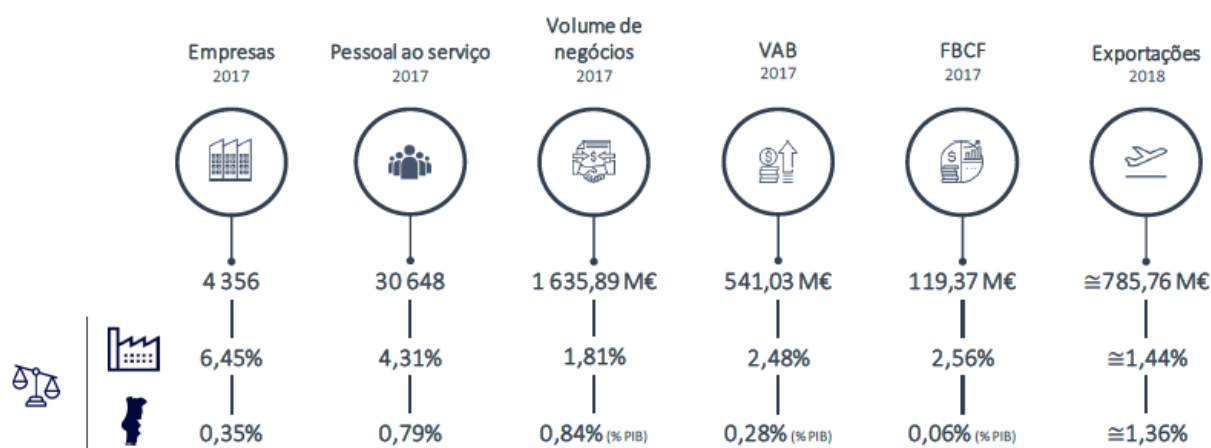
Fonte: (DGAE, 2019)

Não obstante, a indústria teve uma evolução positiva nos últimos anos, em termos sociais e comerciais, tanto a nível interno como externo. Um aspeto importante é o seu contributo positivo para um saldo na balança comercial. A indústria regista um superavit comercial.

Trata-se de um setor com peso significativo na economia nacional, representando:

- A nível nacional:
  - 1,36% das exportações;
- Ao nível da indústria transformadora:
  - 6,45% do total de empresas;
  - 4,31% do emprego;
  - 1,81% do volume de negócios (VN);
  - 2,48% do valor acrescentado bruto<sup>1</sup> (VAB);
  - 2,56% da formação bruta de capital fixo<sup>2</sup> (FBCF).

Gráfico 3 – O setor em números<sup>3</sup>, Portugal, 2017/2018



Fonte: (DGAE, 2019)

Apesar de o número de empresas do setor ter diminuído no período compreendido entre 2011 e 2015, o VN e o VAB registam uma evolução positiva desde 2013.

<sup>1</sup> Resultado final da atividade produtiva no decurso de um período determinado. Resulta da diferença entre o valor da produção e o valor do consumo intermédio, originando excedentes.

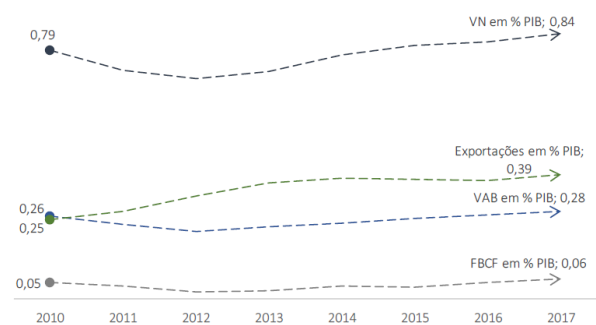
<sup>2</sup> Engloba as aquisições líquidas de cessões, efetuadas por produtores residentes, de ativos fixos durante um dado período e ainda determinados acréscimos ao valor de ativos não produzidos obtidos através da atividade produtiva de unidades de produção ou institucionais.

<sup>3</sup> Exportações calculadas segundo a Nomenclatura Combinada (NC8) para os códigos 9402 – Mobiliário para medicina, cirurgia, odontologia ou veterinária (por exemplo, mesas de operação, mesas de exames, camas dotadas de mecanismos para usos clínicos, cadeiras de dentista); cadeiras para salões de cabeleireiro e cadeiras semelhantes, com dispositivos de orientação e de elevação; suas partes; 9403 – Outros móveis e suas partes; 9404 10 – Suportes para camas (sommiers).

Também o emprego apresenta uma recuperação nos dois últimos anos, depois de perdas sucessivas desde 2011.

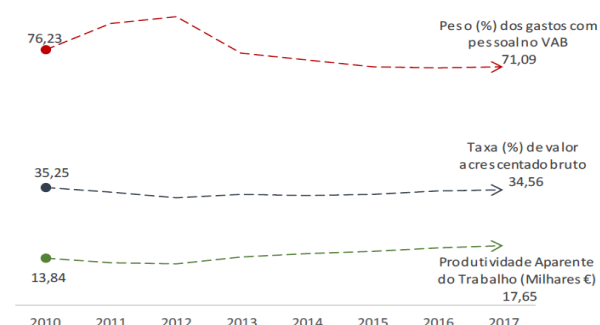
Realce-se ainda o crescimento do FBCF, desde 2015, e da produtividade, desde 2012.

**Gráfico 4 – Volume de negócios, VAB, FBCF e exportações do setor, em % do PIB, 2010-17**



Fonte: (DGAE, 2019)

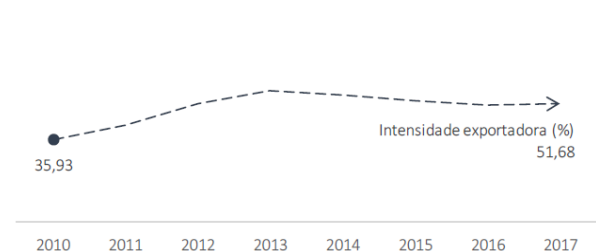
**Gráfico 5 – Peso dos gastos com pessoal no VAB, Taxa de VAB e Produtividade, do setor, 2010-17**



Fonte: (DGAE, 2019)

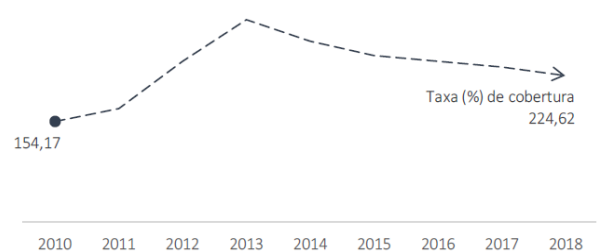
Não obstante o aumento das exportações, a intensidade exportadora tem vindo a diminuir desde 2013, bem como a taxa de cobertura das exportações, apesar de este se manter com um valor significativamente positivo (224,62%).

**Gráfico 6 – Intensidade exportadora do setor, 2010-17**



Fonte: (DGAE, 2019)

**Gráfico 7 – Taxa de cobertura do setor, 2010-18**

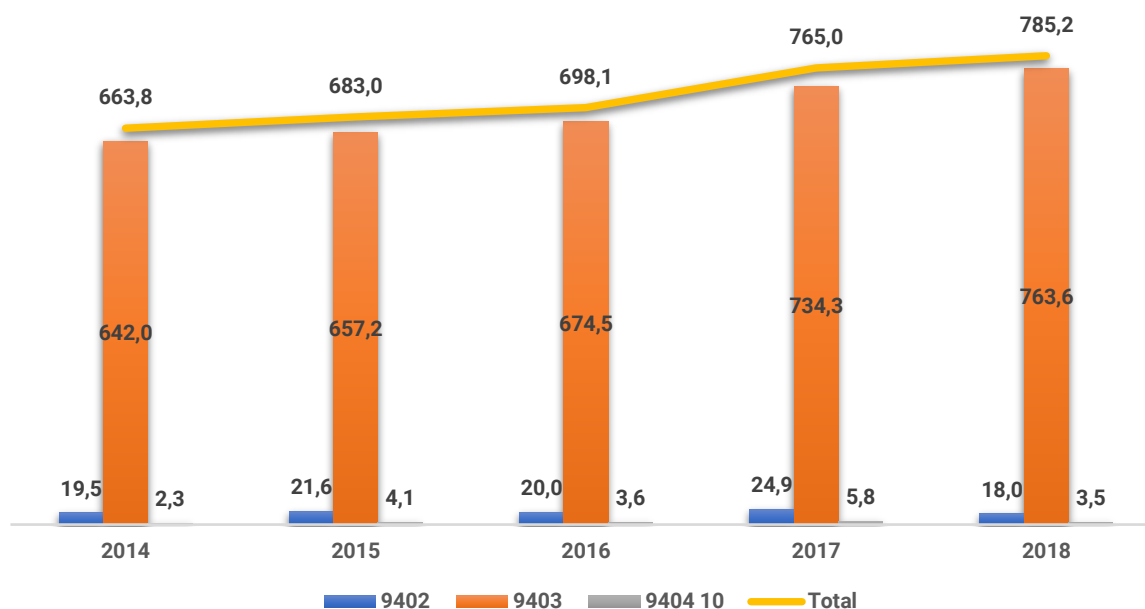


Fonte: (DGAE, 2019)

### 1.3. EVOLUÇÃO DAS EXPORTAÇÕES

Como já referido, o setor apresenta uma evolução crescente das exportações desde 2014, atingindo os 785,2 milhões de euros em 2018 e impulsionada, essencialmente, pelas vendas de produtos com o código NC 9403 que representaram cerca de 97% do valor total nesse ano. Os valores das vendas dos produtos com os códigos NC 9402 e 9404 10 foram significativamente inferiores e registaram uma evolução inconsistente no período 2014-2018.

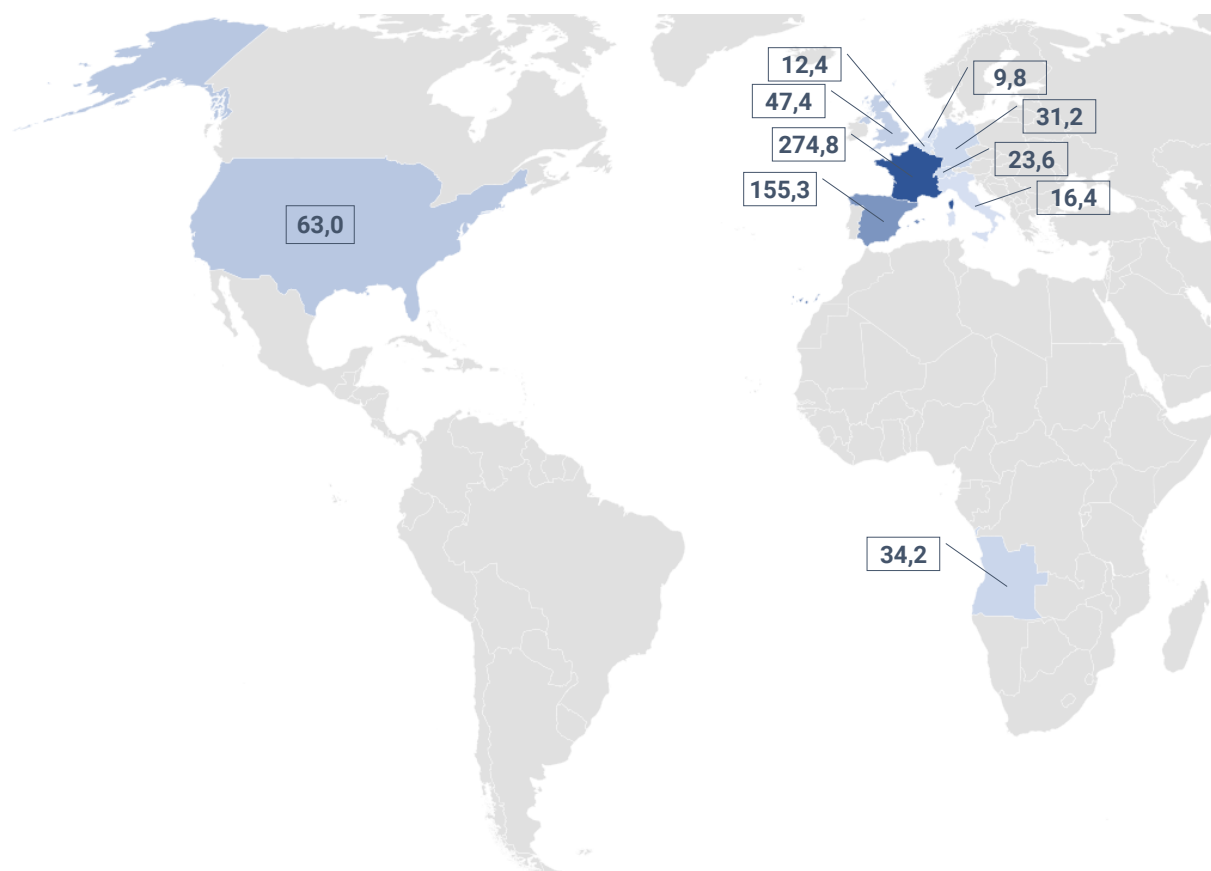
Gráfico 8 – Evolução das exportações de mobiliário 2014-2018 (M€)



Fonte: dados (EUROSTAT, 2019)

O top 10 dos mercados de destino dos produtos de mobiliário é dominado por países intra UE, sendo liderado pela França (274,8 M€) e seguida pela Espanha (155,3 M€), o que em conjunto corresponde a cerca de 55% do valor total das exportações. Oriundos do território extra UE apenas Estados Unidos da América (EUA) e Angola integram este grupo, com 63 M€ e 34,2 M€, respetivamente.

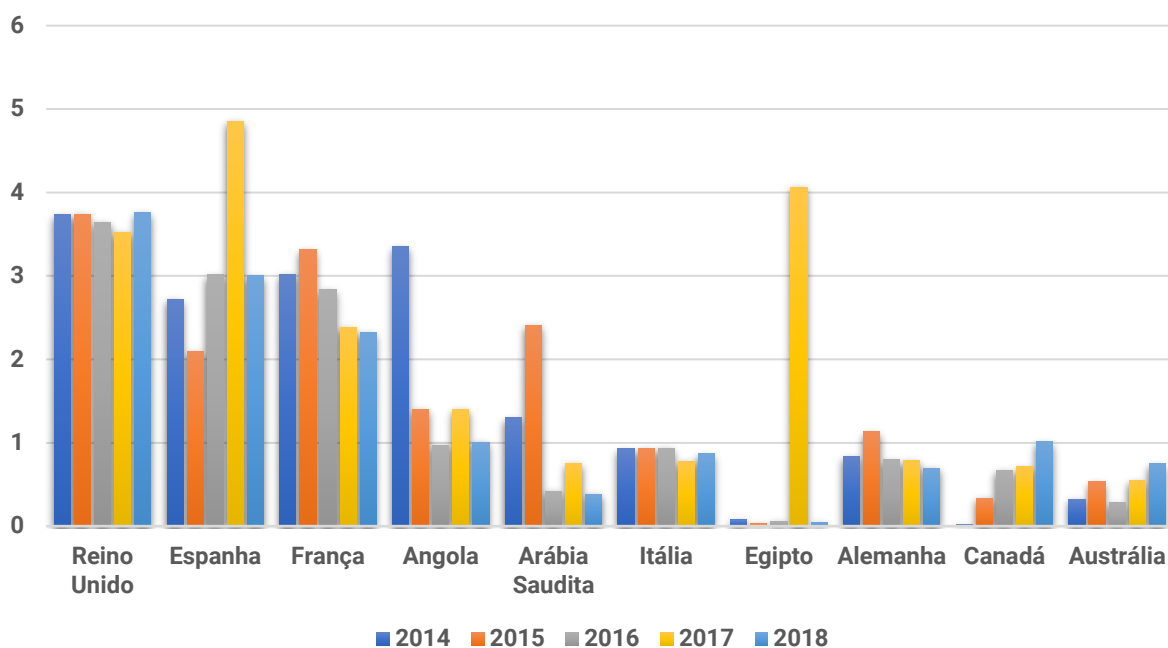
Gráfico 9 – Principais destinos de produtos de mobiliário em 2018 (M€)



Fonte: dados (EUROSTAT, 2019)

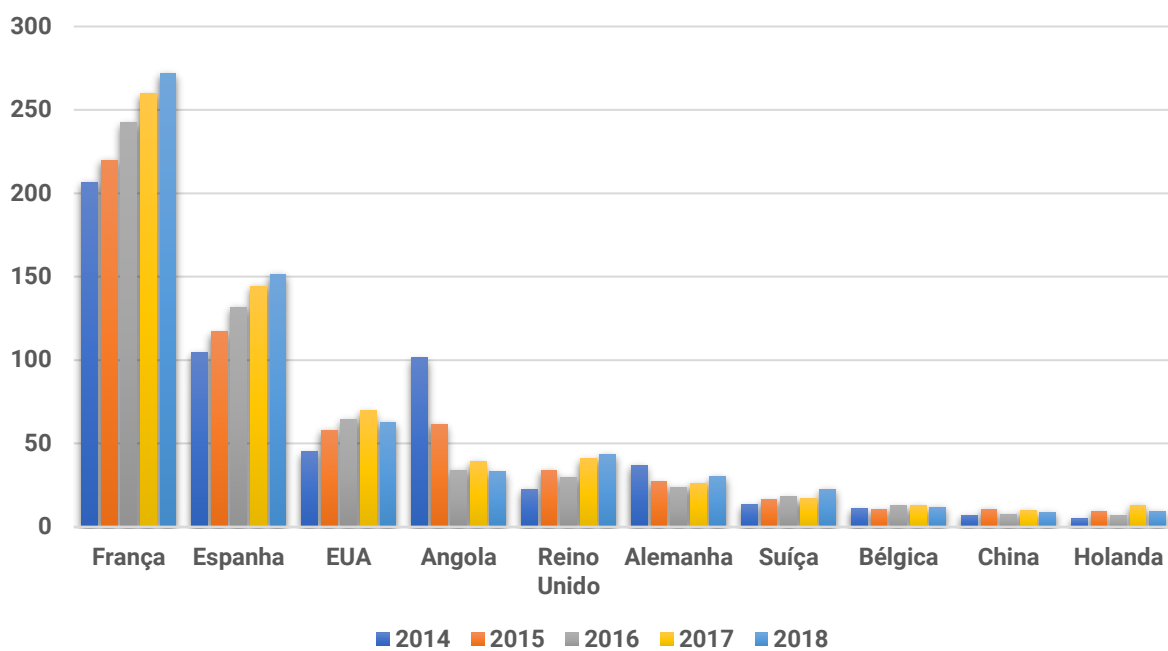
Nos gráficos seguintes é possível observar a evolução das exportações nos dez principais mercados de destino, por categoria de produtos (NC8), no período 2014-2018.

Gráfico 10 – NC 9402 – Evolução das exportações nos 10 principais destinos 2014-2018 (M€)



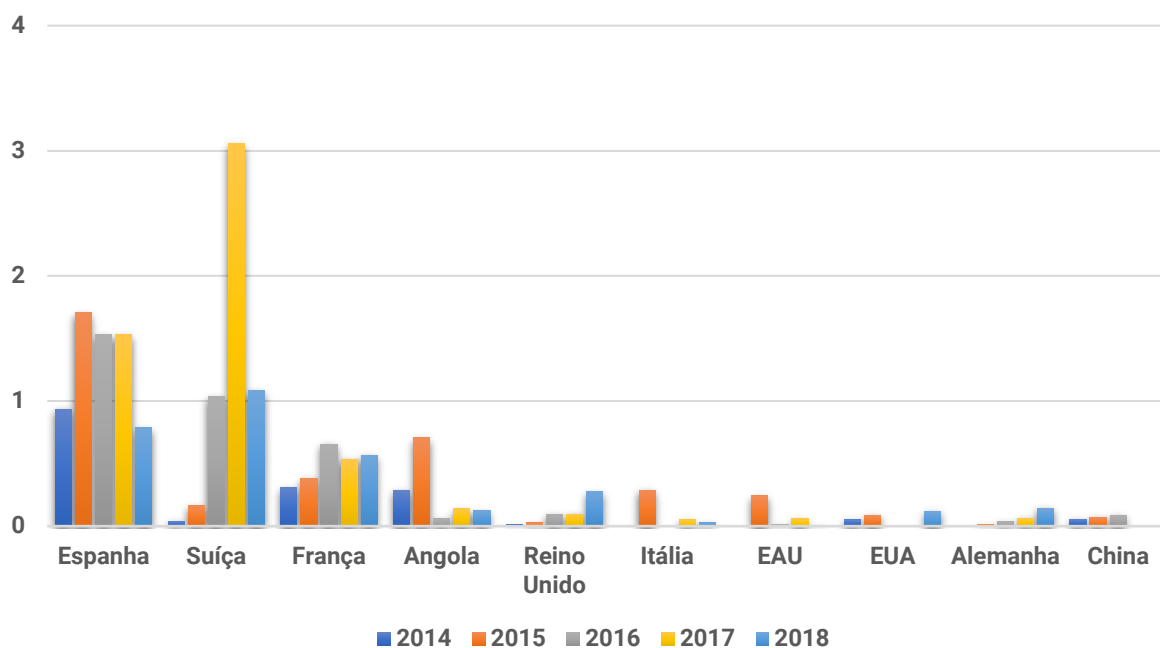
Fonte: dados (EUROSTAT, 2019)

Gráfico 11 – NC 9403 – Evolução das exportações nos 10 principais destinos 2014-2018 (M€)



Fonte: dados (EUROSTAT, 2019)

Gráfico 12 – NC 9404 10 – Evolução das exportações nos 10 principais destinos 2014-2018 (M€)



Fonte: dados (EUROSTAT, 2019)

Observando estes dados é possível perceber que, tal como referido na análise ao gráfico 8, a tendência de crescimento das exportações é significativamente consistente na categoria de produtos NC 9403, particularmente nos dois principais clientes de mobiliário nacional, França e Espanha.



## 2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

### 2.1. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os processos de internacionalização dos negócios das empresas portuguesas são essenciais para o crescimento das vendas e têm conhecido uma aceleração muito significativa nas últimas décadas, passando de uma taxa de cerca de 27% do PIB em 2000 para cerca de 45% em 2018. Esta evolução deve-se a diversos fatores, internos e externos, designadamente:

- Diminuição das barreiras ao comércio internacional;
- Crescimento da procura internacional de bens e serviços;
- Confiança e estabilidade nos mercados comunitários e extracomunitários;
- Utilização generalizada da internet que potencia:
  - Conhecimento dos mercados externos;
  - Integração das empresas em rede;
  - Facilidade na customização dos produtos/serviços.

Embora seja na região norte de Portugal onde se concentra a maior intensidade exportadora de PME, apenas 13% exportam regularmente. Isto significa que existe elevado potencial de crescimento que é necessário promover, mas por outro lado, a escala necessária para desenvolver operações de exportação requer condições produtivas e financeiras que a maioria das empresas não possui o que dificulta o processo de internacionalização. Ou seja, a maioria das PME denota fragilidades estruturais que condicionam o crescimento e a sustentabilidade dos negócios.

Vejamos algumas das razões e benefícios dos processos de internacionalização:

#### I) **Otimização dos recursos operacionais (equipamentos, mão de obra, ...)**

Melhor aproveitamento dos recursos pelo aumento das vendas e diminuição do peso dos custos fixos na produção.

#### II) **Busca de conhecimentos sobre concorrência, tecnologias e qualificação empresarial.**

O contacto com mercados internacionais permite alargar e aprofundar conhecimentos sobre a concorrência global e potencia maior conhecimento

sobre novas tecnologias de produção e de venda que permitem melhorar a produtividade e a criação de valor, que são essenciais à melhoria da competitividade da oferta. Ou seja, assumir características fundamentais das empresas *Born Global*<sup>4</sup>.

### III) Economias de escala, sinergias e aproveitamento do efeito experiência/aprendizagem

É a síntese dos pontos I e II anteriores. Ganhar dimensão, desenvolver sinergias, internas e externas (cooperação), ganhar experiência, etc, tudo se conjuga para minimizar os riscos inerentes ao negócio de exportar.

### IV) Acesso a novos mercados

Normalmente, a razão principal dos processos de internacionalização. Alargar áreas de intervenção comercial é fundamental para diversificar vendas, reduzir sazonalidades e riscos de ambientes recessivos que afetam ciclicamente os mercados.

Os processos de internacionalização podem assumir tipos e naturezas diversas:

#### 1. Natureza gradual e incremental

- a) As exportações podem ser diretas ou indiretas (através de intermediário local). São as mais usuais porque permitem controlar com maior facilidade o risco comercial e financeiro.
- b) O investimento direto no estrangeiro em função das necessidades de expansão, das características, importância e conhecimento do mercado (criar uma empresa local para produzir, ou simplesmente distribuir, controlar a logística, etc.). Trata-se de um processo que envolve maior investimento e risco;
- c) Investimento direto no estrangeiro por via de *joint venture* (partilha de riscos e benefícios com outra empresa, local ou não, para atingir objetivos comuns) ou *sole venture* (adquirindo empresa local ou começando do zero,

---

<sup>4</sup> Empresas que, desde a sua génese, têm uma orientação estratégica global e veem o mundo como seu mercado de atuação. Geralmente as vendas externas representam uma percentagem significativa do total.

o que pressupõe maior risco e exigência de mais recursos financeiros, mas mais controlo). Trata-se de processos que envolve cooperação empresarial, técnica e financeira com outras entidades. É recomendável quando a entrada em novos mercados comporta uma especialização que requer o envolvimento de várias entidades.

## 2. *Born Global*

É um investimento direto no estrangeiro para criar uma empresa de raiz com tecnologia de última geração, inovadoras e proativas, que buscam conhecimento e recursos humanos mais qualificados para a criação de valor. Este tipo de atuação é recente e são as PME tecnológicas que estão a emergir para a internacionalização dos seus negócios.

## 3. Tentativas, *Mix* e processos erráticos

Há empresas que investem diretamente no estrangeiro numa perspetiva de aproveitamento temporário das oportunidades de um nicho de mercado que denota elevado potencial de rendibilidade no curto e médio prazo. O risco do investimento é calculado porque aos primeiros sinais de insucesso ou de não atingirem os objetivos de rendibilidade pretendidos, promovem o encerramento do projeto. Trata-se de processos de internacionalização erráticos, por vezes especulativos, que não se adequam às PME da indústria transformadora.

Assim, podemos sintetizar as adequadas estratégias de internacionalização das PME de acordo com três opções possíveis:

- (I) atuação isolada e independente,
- (II) a criação de subsidiárias no estrangeiro ou
- (III) a cooperação com outras empresas.

Vejamos de que forma estas formas de atuação se distinguem:

### I) **Atuação isolada**

É uma forma direta de internacionalização da atividade que poderá não ser fácil de implementar sobretudo para uma PME no início da atividade devido a diversos fatores como: a) o reduzido conhecimento dos mercados; b) falta de

experiência nos contactos externos; c) escassez de recursos financeiros e humanos; d) déficit de dimensão e poder negocial.

Porém, importa realçar que a dimensão das PME poderá assumir algumas vantagens, nem sempre devidamente exploradas, porque permite maior flexibilidade no ajustamento das encomendas, no aproveitamento de oportunidades de negócio e na personalização nos contactos estabelecidos que sustentem a confiança dos relacionamentos comerciais.

Também importa realçar que a internacionalização dos negócios requer forte empenhamento e complexidade administrativa decorrentes das opções tomadas, que podem passar pela utilização de transitários (contactar diretamente os clientes, tratar da documentação e transporte das mercadorias), criação de subsidiária comercial, recurso a agentes, distribuidores ou até mesmo equipas de vendas nesses mercados, garantindo assim diferentes níveis de controlo e de investimento. Igualmente, sob o ponto de vista financeiro é essencial possuir uma estrutura sólida e assegurar o recurso a crédito bancário para suportar as necessidades de financiamento requeridas pelos compromissos da exportação.

Face ao que precede, poder-se-á dizer que as empresas devem considerar a internacionalização como forma natural de expansão dos negócios, como um projeto de investimento a médio e longo prazo, com as vantagens e riscos inerentes. Devem, sempre que possível avaliar a eficiência das redes distribuição e venda e assegurar uma boa assistência na venda e pós-venda.

## II) Criação de subsidiárias

A criação ou aquisição de subsidiárias no estrangeiro é uma outra solução que, no entanto, não está ao alcance da maioria das PME nacionais, devido à necessidade de fortes investimentos. Contudo, apresenta vantagens óbvias como:

- Maior grau de controlo das redes de distribuição, informações sobre o mercado, de ações promocionais, entre outros, possibilitando competitividade acrescida;

- Gestão passa a enquadrar-se numa lógica de grupo, com todos os benefícios daí decorrentes.

Por outro lado, devem ser ponderados riscos e desvantagens como:

- Exigência de mais recursos, financeiros e humanos;
- Maior complexidade organizacional.

### III) Cooperação com outras empresas

Trata-se de uma situação intermédia entre a atuação isolada e a criação de subsidiárias conjugando algumas das vantagens dessas duas opções. Não obstante envolver uma multiplicidade de formas, potencia maior flexibilidade negocial entre as partes.

No ponto seguinte abordaremos os casos mais típicos e recomendáveis

#### 2.1.1. COOPERAÇÃO INSTITUCIONAL NOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A cooperação empresarial é fundamental para o desenvolvimento da internacionalização, independentemente das orientações estratégicas a seguir pelas empresas. Senão vejamos:

- O contexto atual dos mercados é de mudança e incerteza, os fatores chave de competitividade são a inovação, a flexibilidade e a ecoeficiência. Ou seja, importa aumentar a competitividade das PME com base nestes fatores o que só será possível através de processos de cooperação que conduzam, designadamente, a maior conhecimento dos mercados e das tendências da procura que permitam adequar as capacidades da oferta;
- Sobre as ações de cooperação possíveis de desenvolver com relativa facilidade, temos, as áreas do marketing, do conhecimento, da comercialização e distribuição, como:
  - Prospeção de novos mercados;
  - Estudos de mercado e tendências;
  - Presença em feiras, exposições, missões e outros eventos;

- Promoção da imagem e da oferta alargada de produto e serviço;
- Sobre os objetivos de impacto destas ações, temos:
  - Aumentar o conhecimento da procura;
  - Aumentar o conhecimento da concorrência;
  - Otimizar custos pela partilha de despesas na promoção;
  - Aumentar vendas pelo ajustamento da oferta ao mercado;
  - Promover a inovação da oferta;

A cooperação nestas e noutras áreas têm vantagens assinaláveis que as empresas individualmente dificilmente conseguiriam alcançar.

Mas há outras vantagens porventura menos evidentes, que têm a ver com os relacionamentos que vão sendo desenvolvidos e dos quais resultam formas de contato, network, entre empresários e quadros das empresas, clientes, fornecedores, contribuindo para libertar as organizações do individualismo prevalecente que condiciona o crescimento.

Assim, a cooperação promove o crescimento, a confiança mútua e potencia maior abertura empresarial ao exterior.

## 2.2. PREPARAR A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

Antes de entrar em qualquer mercado externo, existem diversas questões sobre as quais as empresas e os seus responsáveis deverão refletir. Para que todo o mecanismo funcione eficazmente, é necessário definir com clareza uma orientação estratégica tendo por base os seguintes passos:

### 1 - Analisar as condições da sua empresa e do mercado

#### Analisar a estratégia global da empresa a médio e longo prazo

É um elemento determinante da estratégia de internacionalização e está ligado a três condições:

##### 1. Historial da empresa a nível internacional

Experiência acumulada nos mercados externos, bem como os sucessos e fracassos de tentativas de internacionalização anteriores.

##### 2. Cultura de internacionalização

Relacionada com a tradição de abertura internacional, interesse pelos mercados além-fronteiras e a expansão geográfica das redes de contactos.

##### 3. Condições para crescer

Maior ou menor capacidade estrutural (equipamentos, equipa de gestores ou acionistas, quadros técnicos, etc.) para apostar nos desafios e riscos do crescimento sustentável pela internacionalização.

#### Identificar as oportunidades e ameaças internacionais

A análise minuciosa dos mercados externos alvo é necessária para focalizar as atenções nos mercados que revelem maior potencial para a oferta da empresa e que reúnam condições de acesso e de concorrência que permitem disputar quotas dentro de parâmetros de competitividade, digamos, normal. É uma fase que por vezes se

reveste de alguma complexidade devido à inexistência de informação para fazer a análise do ambiente concorrencial internacional, incluindo os seguintes aspetos:



#### Atratividade empresarial

- Avaliar as condições locais, os condicionalismos, os entraves formais e reais (regulamentos, grau de protecionismo, etc.) e da logística de distribuição (redes, acesso às mesmas, etc.)



#### Agressividade concorrencial

- Identificação das características da concorrência, direta e indireta (ameaça de novos concorrentes ou de produtos substitutos), o nível e poder negocial dos clientes para permitir a entrada de novas entidades no mercado.



#### Fatores críticos de sucesso

- Analisar os fatores, quer do ponto de vista da oferta quer da procura nos mercados. Adicionalmente, deverão ser avaliados cenários alternativos de evolução e quais as estratégias a adotar em função de novas variáveis ou realidades.

No fundo, trata-se de preparar um diagnóstico competitivo para exportar, como veremos a seguir.

### Diagnóstico internacional dos pontos fortes e fracos da empresa

Serve para avaliar os recursos e as lacunas da empresa tendo em vista os objetivos da internacionalização. Há três níveis de diagnóstico:

#### 1. Internacionalização inicial

Avaliar o potencial da empresa para correr riscos económicos e financeiros e desenvolver relacionamentos empresariais duradouros com empresas e clientes estrangeiros e da capacidade de inovar (adaptar na maioria dos casos) a sua oferta às exigências da procura dos mercados internacionais.



## 2. Implementação

Avaliar as condições da situação atual da empresa e o que deseja atingir. Para tal, definir objetivos, medidas e ações a implementar numa lógica de desenvolvimento global, associada à capacidade para gerir a diversidade e controlar o negócio à distância. Isto é, tendo em conta o desenvolvimento do comércio eletrónico, é essencial assegurar condições para o implementar.

## 3. Internacionalização

Analisar as capacidades para ter resposta eficiente ao mercado, flexibilidade e boa relação preço/qualidade da oferta para concorrer globalmente com ampla integração das equipas (produtiva, comercial e administrativa) nos processos de internacionalização.



## 2 - Formular a estratégia de internacionalização

O diagnóstico competitivo permite delinear posicionamentos estratégicos e tomar as decisões mais importantes, nomeadamente:

### 1. Definir as grandes opções da empresa no plano internacional

Definição das prioridades, em termos de produtos e de atividades, dos objetivos qualitativos e quantitativos a atingir e o horizonte temporal da estratégia de internacionalização. Há que ter em conta o ciclo de vida do produto, o grau de acessibilidade do mercado, o montante de investimento a realizar e o período limite para atingir o break-even<sup>5</sup>. Neste domínio importa definir níveis de aposta sobre os negócios digitais, *e-commerce*, p.e., e os negócios presenciais, digamos.

---

<sup>5</sup> Momento a partir do qual um negócio/projeto deixa de perder dinheiro e começa a gerar receitas suficientes para recuperar o capital investido no seu lançamento. Ou seja, é o ponto em que atinge um equilíbrio entre as receitas e as despesas geradas.

## 2. Selecionar as localizações possíveis

Definir as áreas geográficas de atuação prioritárias para as quais a empresa orientará a comercialização e fabrico dos seus produtos e/ou expandir as suas funções de apoio. Nesta fase, importa realizar a triagem das localizações através da comparação dos elementos de atração das diversas alternativas e hierarquização das preferências, combinados com outras opções que poderão valorizar a oferta da empresa nos vários locais. Recomenda-se uma grelha de comparação de vantagens e desvantagens dos diversos mercados, com critérios designadamente, sobre o potencial de mercado, a sensibilidade aos preços, o acesso a canais de distribuição e a qualidade dos intermediários.

## 3. Determinar as formas de abordagem mais adequadas

Avaliar alternativas e selecionar formas adequadas de entrada nos mercados alvo e definir os processos de coordenação organizacional. Nesta fase há decisões importantes a tomar, como:

- Nível de envolvimento da empresa no estrangeiro, em função dos seus recursos financeiros, técnicos e humanos;
- Nível de controlo exigido pelos dirigentes e o nível dos riscos suportados em cada cenário em análise;
- Compatibilidade entre a fase de internacionalização inicial e a sua sustentabilidade a longo prazo;
- Complementaridade, ou antagonismo, gerado entre a sede e as filiais internacionais.

### 2.2.1. BARREIRAS À EXPORTAÇÃO

Qualquer que seja o processo de internacionalização há que ter, sempre, em conta obstáculos (previstos e imprevistos) para os quais as empresas devem estar preparadas, nomeadamente:

- **Barreiras administrativas e legais**

As regulamentações locais poderão obrigar a adaptações dos produtos e serviços. Além disso, deverão ser tidos em conta os regimes fiscais aplicáveis e as licenças necessárias, consoante a atividade e localização.

- **Práticas profissionais diferentes**  
A cultura de cada país reflete-se profundamente na cultura das organizações e nos métodos de trabalho das pessoas.
- **Heterogeneidade dos gostos e costumes locais**  
Os consumidores têm necessidades e comportamentos distintos, o que limita a oferta das empresas e aumenta os custos de adaptação dos produtos e serviços ao mercado.
- **Diferentes canais de distribuição e sistemas de logística**  
Os canais devem ser fiáveis e experientes porque se falharem os meios de distribuição dos seus produtos, toda a atividade poderá estar em risco.
- **Características físicas dos produtos**  
Tratando-se, por exemplo, de produtos perecíveis, ou que requeiram condições de armazenamento específicas, haverá a necessidade de construir infraestruturas de apoio perto das zonas geográficas de comercialização o que aumenta consideravelmente os custos de entrada no mercado.

### 2.2.2. DIFICULDADES À ENTRADA EM NOVOS MERCADOS FORA DA UNIÃO EUROPEIA

Quando se trata de seleccionar novos mercados para o seu processo de exportação e expansão de vendas internacional, as empresas nacionais seleccionam, sobretudo, territórios da UE, o que se explica por serem geograficamente mais próximos, culturalmente similares e com vantagens sob o ponto de vista da facilidade de entrada de novos produtos provenientes de Portugal, sob o ponto de vista político-legal. Exportar para países da UE já é considerado como movimentos intracomunitários, isto é, dentro do mesmo espaço económico e social.

Contudo, sendo mais fácil o acesso, nem tudo se processa linearmente. Há cada vez mais países da UE a definirem condições de entrada específicas (certificações, pegada ecológica, dimensões, etc.) que na prática são obstáculos ao livre comércio entre países membros.

No entanto, nas estratégias de internacionalização é importante diversificar mercados. Ou seja, é recomendável exportar para fora UE, mesmo considerando os riscos, os desafios e dificuldades a que estarão sujeitas, nomeadamente:

### **1. Diferenças culturais e fusos horários distintos**

Uma primeira dificuldade com que a generalidade das empresas se depara é, desde logo, as diferenças entre culturas e fusos horários entre continentes. Para além disso, há que considerar a diferenças formas ou modelos de realizar negócios, mesmo quando estamos em presença de países que falam a mesma língua. Por exemplo, quer no Brasil quer em Angola, que são mercados de proximidade linguística, existem diferentes formas de promover negócios. Isto é, não obstante falarmos a mesma língua, temos uma linguagem diferente quando se trata de formalizar encomendas, celebrar contratos, ..., numa palavra, para os negócios comerciais.

Dito de outro modo, as empresas deparam-se, muitas vezes, com cenários não expectáveis, formas distintas de pensar, agir e negociar, assim como com diferentes tempos para a tomada de decisão e negociação, em regra mais longos e precários em relação aos praticados na Europa. O sucesso, ou insucesso, manifesta-se sempre a longo prazo e dependerá da capacidade de adaptação e de resposta das empresas às diferentes características de cada mercado.

### **2. Barreiras alfandegárias, sanitárias e taxas aduaneiras**

Enquanto no mercado comunitário a circulação de bens é genericamente livre, a nível extracomunitário qualquer produto está sujeito a restrições e taxas que podem colocar em causa a possibilidade de venda. Existem, ainda, barreiras alfandegárias, sanitárias e taxas aduaneiras como outras das principais dificuldades a que convém ter em conta.

Vejamos um exemplo aplicado ao setor do mobiliário:

Uma empresa nacional pretende exportar os seus produtos (p.e. classificado com o código 9403 60 – Outros móveis e suas partes: outros móveis de madeira) para a Bolívia, na América do Sul. Irá ter uma sobretaxa aduaneira de 40% do valor do produto, o que pode inviabilizar a entrada neste mercado em

particular. Outro exemplo, poderá ser o Brasil que tem regime aduaneiro que protege muito significativamente a produção local.

Em geral, este tipo de imposições de taxas pautais tem por objetivo proteger a economia e determinados setores destes mercados e é sobretudo utilizado por países menos desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento.

### **3. Certificações**

As certificações envolvem o cumprimento de requisitos (qualidade, ambiente, etc.) que servem para selecionar fornecedores e produtos ou proteger indústrias locais. Contudo há situações que decorrem de regras ou garantias para que certo produto possa ser comercializado.

Existem outros casos, p.e., os mercados onde o grau de exigência e morosidade para aprovação de licenças e documentos alfandegários são de tal ordem que impedem a livre concorrência e oferta internacional, protegendo monopólios (privados ou estatais).

### **4. Cotação cambial do Euro comparativamente outras moedas**

As flutuações cambiais que se traduzem em taxas de câmbio são outro fator que deve ser considerado pelas empresas na estratégia de internacionalização. Trata-se de um obstáculo não controlável que pode ser minimizado através de operações bancárias oportunas que evitem prejuízos elevados para os exportadores. Nas exportações extracomunitárias a divisa mais utilizada é o US\$Dólar, embora o Euro seja cada vez mais utilizado, o que pode suscitar problemas dada a volatilidade do câmbio entre estas moedas.

### **5. Garantia de pagamentos**

Para minimizar os riscos de incumprimento é frequente as empresas recorrerem a instrumentos de proteção financeira em atividades de exportação, como os seguros de crédito.

Nem sempre estão reunidas condições para promover a contratualização de um seguro de crédito. Porém, as empresas podem optar por outras vias, tais como:

- Pagamentos antecipados e com entrega de sinal antes de início de produção
- Requerer ao cliente a abertura de carta de crédito junto do banco.
- Requerer o pagamento da mercadoria contradocumentos;
- Contactar embaixadas locais e AICEP para obter informações sobre a empresa cliente;
- Pesquisar na web se o nome do potencial comprador surge já associado a esquemas fraudulentos;
- Analisar o nível de risco de crédito do cliente através de relatórios de entidades especializadas.

Como se depreende, foram descritas sumariamente algumas situações e recomendações para superar obstáculos à exportação para mercados extracomunitários, que se aplicam a qualquer setor de atividade e que devem ser considerados aquando da implementação de processos de internacionalização.

Como veremos a seguir há ferramentas oficiais da U.E. que devem ser consultadas para avaliar as condições de entrada nos mercados extracomunitário.

### 3. AS FERRAMENTAS MARKET ACCESS DATABASE E TRADE HELPDESK

#### 3.1. MARKET ACCESS DATABASE

Os mercados externos, sobretudo extracomunitários, apresentam significativa diversidade, particularmente em formalismos legais e/ou direitos aduaneiros que, como já referido anteriormente, são obstáculos à livre concorrência e à circulação de bens.

A UE e a Organização Mundial do Comércio (OMC) conscientes das dificuldades que, principalmente, as PME enfrentam em obter este tipo de informação, essencial no acesso aos mercados, criaram a plataforma *Market Access Database* (MADB)<sup>6</sup> que permite às empresas avaliar as condições de acesso aos mercados alvo.



A MADB constitui-se como um serviço online, de acesso livre, em que as empresas da UE podem encontrar informação acerca das condições de exportação para mais de cem países terceiros. O acesso à plataforma é gratuito e fornece informação acerca de: a) tarifas de importação e taxas internas a pagar por produto e por país; b) procedimentos alfandegários, formalidades e requisitos legais; c) bem como as principais barreiras comerciais a enfrentar pelos exportadores.

Esta base de dados é parte integrante das políticas de remoção de barreiras para facilitar o acesso aos mercados. Trata-se de uma das componentes da estratégia da UE para o incremento das exportações dos seus estados membros para promover o crescimento e o emprego na Europa.

A plataforma MADB é uma ferramenta fundamental para ajudar as PME a exportar para mercados extracomunitários. Para facilitar o entendimento sobre o modo de operar nesta plataforma iremos apresentar alguns exemplos práticos, aplicados à indústria do mobiliário, apresentando os passos necessários para aceder e utilizar cada uma das secções, começando por:

---

<sup>6</sup> Acessível em <https://madb.europa.eu/madb/>

1. Aceder à Market Access Database (MADB) no endereço eletrónico <https://madb.europa.eu/>;

Figura 1 – MADB: menu inicial

The screenshot shows the initial menu of the Market Access Database (MADB). At the top, there are navigation links for 'Video', 'Legal notice', 'Contact', and 'FAQ', along with a language selector set to 'English (en)'. The main header includes the 'TRADE' logo and 'Market Access Database'. Below this, a breadcrumb trail reads 'European Commission > Trade > Market Access database'. A left-hand navigation menu is organized into sections: 'Home' (with links for 'What's new?' and 'FTA: Free Trade Agreement'), 'Export from EU' (with links for 'Tariffs and Rules of Origin', 'Procedures and Formalities', 'Statistics', 'Trade Barriers', 'SPS: Sanitary and Phytosanitary Issues', and 'Services for SME'), and 'Import into the EU' (with links for 'EU Tariffs' and 'Other Resources'). The main content area features a prominent 'Brexit' section with a UK flag icon, stating that the EC has included detailed information on UK import rules in the MADB. Below this, a section titled 'How does this help you? / Which information can you get there?' lists various categories of information available, such as 'Duties & taxes', 'Procedures & documents', 'Statistics', 'Trade barriers', 'Food safety/animal health/plant health measures', 'Preferential agreements & rules of origin', 'Services for SMEs', and 'Country trade information'. A 'MADB quick search' section is also present, with tabs for 'Applied Tariffs' and 'Import Formalities', and input fields for 'Country' and 'Product code (4 or 6 digits)'. A 'Search' button and a 'Find product code' link are provided. At the bottom, there is a 'Disclaimer' icon and a footer indicating the page was last updated on 28 May 2019, with a 'Top of page' link.



Para enquadrar os temas, os procedimentos e taxas aplicáveis a produtos e serviços na exportação, é importante conhecer:

- As taxas aplicáveis no país de destino;
- Os procedimentos administrativos (licenças, autorizações, ...) exigidos à entrada nesse mercado.

Deste modo, será necessário cumprir as seguintes etapas:

1. Conhecer o código pautal de cada família dos produtos a exportar segundo a CNC (Classificação de Nomenclatura Combinada) que é o instrumento da UE que codifica todos os produtos para efeitos de uniformização aduaneira; (Qualquer empresa sabe ou tem fácil acesso ao Código Pautal dos produtos que vende)
2. Em caso de dificuldade sobre como identificar o código pautal, poder-se-á consultar o website da AT – Autoridade Tributária e Aduaneira (em <http://pauta.portaldasfinancas.gov.pt>) e efetuar pesquisa em "Nomenclaturas", no menu esquerdo, obtendo a CNC a 4 dígitos;
3. Identificar, produto a produto, quais os direitos de importação e taxas aplicáveis nos mercados de destino bem como o descritivo das formalidades e documentação de importação, através da MADB.

Cumprido o passo de aceder à plataforma através do seu endereço eletrónico, verifica-se a existência de um menu com diversas opções do lado esquerdo do ecrã, destacando-se:

- **Export from EU (Exportar a partir da UE)**
  - Tariffs and Rules of Origin (Tarifas e Regras de Origem)
  - Procedures and Formalities (Procedimentos e Formalidades)
  - Statistics (Estatísticas)
  - Trade Barriers (Barreiras Comerciais)
  - SPS: Sanitary and Phytosanitary Issues (Questões Sanitárias e Fitossanitárias)
  - Services for SME (Serviços para PME)
- **Import into the EU (Importar para a UE)**
  - EU Tariffs (Tarifas UE)

– Other Resources (Outros Recursos)

Ao fundo da página podemos encontrar um menu designado *MADB quick search* (MADB pesquisa rápida), que permite pesquisar prontamente, por país e produto:

1. **Applied Tariffs** (Tarifas): onde estão evidenciados os referidos direitos de importação e taxas aplicáveis nos mercados de destino das empresas exportadoras europeias;
2. **Import Formalities** (Formalidades de importação): com a descrição das formalidades e documentação por produto (número do código pautal) nos mercados de destino das exportações europeia.

Figura 2 – MADB: menu *quick search*

Estas são normalmente as questões mais importantes para as PME nos processos de exportação, pelo que apresentamos de seguida alguns exemplos práticos:

### Tarifas

Para aceder à informação, utilizando o menu *quick search*, será necessário:

1. Selecionar o país para onde se pretende exportar;
2. Digitar o código pautal (4 ou 6 dígitos);
3. Clicar em *Search*;

- Para visualizar outras taxas e informações úteis, dever-se-á clicar também no código pautal do produto.

Em alternativa poderá utilizar o menu do lado esquerdo, separador *Tariffs and Rules of Origin*, sendo o funcionamento semelhante.

Figura 3 – MADB: separador *Tariffs and Rules of Origin*

The screenshot displays the MADB (Market Access Database) website interface. At the top, there are links for 'Video', 'Legal notice', 'Contact', and 'FAQ', along with a language selector set to 'English (en)'. The main header features the European Commission logo and the text 'TRADE Market Access Database'. Below this, a breadcrumb trail reads 'European Commission > Trade > Market Access database > Tariffs and Rules of Origin'. The left sidebar contains a 'Home' section with links for 'What's new?', 'FTA: Free Trade Agreement', and 'Export from EU'. The 'Export from EU' section is expanded, showing 'Tariffs and Rules of Origin' as the active link, along with other options like 'Procedures and Formalities', 'Statistics', 'Trade Barriers', 'SPS: Sanitary and Phytosanitary Issues', and 'Services for SME'. Below this is the 'Import into the EU' section with links for 'EU Tariffs' and 'Other Resources'. The main content area is titled 'Tariffs and Rules of Origin' and contains two paragraphs of text explaining the section's purpose. Below the text is a search form with a 'Country:' dropdown menu and a 'Product code (4 or 6 digits):' input field, accompanied by a 'Find product code' link and a 'Search' button. A 'Disclaimer' link is located at the bottom right of the search area. The footer of the page indicates 'Last updated: 28 May 2019' and a 'Top of page' link.

Vejamos então alguns exemplos práticos.

Exemplo 1: Empresa portuguesa que pretende exportar **Outros móveis e suas partes** (código 9403) para **Angola**.

Após cumprir os passos enumerados anteriormente deverá selecionar *Angola*, inserir o código 9403 e clicar em *Search*, após o que aparece a informação que consta do ecrã abaixo.

Figura 4 – Taxas aplicáveis na exportação de *Outros móveis e suas partes* para Angola

The screenshot shows the 'Market Access Database' interface. The search results for 'Other furniture and parts thereof' (code 9403) for Angola are as follows:

Code	Product description	MFN
94	CHAPTER 94 - FURNITURE; BEDDING, MATTRESSES, MATTRESS SUPPORTS, CUSHIONS AND SIMILAR STUFFED FURNISHINGS; LAMPS AND LIGHTING FITTINGS, NOT ELSEWHERE SPECIFIED OR INCLUDED; ILLUMINATED SIGNS, ILLUMINATED NAMEPLATES AND THE LIKE; PREFABRICATED BUILDINGS	
9403	Other furniture and parts thereof:	
<a href="#">9403.10</a>	- Metal furniture of a kind used in offices	20%
<a href="#">9403.20</a>	- Other metal furniture	20%
<a href="#">9403.30</a>	- Wooden furniture of a kind used in offices	20%
<a href="#">9403.40</a>	- Wooden furniture of a kind used in the kitchen	20%
<a href="#">9403.50</a>	- Wooden furniture of a kind used in the bedroom	20%
<a href="#">9403.60</a>	- Other wooden furniture	20%
<a href="#">9403.70</a>	- Furniture of plastics	20%
	- Furniture of other materials, including cane, osier, bamboo or similar materials:	
<a href="#">9403.82</a>	- - Of bamboo	20%
<a href="#">9403.83</a>	- - Of rattan	20%
<a href="#">9403.89</a>	- - Other	20%
<a href="#">9403.90</a>	- Parts	10%

Additional information from the screenshot: The search results also show 'Country: Angola', 'Product Code: 9403', and 'Product description: Other furniture and parts thereof'. There are links for 'Procedures and Formalities' and 'Statistics' under 'Other information of this product code'. The page is last updated on 28 May 2019.

Surge uma listagem de todos os produtos incluídos na categoria 9403 classificados a 6 dígitos. Verificamos que no caso de Angola apenas existem relações comerciais com países que beneficiam da cláusula da nação mais favorável (MFN – Most-Favoured-Nation), sendo as taxas de 20% em quase todos os produtos, exceto nos produtos com o código 9403.90 – Partes.

A cláusula da nação mais favorável (*MFN – Most-Favoured-Nation*), decorre do GATT<sup>7</sup> e estabelece que qualquer vantagem relativa a direitos aduaneiros ou outras taxas concedidas a uma parte contratante, deverá ser aplicada a produtos similares comercializados com qualquer outra parte contratante.

---

<sup>7</sup> GATT é a sigla correspondente a *General Agreement on Tariffs and Trade* (em português: Acordo Geral de Tarifas e Comércio), referente a uma série de acordos de comércio internacional destinados a promover a redução de obstáculos às trocas entre as nações, em particular as tarifas e taxas aduaneiras entre os membros signatários do acordo.

Exemplo 2: Empresa portuguesa que pretende exportar **Outros móveis e suas partes** (código 9403) para os **Estados Unidos da América**.

Seguindo os mesmos passos, selecionando o mercado dos Estados Unidos da América e inserindo o código pautal 9403 correspondente ao produto descrito no exemplo, surge a seguinte janela:

Figura 5 – Taxas aplicáveis na exportação de *Outros móveis e suas partes* para os Estados Unidos da América

The screenshot shows the 'Market Access Database' interface. The search results for 'United States of America' and product code '9403' are displayed. The product description is 'Other furniture and parts thereof'. A table lists applicable tariffs with columns for Code, Product description, GEN, and MFN.

Code	Product description	GEN	MFN
94	CHAPTER 94 - FURNITURE; BEDDING, MATTRESSES, MATTRESS SUPPORTS, CUSHIONS AND SIMILAR STUFFED FURNISHINGS; LAMPS AND LIGHTING FITTINGS, NOT ELSEWHERE SPECIFIED OR INCLUDED; ILLUMINATED SIGNS, ILLUMINATED NAMEPLATES AND THE LIKE; PREFABRICATED BUILDINGS		
9403	Other furniture and parts thereof:		
9403.10	- Metal furniture of a kind used in offices:		
<a href="#">9403.10.00.20</a>	-- Filing cabinets	45% of FOB value	0%
<a href="#">9403.10.00.40</a>	-- Other	45% of FOB value	0%
9403.20	- Other metal furniture:		
	-- Household:		
<a href="#">9403.20.00.11</a>	-- - Floor-standing, metal-top ironing boards	45% of FOB value	0%

Assim, em função dos códigos pautais, temos as taxas gerais (coluna *GEN*) que são de 45% do valor calculado para as mercadorias, tendo em conta o seu valor a bordo

(*FOB – Free on Board*). Os países contratantes da cláusula da nação mais favorável (coluna *MFN*) estão isentos de taxas alfandegárias.

*Exemplo 3: Empresa portuguesa que pretende exportar Suportes para camas (sommiers) (código 9404 10) para o Japão.*

Seguindo os passos já descritos para os exemplos anteriores, obtemos a seguinte informação:

Figura 6 – Taxas aplicáveis na exportação de *Suportes para camas (sommiers)* para o Japão

The screenshot shows the 'Market Access Database' interface. The search results for 'Mattress supports' (code 9404.10) are displayed. The table below shows the applicable tariff rates for different categories:

Code	Product description	EU	GEN	MFN	RoO
94	CHAPTER 94 - FURNITURE; BEDDING, MATTRESSES, MATTRESS SUPPORTS, CUSHIONS AND SIMILAR STUFFED FURNISHINGS; LAMPS AND LIGHTING FITTINGS, NOT ELSEWHERE SPECIFIED OR INCLUDED; ILLUMINATED SIGNS, ILLUMINATED NAMEPLATES AND THE LIKE; PREFABRICATED BUILDINGS:				
9404	Mattress supports; articles of bedding and similar furnishing (for example, mattresses, quilts, eiderdowns, cushions, pouffes and pillows) fitted with springs or stuffed or internally fitted with any material or of cellular rubber or plastics, whether or not covered:		3.8%	3.2%	
9404.10	- Mattress supports	0%	3.8%	3.2%	

Neste caso temos uma taxa geral de 3,8% (coluna *GEN*), 3,2% para produtos provenientes de países contratantes da cláusula da nação mais favorável (coluna

MFN) e isenção de taxa para produtos oriundos da UE (coluna *EU*). Para usufruir desta isenção é necessário que o produto seja comercializado ao abrigo das Regras de Origem, isto é, não basta que seja exportado a partir da UE, tem de ser originário deste espaço geográfico e económico.

Para conhecer as regras aplicáveis a este produto deverá clicar no link *RoO* (coluna *RoO*), na linha do produto pesquisado:

Figura 7 – Link para Regras de Origem aplicáveis à exportação de *Suportes para camas (sommiers)* para o Japão

<a href="#">9404.10</a>	- Mattress supports	0%	3.8%	3.2%	<a href="#">RoO</a>
-------------------------	---------------------	----	------	------	---------------------

Surgirá então a seguinte informação:

Figura 8 – Regras de Origem aplicáveis à exportação de *Suportes para camas (sommiers)* para o Japão

<a href="#">9404.10</a>	- Mattress supports	0%	3.8%	3.2%	<a href="#">RoO</a>
<p>The following rule/s define the working or processing, carried out on non-originating materials, which confers originating status</p>					
<p><b>94.02-94.06</b>   CTH; MaxNOM 50 % (EXW); or RVC 55 % (FOB).</p>		<p><a href="#">94.02-94.06</a></p>			
<p><a href="#">How to read</a>   Source: <a href="#">OJ L 1/2019</a></p>					

Quer isto dizer que para os produtos classificados com o código 9404 10 a regra aplicável é a prevista para todos os produtos classificados entre os códigos 9402 e 9406, ou seja: *CTH; MaxNOM 50% (EXW); or RVC 55% (FOB)*

O significado desta regra de origem poderá ser consultado no anexo ao *Acordo de Parceria Económica UE-Japão*, acessível no link *Source: OJ L 1/2019* (visível na imagem anterior).

Assim:

- **CTH** – produção a partir de matérias não originárias de qualquer posição, exceto a do produto, ou a uma alteração do capítulo, da posição ou da subposição de qualquer outra posição; significa isto que todas as matérias não originárias utilizadas na produção do produto têm de ser submetidas a uma



alteração na classificação pautal ao nível dos quatro algarismos (ou seja, uma mudança na posição) do Sistema Harmonizado.

- **MaxNOM** – valor máximo das matérias não originárias, expresso em percentagem;
- **EXW (Incoterm)**
  - I) Preço pago ou a pagar pelo produto à saída da fábrica ao fabricante em cuja empresa foi efetuada a última operação de complemento de fabrico ou de transformação, incluindo o valor de todas as matérias utilizadas e todos os outros custos incorridos na produção do produto, deduzidos os encargos internos que são ou podem ser reembolsados aquando da exportação do produto obtido; ou
  - II) No caso de não existir qualquer preço pago ou a pagar, ou se o preço efetivamente pago não refletir todos os custos relativos à produção do produto efetivamente incorridos, o valor de todas as matérias utilizadas e todos os outros custos incorridos na produção de um produto na Parte de exportação, o que:
    - a) Inclui as despesas de venda, administrativas e gerais, bem como os lucros, que possam ser razoavelmente atribuídos ao produto; e
    - b) Exclui os custos de transporte, custos de seguro, todos os outros custos incorridos no transporte do produto e os encargos internos da Parte de exportação que são ou podem ser reembolsados quando o produto obtido é exportado;
- **RVC** – teor em valor regional mínimo de um produto, expresso em percentagem;
- **FOB (Incoterm)**
  - I) Preço franco a bordo do produto pago ou a pagar ao vendedor, independentemente do modo de transporte, desde que o preço inclua o valor de todas as matérias utilizadas e todos os outros custos incorridos na produção de um produto e o seu transporte para o porto de

- exportação nessa Parte, deduzidos os encargos internos que são ou podem ser reembolsados aquando da exportação do produto obtido; ou
- II) no caso de não existir qualquer preço pago ou a pagar, ou se o preço efetivamente pago não refletir todos os custos relativos à produção de um produto efetivamente incorridos, o valor de todas as matérias utilizadas e todos os outros custos incorridos na produção de um produto na Parte de exportação, bem como o seu transporte para o porto de exportação na Parte, o que:
- a) Inclui as despesas de venda, administrativas e gerais, bem como os lucros, que possam ser razoavelmente atribuídos ao produto, os custos de transporte e de seguro; e
  - b) exclui os encargos internos da Parte de exportação que são ou podem ser reembolsados quando o produto obtido é exportado;

Poderão surgir outros termos que estão previstos e descritos em cada dos acordos de parceria estabelecidos entre a UE e outros países/regiões.

### Procedimentos e formalidades

A consulta ao portal MADB permite saber que tipos de direitos aduaneiros são aplicados nos produtos à entrada no país de destino. Tal como para as taxas, o utilizador poderá utilizar o menu *quick search* (figura 9) para conhecer as formalidades de importação aplicáveis aos produtos a comercializar, ou o separador *Procedures and Formalities* no lado esquerdo do ecrã (figura 10).

Figura 9 – MADB: menu quick search

Figura 10 – MADB: separador Procedures and Formalities

O procedimento a seguir é igual do menu anterior (*Tariffs*), devendo selecionar-se o país para o qual se deseja exportar e o respetivo código pautal do produto. Deste modo, o utilizador terá acesso a todos os documentos/formalidades necessários e poderá obter informação mais detalhada clicando em cada um deles. De salientar que a informação recolhida deve ser confirmada junto de despachantes oficiais e/ou autoridades alfandegárias locais.

Vejam os exemplos da exportação de *Outros móveis e suas partes* (código 9403) para os Estados Unidos da América.

Figura 11 – Procedimentos e Formalidades aplicáveis à exportação de *Outros móveis e suas partes* para os Estados Unidos da América

The screenshot displays the 'TRADE Market Access Database' interface. At the top, there are navigation links for 'Video', 'Legal notice', 'Contact', 'FAQ', and 'English (en)'. The main header includes the European Commission logo and the text 'TRADE Market Access Database'. Below the header, a breadcrumb trail reads 'European Commission > Trade > Market Access database > Procedures and Formalities'.

The page is divided into several sections:

- Home:** A sidebar menu with links for 'What's new?', 'FTA: Free Trade Agreement', 'Export from EU' (including 'Tariffs and Rules of Origin', 'Procedures and Formalities', 'Statistics', 'Trade Barriers', 'SPS: Sanitary and Phytosanitary Issues', and 'Services for SME'), and 'Import into the EU' (including 'EU Tariffs' and 'Other Resources').
- Procedures and Formalities:** The main content area, which includes a search results box showing:
  - Country: **United States of America**
  - Product Code: **9403**
  - Product description: **other furniture and parts thereof**
 Below the search results is a 'New Search' button.
- Other information of this product code:** A box containing links for 'Tariffs' and 'Statistics'.
- Country overview:** A list of links including 'Changes (data updated on 2 July 2019)', 'News', 'General Information Note', 'International Agreements', 'Preferential Treatment', 'Export Controls', 'Registration', 'Requirements for Customs Clearance', 'Electronic Data Exchange Services', 'Rulings Programme', 'Customs Value', 'Customs Fees and Charges', 'Foreign Trade Zones', 'Warehousing', 'Customs-Trade Partnership Against Terrorism', 'Advance Notice and Manifests 10+2 Initiative', 'Sanitary and Phytosanitary (SPS) Measures and General Importability', and 'm.adb' logo.
- General requirements:** A list of links including 'Importer Security Filing and Additional Carrier Requirements', 'Manifest for Aircraft', 'Manifest for Vessels', 'Customs Import Declaration', 'Commercial Invoice', 'Pro Forma Invoice', 'Packing List', 'Certificate of Non-Preferential Origin', 'Proof of Preferential Origin', 'Air Waybill', 'Bill of Lading', 'Customs Bond', and 'Transportation Entry'.
- Specific requirements:** A list of links including 'Import Licence for Wildlife', 'Import Permit for Protected Plants and Products Thereof', 'Import Permit for Endangered Animals and Products Thereof', 'Plant and Plant Product Declaration', and 'Certification of Conformity for Consumer Products'.

A copyright notice '© copyright' is visible at the bottom right of the search results area.

É de realçar que os procedimentos e formalidades listados poderão não ser aplicáveis a todos os produtos classificados com o código inserido. Por exemplo, clicando em *Certification of Conformity for Consumer Products* surge a informação visível na imagem seguinte que indica que esta certificação é apenas aplicável a produtos pintados com tintas que contêm chumbo.

Figura 12 – Requisitos de aplicação da *Certification of Conformity for Consumer Products* para produtos classificados com o código 9403

The screenshot displays the MADB interface for the 'Certification of Conformity for Consumer Products' under the 'United States of America'. The page is titled 'TRADE Market Access Database' and includes a navigation menu on the left with categories like 'Home', 'Export from EU', and 'Import into the EU'. The main content area provides the following information:

- United States of America** (with a printer icon)
- Last updated on 02 Jul 2019
- Specific applicability conditions for product under HS code 9403:** Only required if painted with lead-containing paint
- A document certifying that consumer products, including children's products, have been tested and conform to the U.S. safety requirements and standards.
- Required for customs clearance and market access.
- No specific form required.
- The certification (see sample below) is to be prepared by the importer or domestic manufacturer in English. In case of consumer products intended for use by children, testing and certification by an independent approved laboratory is required.
- The responsible authority is the Consumer Product Safety Commission (CPSC), 4330 East West Highway, US-Bethesda, MD 20814, phone number: +1 301 5047923, fax numbers: +1 301 5040124, 5040025.
- To be submitted electronically via the Automated Commercial Environment (ACE); a [Registration as EDI User](#) is a prerequisite therefor.

Sintetizando, a MADB é uma plataforma digital prática, fiável e com atualização permanente, criada para facilitar o acesso à informação sobre mercados e permitir a comunicação sistemática dos problemas detetados no acesso aos mercados extracomunitários (identificar e eliminar barreiras não alfandegárias à exportação), de modo a criar um espaço de informação disponível a todas as partes interessadas.

Assim, recomenda-se a sua utilização para obter dados sobre condições de acesso e preparar estratégias de internacionalização.

As dúvidas sobre códigos pautais e direitos aduaneiros podem ser esclarecidas através da Autoridade Tributária e Aduaneira e/ou a Câmara Portuguesa dos Despachantes Oficiais, através dos sites respetivos ou diretamente.

#### **Autoridade Tributária e Aduaneira**

Dúvidas relativas a procedimentos na importação e exportação de mercadorias

E-mail: dsra@at.gov.pt

Dúvidas relativas a classificação pautal de mercadorias

Dúvidas relativas à interpretação da Pauta Aduaneira

E-mail: dsta@at.gov.pt

Telefone: 707 206 707 – opção 2

web: <http://pauta.portaldasfinancas.gov.pt>

#### **Ordem dos Despachantes Oficiais**

ODO Lisboa – Sede

Rua D. Luís I 5 – 6º 1249-286 Lisboa

Telefone: +351 213 931 320/1

Email: [geral.lisboa@odo.pt](mailto:geral.lisboa@odo.pt)

web: [www.cdo.pt](http://www.cdo.pt)

ODO Porto

Av. Mário Brito 4142 – 2º Apartado 5001

4455-901 Perafita

Telefone: +351 229 962 079/80

Email: [geral.porto@odo.pt](mailto:geral.porto@odo.pt)

### **3.2. EU TRADE HELPDESK**

O portal EU Trade Helpdesk (acessível em <https://trade.ec.europa.eu>) é serviço de assistência gratuito que pretende ajudar as empresas a colocar os seus produtos no mercado da UE, fornecendo informações sobre as regras e a legislação aplicáveis, com base numa análise produto a produto e país a país.

A informação disponibilizada pode ser útil para:

- As empresas europeias que pretendem importar produtos no mercado da UE;
- Os exportadores de países não pertencentes à UE que pretendem exportar os seus produtos para o mercado comunitário.

A UE celebrou uma série de acordos comerciais com os seus parceiros e considera que as trocas comerciais desempenham um importante papel no desenvolvimento. Para ajudar os importadores e exportadores a tirar proveito das oportunidades comerciais destes acordos, o Trade Helpdesk da UE disponibiliza:

- Uma ferramenta de pesquisa para encontrar informações de mercado sobre produtos específicos;
- Informações de caráter geral sobre o mercado da UE e os acordos comerciais celebrados pela EU.

Em pouco tempo as empresas podem verificar:

- As normas a cumprir, quer técnicas quer em matéria de saúde e segurança;
- Os direitos aduaneiros a pagar na fronteira;
- Os impostos aplicados internamente por cada um dos 28 países;
- As regras de origem que definem a proveniência de um produto e se este beneficia de taxas de direitos preferenciais;
- Os formulários que devem acompanhar as remessas.

Figura 13 – UE Trade Helpdesk: menu inicial

The screenshot shows the initial menu of the EU Trade Helpdesk. At the top right, there are links for 'Cookies', 'Aviso legal', 'Confidencialidade', and 'Contacto', along with a language dropdown set to 'Português'. The main header includes the European Commission logo and 'TRADE HELPDESK'. A search bar is located on the right. Below the header, there is a navigation menu with options: 'Mercado Europeu', 'Requisitos', 'Taxas de Importação', 'Impostos internos', 'Regras de Origem', 'Estatísticas', and 'Ajuda'. The main content area has a blue background with a world map and the heading 'Quero exportar para a UE'. There are three input fields: 'Quero exportar a partir de:', 'Para um estado membro da UE:', and 'Código do produto:'. A blue button labeled 'Encontrar o meu código de produto' is positioned below the third field. A yellow button labeled 'Ver taxas e requisitos' is at the bottom center.

Este portal é particularmente importante para os parceiros comerciais da UE, pois indica as condições de importação em vigor e informa os exportadores desses países sobre como beneficiar de direitos de importação reduzidos e sobre os procedimentos aplicáveis para poder beneficiar dessas taxas reduzidas.

É também muito útil para as PME e para os exportadores dos países em desenvolvimento, com os quais a UE celebrou acordos comerciais preferenciais. Embora um número considerável de países de rendimento médio-baixo beneficie destes acordos preferenciais, os produtos importados têm de cumprir requisitos de importação específicos. O EU Trade Helpdesk funciona como um ponto único de acesso a essas informações.

Os resultados obtidos são complementados com:

- A possibilidade de enviar um pedido de informação adicional sobre casos específicos;
- Uma secção *O que há de novo?* com notícias relacionadas com as importações;
- Estatísticas sobre importações da UE.

Uma vez percebida a forma de aceder às ferramentas MADB e o EU Trade Helpdesk, e porque não esgotam os dados sobre as condições de internacionalização, é igualmente importante conhecer em detalhe as formalidades aduaneiras, a documentação requerida, e outros requisitos necessários no processo de exportação, cuja abordagem é feita nos capítulos seguintes.



## 4. OS REGIMES PAUTAIS

Na base da política comercial da UE está a Pauta Aduaneira Comum, que estabelece os direitos aduaneiros aplicáveis na importação de mercadorias na comunidade. Além disso, todas as medidas de política comercial são estabelecidas em função dos códigos pautais das mercadorias na Nomenclatura Combinada (NC).

Para uma empresa que opera no mercado internacional uma correta classificação pautal dos bens importados é uma condição necessária à segurança do seu negócio. Os erros de classificação podem resultar em decisões assentes em falsos pressupostos no momento da decisão dos negócios e traduzir-se em complicações no momento do desalfandegamento, com consequências financeiras e mesmo legais.

Conhecer bem os regimes pautais das mercadorias com que se opera no mercado é uma condição necessária a uma boa gestão comercial, só assim se podem otimizar os benefícios resultantes do comércio internacional garantindo celeridade e minimização dos custos.

### 4.1. PAUTA ADUANEIRA

Todos os produtos são classificados com um código pautal, que contém informações sobre:

- Taxas de direitos e outros direitos niveladores aplicáveis às importações e às exportações;
- Medidas de proteção aplicáveis (por exemplo, antidumping);
- Estatísticas do comércio externo;
- Formalidades de importação e de exportação e outros requisitos não pautais.

O sistema de classificação da UE é constituído por três componentes integrados:

1. O **Sistema Harmonizado de Designação e de Codificação de Mercadorias** (Sistema Harmonizado ou SH) é uma nomenclatura criada pela Organização Mundial das Alfândegas (OMA), composta por cerca de 5000 grupos de mercadorias, organizada numa estrutura hierarquizada por:

- Secções
- Capítulos (2 dígitos)
- posições (4 dígitos)
- subposições (6 dígitos)

e acompanhada por regras de execução e notas explicativas.

2. A **Nomenclatura Combinada (NC)** é o sistema de codificação de oito dígitos da UE, que inclui a nomenclatura do SH com subdivisões suplementares da UE. É utilizada pela pauta aduaneira comum da UE e fornece estatísticas relativas ao comércio no interior da UE e entre esta e o resto do mundo.
3. A **Pauta Aduaneira Integrada (TARIC)** fornece informações sobre a política comercial e as medidas pautais aplicáveis a produtos específicos na UE (por exemplo, a suspensão temporária de direitos, os direitos antidumping, etc.). Inclui o código de oito dígitos da Nomenclatura Combinada juntamente com dois dígitos adicionais (subposições da TARIC).

Exemplo do sistema de classificação da UE aplicado à indústria do mobiliário:

<b>94</b>	<i>Móveis; mobiliários médico-cirúrgico; colchões, almofadas e semelhantes; aparelhos de iluminação não especificados nem compreendidos noutros capítulos; anúncios, tabuletas ou cartazes e placas indicadoras luminosos e artigos semelhantes; construções prefabricadas</i>	(Capítulo SH)
<b>9403</b>	<i>Outros móveis e suas partes</i>	(Posição SH)
<b>9403 90</b>	<i>Partes</i>	(Subposição SH)
<b>9403 90 90</b>	<i>De outras matérias</i>	(Código NC)
<b>9403 90 90 10</b>	<i>Feito à mão</i>	(Código TARIC)

Quando se importa uma determinada mercadoria podem colocar-se questões relativamente ao estado em que a mercadoria vai ser importada ou à origem das mercadorias. Destas opções podem resultar diferenças substanciais de direitos, ou mesmo a aplicação de medidas de política comercial como sejam as limitações à importação ou a aplicação de direitos antidumping.

## 4.2. FORMALIDADES ADUANEIRAS

A burocracia inerente ao processo de exportação é relevante para as empresas dado que dela depende a concretização das transações comerciais. Por tal motivo, faremos uma abordagem geral às formalidades aduaneiras principalmente com países terceiros, tendo como base a informação que consta na MADB, no separador *Procedures and Formalities*.

As formalidades de importação/exportação podem ser substancialmente diferentes, em função do destino das mercadorias e do tipo de produtos que se pretende exportar.

No entanto, existem alguns documentos que são de aplicação mais geral, dos quais se destacam:

### Fatura comercial

Figura 14 – Modelo de Fatura Comercial

**Commercial Invoice**

<b>Sender details</b> Company: _____ Address line 1: _____ Address line 2: _____ Postcode / City: _____ Location: _____ Sender name: _____ Telephone: Email: _____		Invoice number (optional): _____ Shipping date: _____ Shipment number: _____ Currency: _____ Reason for export: _____ Sender VAT number: _____ Receiver VAT number: _____ Terms of sale (Incoterms): _____																																																																																									
<b>Receiver details</b> Company: _____ Address line 1: _____ Address line 2: _____ Postcode / City: _____ Location: _____ Receiver name: _____ Telephone: Email: _____		<b>Delivery details (if different from receiver)</b> Company: _____ Address line 1: _____ Address line 2: _____ Postcode / City: _____ Location: _____ Delivery contact: _____ Telephone: Email: _____																																																																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Description of goods</th> <th>Quantity</th> <th>Unit weight (kg)</th> <th>Unit value</th> <th>HS code</th> <th>Location of origin</th> <th>Total weight (kg)</th> <th>Total value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>		Description of goods	Quantity	Unit weight (kg)	Unit value	HS code	Location of origin	Total weight (kg)	Total value																																																																																	Total shipment value: _____ Discount: _____ Subtotal: _____ Shipping costs: _____ Insurance costs: _____ Other costs: _____ Total declared value: _____	
Description of goods	Quantity	Unit weight (kg)	Unit value	HS code	Location of origin	Total weight (kg)	Total value																																																																																				
<b>Declaration</b> I declare that the content of this invoice is true and correct.																																																																																											
Name and Signature		Company and Job title			Date																																																																																						
<b>Additional Information</b> (e.g. hazardous details, EORI number, ECCN number, etc.)																																																																																											

A chave para simplificar os procedimentos aduaneiros é o correto preenchimento da fatura. As autoridades aduaneiras exigem a apresentação de faturas para calcular o montante de taxas e impostos aplicáveis. É o documento que contém os detalhes da transação e o seu correto preenchimento ajuda a evitar atrasos. Normalmente é elaborada em inglês e contém dados como a denominação social e dados do exportador e do importador, a descrição da mercadoria, o preço e as condições de venda.



## 2. Certificados que comprovam a origem preferencial das mercadorias

Aplica-se quando entre o país/região exportador e o país/região importador existem acordos especiais (preferenciais) celebrados com vista à aplicação de tratamento pautal preferencial (geralmente sob a forma de isenções ou reduções de direitos aduaneiros mais favoráveis do que os estabelecidos no âmbito da OMC).

### Certificados de Origem que comprovam a origem não preferencial:

Quando o Certificado de Origem das mercadorias comunitárias se destine a exportação para países terceiros não preferenciais, tem como finalidade comprovar a origem perante o cliente, mas não serve para obter concessões especiais. É um documento fornecido pelo exportador a pedido do importador, para simples comprovação da origem, mas não é um documento obrigatório. Deve ser solicitado às autoridades nacionais, como as Câmaras de Comércio e Indústria e Associações Comerciais.

De acordo com a AICEP<sup>9</sup>, as entidades portuguesas que emitem certificados de origem são:

- Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira;
- Associação Comercial e Industrial do Porto – Câmara de Comércio e Indústria do Porto;
- Associação Empresarial de Portugal – Câmara de Comércio e Indústria;
- Associação Industrial Portuguesa – Câmara de Comércio e Indústria;
- Câmara de Comércio de Angra do Heroísmo – Associação Empresarial das Ilhas Terceira, Graciosa e São Jorge;
- Câmara de Comércio e Indústria Árabe – Portuguesa;
- Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada – Associação Empresarial das Ilhas de São Miguel e Santa Maria;
- Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa;

<sup>9</sup> Informação disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/FAQ/Paginas/FAQ.aspx>

- Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro – CEC/CCIC;
- Instituto do Vinho, do Bordado e do Artesanato da Madeira, IP-RAM (IVBAM, IP-RAM).

### Certificado de origem preferencial:

Os acordos comerciais preferenciais estabelecidos pela UE contemplam benefícios pautais que são concedidos às mercadorias originárias desses países terceiros. Daí resulta que todos os acordos contemplam regras de origem e provas de origem.

Sempre que esteja em causa a aplicação de tratamento pautal preferencial (resultante de acordos entre a UE e países terceiros para o estabelecimento de concessões mútuas ou unilaterais) o Certificado de Origem assume especial relevância, pois é o documento obrigatório para concessão do benefício determinado pelos Acordos Preferenciais. Deste modo, a origem declarada da mercadoria deverá ser comprovada através de:

- Um certificado de origem, *formulário A* – emitido pelas autoridades competentes do país beneficiário. O exportador que solicita a emissão de um certificado deve poder apresentar comprovativos do caráter originário dos produtos em causa. O certificado deve ser disponibilizado ao exportador a partir do momento em que a exportação seja efetivamente realizada (ou assegurada). No entanto, pode excepcionalmente ser emitido um certificado após a exportação, sob determinadas condições.
- Ou uma declaração na fatura emitida pelo exportador – no caso de

Figura 16 – Certificado EUR1

WARENVERKEHRSBESCHEINIGUNG			
1. Ausföhrer/Exporteur (Name, vollständige Anschrift, Staat)		EUR. 1 NR. A 248860	
Vor dem Zusellen Anmerkungen auf der Rückseite beachten			
2. Empfänger (Name, vollständige Anschrift, Staat) (Ausfüllung optional)		3. Beschreibung für den Präferenzverkehr zwischen	
		und	
(Angabe der betroffenen Staaten, Stützungsgruppe oder Gebiet)			
4. Staat, Stützungsgruppe oder Gebiet, als dessen Land, dem die Ursprünge der Waren gelten		5. Bestimmungsland, -stützungsgruppe oder -gebiet	
6. Angaben über die Befreiung (Ausfüllung optional)		7. Bemerkungen	
8. Laufende Nr., Zeichen, Nummer, Anzahl und Art der Packstücke (1); Warenbeschreibung		9. Reispewicht (kg) oder andere Maße (l, m <sup>3</sup> , usw.)	
10. Rechenungen (Ausfüllung optional)			
11. SICHERHEIT DER ZOLLBEHÖRDE Die Richtigkeit der Erklärung wird bescheinigt Ausfüllung: (1) _____ Zollbehörde Bundesrepublik Deutschland (Ort und Datum)		12. ERKLÄRUNG DES AUSFÖHRERS/ EXPORTEURS Der Unterzeichner erklärt, dass die originären Waren, die Voraussetzungen erfüllen, um diese Bescheinigung zu erhalten.  Ort und Datum (Unterschrift)	

remessas avaliadas em 6.000,00€ ou menos. Aquando do preenchimento de uma declaração na fatura, deve apresentar documentos comprovativos do carácter originário dos seus produtos.

As provas de origem são válidas por um período de dez meses a contar da data da sua emissão. A lista de países beneficiários do sistema de preferências generalizadas (SPG) da UE está disponível em <https://trade.ec.europa.eu>.

Para além dos certificados, as trocas comerciais implicam movimentação de mercadorias que requer documentação específica, conforme o tipo de transporte utilizado, por exemplo (AICEP, 2019):

<b>Transporte Marítimo</b>	<i>Bill of Lading</i> ou <i>Conhecimento de Embarque</i> – serve como comprovativo do contrato de transporte entre o armador e o carregador / empresa, título de crédito e de propriedade da mercadoria (autoriza o proprietário / importador a retirar os produtos) e recibo comprovativo das condições em que a mercadoria foi recebida a bordo. É emitido pela empresa de navegação.
<b>Transporte Rodoviário</b>	<i>Declaração de Expedição, Carta de Porte Rodoviário CMR/TIR</i> ou <i>CMR (Convention Relative au Contrat de Transport International de Marchandise par Route)</i> – comprovativo de contrato entre transportador e empresa. Serve também para regular o transporte internacional rodoviário entre dois países desde que, pelo menos um deles tenha ratificado a Convenção CMR. Tem de acompanhar o envio da mercadoria e evidencia as instruções fornecidas ao transportador.
<b>Transporte Ferroviário</b>	<i>Declaração de Expedição CIM</i> ou <i>Carta de Porte Ferroviário CIM/COTIF</i> – documento que comprova o contrato de transporte ferroviário. Regula o transporte internacional ferroviário entre pelo menos dois países com ligação através de uma das linhas ferroviárias inscritas numa lista anexa ao <i>Convénio CIM/COTIF (Convénio Internacional relativo ao Transporte de Mercadorias por Caminho de Ferro)</i> . Quase não tem expressão atualmente.
<b>Transporte Aéreo</b>	<i>Air Way Bill, Carta de Porte Aéreo</i> ou <i>Carta de Porte</i> – é emitido pela companhia aérea em favor da empresa ou por um agente de carga IATA autorizado e serve comprovativo do contrato de transporte aéreo celebrado entre as partes.  <i>Manifesto de Carga</i> – é utilizado, por vezes, pelas empresas nos transportes marítimos e aéreos, contendo a identificação da transportadora, da nacionalidade do avião, portos ou aeroportos de origem e destino. É essencial para o despacho aduaneiro de entrada e saída de barcos e aeronaves.

## Relações entre Transitários e Clientes

Nas relações entre os transitários e os seus clientes utilizam-se os seguintes documentos:

- *FBL (Forwarder Bill of Lading)* ou *Conhecimento Particular do Transitário* – comprovativo do contrato de transporte entre transitário e cliente relativamente aos tráfegos de *grupagem*<sup>10</sup> que utilizam mais de um modo de transporte;
- *FCR (Forwarder Certificate of Receipt)* ou *Certificado de Receção do Transitário* – o transitário emite este documento, a pedido do seu cliente, para atestar que o primeiro recebeu do segundo uma determinada mercadoria destinada a envio internacional e que, simultaneamente, recebeu ordens irrevogáveis deste para a fazer chegar a um destinatário identificado nesse documento ou de a ter à disposição desse destinatário. É essencial para que o seu detentor (empresa) possa negociar o crédito documentário aberto num banco pelo destinatário da mercadoria a seu favor.

Outros documentos poderão ser necessários, tais como:

- *Apólice de Frete* – contrato de transporte marítimo no âmbito de um regime de contratação livre para transporte de grandes volumes de mercadoria em navios completos.
- *Apólice de Seguro* – contrato de seguro para eventuais indemnizações de danos sofridos pelo segurado ou para satisfação de um capital, renda ou outras prestações convencionadas.

## Trocas intracomunitárias de bens

As trocas intracomunitárias de bens estão sujeitas, em termos de documentação, ao seguinte:

---

<sup>10</sup> Ordens de cargas diversas de vários expedidores, que são juntadas, empacotadas e a seguir distribuídas como grupagem aos destinatários individuais pelo transitário.



- *Fatura Comercial* (já descrita).
- Certificados de diversa natureza (em conformidade com o tipo de bens).
- *Declaração Intrastat* – existe para efeitos de recolha de informação estatística sobre as transações de bens entre estados-membros da UE e aplica-se às mercadorias em livre circulação no mercado interno. É efetuada junto do INE, através de um formulário específico de expedição/chegada de mercadorias, sendo de preenchimento obrigatório a partir dos seguintes valores (2019): chegadas ( $\geq 350.000\text{€}$ ) e expedições ( $\geq 250.000\text{€}$ ).

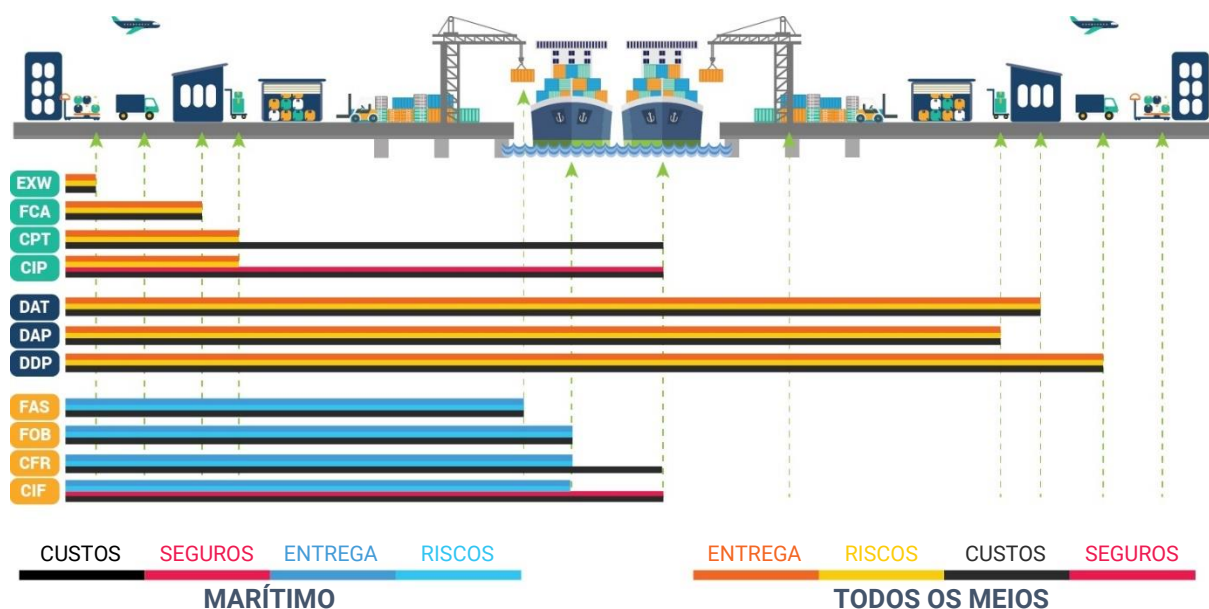
### 4.3. INCOTERMS

Os Incoterms são um conjunto de regras padrão de termos e condições de negociação, concebidos pela International Chamber of Commerce (ICC) para auxiliar os comerciantes quando os produtos são vendidos e transportados. Cada uma das onze regras Incoterms especifica:

- A obrigação de cada uma das partes (ex.: quem é responsável por serviços como o transporte; despacho de importação e exportação, etc.);
- Em que ponto da viagem existe transferência do risco do comprador para o vendedor.

Assim, quando é acordada e incorporada no contrato de venda uma regra Incoterms, o comprador e o vendedor podem ter um entendimento preciso do que cada parte é obrigada a fazer, assim como, quem é o responsável em caso de perda, dano ou outro acidente. O esquema seguinte resume em que momento do negócio se transmite o risco sobre a mercadoria, bem como as responsabilidades do comprador e do vendedor.

Figura 17 – Incoterms: riscos e responsabilidades



Fonte: adaptado de (Jupiter Colombia, 2019)

Para ter uma noção mais clara de cada uma das regras Incoterms, vejamo-las mais pormenorizadamente nas tabelas seguintes.

### Incoterms mais comuns

<b>EXW</b> <u>À saída da fábrica</u>	<b>DAP</b> <u>Entregue no local</u>	<b>DDP</b> <u>Entregue com direitos pagos</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• O comprador assume quase todos os custos e riscos durante o processo de envio;</li> <li>• O único trabalho do vendedor é o de se certificar de que o comprador tem acesso aos bens;</li> <li>• Quando o comprador tiver acesso aos bens, tudo o resto é da sua inteira responsabilidade (inclusive o carregamento dos bens).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O vendedor cobre os custos e riscos associados ao transporte dos bens para um endereço acordado;</li> <li>• Os bens são classificados como entregues quando chegam ao endereço e estão prontos para serem descarregados;</li> <li>• As responsabilidades de exportação e importação são as mesmas que as da DAT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O vendedor assume quase toda a responsabilidade durante o processo de envio;</li> <li>• O vendedor cobre todos os custos e riscos associados ao transporte dos bens para o endereço acordado;</li> <li>• Além disso, o vendedor certifica-se de que os bens estão prontos para serem descarregados, cumpre as responsabilidades de exportação e importação, e paga todas as taxas.</li> </ul>
O risco transfere-se do vendedor para o comprador quando:		
Os bens estão a ser recolhidos no armazém, nos escritórios ou em qualquer local pertencente ao vendedor.	Os bens estão prontos para serem descarregados no endereço acordado.	Os bens estão prontos para serem descarregados no endereço acordado.

## Restantes Incoterms

<b>CIP</b> <u>Porte e seguro pagos até</u>	<b>DAT</b> <u>Entregue no terminal</u>	<b>FCA</b> <u>Franco transportador</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• As mesmas responsabilidades do vendedor relativamente ao CPT com uma única diferença: o vendedor também paga pelo seguro dos bens;</li> <li>• Ao vendedor é apenas exigida a compra do mínimo de cobertura possível;</li> <li>• Caso o comprador deseje um seguro mais abrangente, terá de o fazer autonomamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O vendedor é responsável pelos custos e riscos associados à entrega dos bens no terminal acordado;</li> <li>• O terminal pode ser um aeroporto, um armazém, uma rodovia ou um parque de contentores;</li> <li>• O vendedor organiza o desalfandegamento e descarrega os bens no terminal;</li> <li>• O comprador resolve o despacho de importação e quaisquer taxas associadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• É da responsabilidade do vendedor enviar os bens para o transportador do comprador na localização acordada;</li> <li>• O vendedor necessita também de realizar o despacho dos bens para exportação.</li> </ul>
O risco transfere-se do vendedor para o comprador quando:		
O transportador do vendedor recebe os bens.	Os bens se encontram no terminal.	O transportador do vendedor recebe os bens.

<b>CPT</b> <u>Porte pago até</u>	<b>FAZ</b> <u>Franco ao longo do navio</u>	<b>FOB</b> <u>Franco a bordo</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>As mesmas responsabilidades do vendedor relativamente às da FCA com uma única diferença: o vendedor cobre todos os custos de entrega;</li> <li>Tal como acontece na FCA, é da responsabilidade do vendedor tratar do despacho dos bens para exportação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O vendedor assume todos os custos e riscos até que os bens tenham sido entregues junto ao navio;</li> <li>Em seguida, o comprador recebe essa responsabilidade e trata do despacho de importação e exportação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O vendedor assume todos os custos e riscos até que os bens tenham sido entregues a bordo do navio;</li> <li>Para além disso, ainda resolve o despacho de exportação;</li> <li>O comprador assume todas as responsabilidades quando os bens estiverem a bordo.</li> </ul>
O risco transfere-se do vendedor para o comprador quando:		
O transportador do vendedor recebe os bens. EXW – À saída da fábrica.	Os bens foram entregues junto ao navio.	Os bens tenham sido entregues no navio.

<b>CFR</b> <u>Custo e carga</u>	<b>CIF</b> <u>Custo, seguro e carga</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>O vendedor possui as mesmas responsabilidades que no FOB, mas também tem de pagar o custo do transporte dos bens até ao porto;</li> <li>Tal como acontece no FOB, o vendedor assume todas as responsabilidades quando os bens estiverem a bordo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O vendedor possui as mesmas obrigações que no CFR, mas também tem de cobrir os custos relativos ao seguro;</li> <li>Tal como acontece no CIP, o vendedor só é obrigado a adquirir a cobertura mínima;</li> <li>Caso o comprador necessite de um seguro mais abrangente, terá de o pagar autonomamente.</li> </ul>
O risco transfere-se do vendedor para o comprador quando:	
Os bens estão a bordo do navio.	Os bens estão a bordo do navio.

Para uma melhor adaptação ao impressionante ritmo de trocas comerciais, que tem aumentado exponencialmente, os Incoterms serão alvo de atualização em 2020.

Os novos Incoterms pretendem refletir as tendências e desafios identificados pelos utilizadores destas regras na negociação com outros operadores. Prevê-se que a nova versão seja mais simples e prática, no sentido de adaptar-se ao grande crescimento dos volumes do comércio internacional que se antecipa para a próxima década.

As principais mudanças deverão, portanto, ser no sentido da simplificação da terminologia e redação, além da possível inclusão de exemplos práticos de cada termo para que os operadores possam identificar corretamente o uso de cada um.

As mudanças também deverão versar a embalagem das entregas internacionais, com o principal objetivo de garantir a segurança da carga, especialmente no caso de mercadorias perigosas.

## 5. OS MEIOS DE PAGAMENTO NA EXPORTAÇÃO

Além dos meios de pagamento mais comumente utilizados pelas empresas nas suas operações diárias (ordem de pagamento, cheque, pagarés), existem outras soluções disponibilizadas pelas entidades bancárias que facilitam as trocas comerciais internacionais, oferecendo garantias e minimizando o risco tanto para o exportador, como para o importador. Vejamos as principais modalidades de pagamento utilizadas.

### 5.1. CRÉDITO DOCUMENTÁRIO

É uma modalidade de crédito disponibilizada pelos bancos para garantir às empresas o pagamento das faturas independentemente da capacidade de liquidação dos clientes. Geralmente, é utilizado quando as compras envolvem montantes elevados e é muito popular em transações internacionais.

Para a aplicação do modelo de crédito documentário são necessários quatro intervenientes:

- A empresa que vende;
- A empresa que compra;
- O banco emitente;
- O banco notificador.

Quando uma empresa compra um produto ou serviço a outra empresa, o crédito documentário serve de garantia de pagamento para que o negócio flua.

Geralmente, o processo é iniciado pela empresa compradora, que pede ao banco um adiantamento do valor da fatura que sirva de garantia ao vendedor. Assim, o banco que emite o crédito é o banco emitente.

O dinheiro, no entanto, não é entregue de imediato. Para recebê-lo, a empresa fornecedora tem de provar que expediu a encomenda como lhe foi exigido. Esta prova é feita pela entrega do documento de expedição a um segundo banco (o banco

notificador), que entra em contacto com o primeiro e lhe diz que pode avançar com a entrega do dinheiro.

Existem, no entanto, vantagens e desvantagens na utilização desta modalidade de pagamento que convém conhecer:

Vantagens	Desvantagens
<p>Importador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assegura-se da receção da mercadoria e estabelece a forma e modo de pagamento;</li> <li>• Dado que existe uma garantia de boa cobrança para o exportador, possibilita a negociação com o mesmo de algum desconto.</li> </ul> <p>Exportador:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantia de cobrança e facilidade da mesma através de uma entidade bancária;</li> </ul> <p>Irrevogabilidade do crédito que lhe permite iniciar o ciclo de produção da mercadoria já com a garantia de escoamento.</p>	<p>Operação lenta do ponto de vista do importador.</p> <p>Operação com custos o que, sendo recorrente a sua utilização, pode refletir-se negativamente nos resultados da empresa.</p>

Para recorrer a este modelo a empresa deverá contactar um banco para se inteirar dos procedimentos necessários. O crédito será formalizado pela assinatura de um contrato entre o ordenante e o banco emitente.

Dado tratar-se de um produto financeiro, a sua utilização comporta custos, nomeadamente os juros relativos ao valor adiantado. Poderão ainda acrescer taxas sobre os contactos internacionais efetuados entre os bancos, caso se trate de uma transação de importação/exportação.



Aconselha-se às empresas a realização de uma pesquisa para comparar valores praticados pelos diferentes bancos.

## 5.2. REMESSA

A Remessa é uma operação através da qual o banco, segundo instruções recebidas, tramita documentos financeiros e não financeiros, com o objetivo de os entregar contra aceite e/ou pagamento, segundo termos e condições específicas.

Existem dois tipos de remessas:

- **Remessa Simples**

É a remessa em que só se enviam documentos financeiros;

- **Remessa Documentária**

Meio de pagamento, através do qual um exportador entrega ao seu banco diversos documentos, ordenando que os envie ao importador estrangeiro, através de uma instituição bancária, contra aceite de um efeito ou contra pagamento, sendo esta última a mais comum das modalidades.

Esta operação envolve os seguintes intervenientes:

- O **importador**, à ordem de quem será expedida a remessa para liquidação;
- O **exportador**, quem torna efetiva a cobrança através da remessa;
- O **banco remetente**, que gere todo o procedimento de cobrança;
- O **banco apresentador**, que tanto pode ser o banco do exportador ou o banco correspondente.

Vejamos na tabela seguinte as vantagens e desvantagens do ponto de vista do importador e do exportador:

Vantagens	Desvantagens
<p><u>Importador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fica assegurado da receção dos documentos referentes à remessa, o que supõe ainda uma poupança pelo facto de não ter de abrir um crédito documentário.</li> </ul> <p><u>Exportador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dado que o importador não disporá da mercadoria antes de efetuar o pagamento ou aceitar as condições estabelecidas, assegura-o que toda a mercadoria nesta fase é sempre sua propriedade. Além disso, através das remessas, a segurança de boa cobrança é alta.</li> </ul>	<p><u>Importador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deve ter sempre em conta a possibilidade de falsificação de documentos, assim como a deterioração da mercadoria, a qual não poderá examinar antes de aceitar a remessa.</li> </ul> <p><u>Exportador:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tem a mercadoria parada enquanto o importador não levanta a documentação.</li> </ul>

### 5.3. SEGURO DE CRÉDITOS

O seguro de créditos tem por objetivo a cobertura dos riscos de não pagamento nas vendas a crédito de bens e/ou na prestação de serviços efetuadas no estrangeiro, bem como a cobertura dos riscos associados ao investimento português no estrangeiro. Existem dois tipos:

- **Seguro de Créditos à Exportação**

É emitida uma apólice de seguro de créditos mediante a qual o exportador português poderá cobrir os riscos associados à empresa importadora (riscos comerciais) ou ao país de importação (riscos políticos/extraordinários), quer ocorram na fase de preparação da encomenda, quer após expedição dos bens / prestação do serviço;

- **Seguro de Créditos com Garantia do Estado**

Prevê a cobertura de riscos políticos e extraordinários associados ao país importador, como sejam atos ou decisão do Governo do país de importação, expropriação, nacionalização, confisco, dificuldades de transferência, conversão e moratória geral, guerras, revoltas, motins e eventos catastróficos. Pode assumir diferentes modalidades, como seja: Seguro de Créditos à Exportação; Seguro de Créditos Financeiros (em operação individual ou linha de crédito); Seguro Caução; Seguro de Investimento Português no Estrangeiro.

São várias as razões pelas quais as empresas podem e devem investir num Seguro de Créditos:

1. **Aumento das vendas**

Se as vendas estão seguras, a empresa pode vender com mais segurança aos clientes existentes ou procurar novos clientes com conhecimento prévio sobre os mesmos;

2. **Expansão para mercados internacionais**

Proteção contra os riscos de exportação e conhecimento do mercado para serem tomadas decisões direcionadas para o crescimento;

3. **Melhores condições de financiamento**

Os bancos disponibilizam mais capital para a empresa e reduzem os custos dos fundos;

4. **Redução de reservas de dívidas incobráveis**

Segurar a carteira de clientes liberta capital para a empresa. Além disso, os prémios de Seguro de Créditos são dedutíveis, enquanto as reservas de dívidas incobráveis não são;

5. **Conhecimento da viabilidade económica**

A informação da base de dados da seguradora, bem como a plataforma tecnológica disponibilizada, ajudam a reduzir os riscos operacionais;

## 6. Proteção contra o não pagamento e perdas

Se um evento imprevisível apanhar a empresa e a seguradora desprevenidas, o prejuízo é pago através do processo de indemnizações.

Saliente-se que o Seguro de Créditos não é um substituto de uma prudente e ponderada gestão de crédito, devendo ser encarado como um suplemento e como forma de melhorar o trabalho da equipa de gestão de crédito.

As empresas podem recorrer a qualquer seguradora privada a operar em Portugal para efeitos de acesso ao Seguro de Créditos. No caso dos Seguros de Créditos com Garantia do Estado, as empresas devem recorrer à COSEC – Companhia de Seguro de Créditos<sup>11</sup>, operador único por conta e ordem do Estado Português.

### 5.4. A GESTÃO DE CRÉDITOS E COBRANÇAS

A atividade normal de uma empresa comporta, entre outros, processos de gestão de créditos e cobranças que, no caso dos negócios relacionados com a exportação, assume algumas especificidades, na medida em que geralmente se utilizam meios de pagamento com intervenção de entidades financeiras, seguros de crédito ou operações de financiamento às empresas exportadoras.

Portanto, estando em causa recursos financeiros e responsabilidades assumidas perante terceiros envolvendo movimentos da tesouraria essenciais para sustentar os negócios, deve existir especial cuidado na gestão de créditos e cobranças. Assim, recomenda-se:

- Acompanhamento profissional e em cima do acontecimento;
- Contratualizar condições e garantias para cobertura de riscos e atrasos nos pagamentos;
- Não acumular créditos por liquidar.

---

<sup>11</sup> Acessível em [www.cosec.pt](http://www.cosec.pt)

A gestão de créditos e cobranças de uma empresa deve ter abordagens preventivas e corretivas, ou seja, devem ser criados meios para evitar o incumprimento e oferecer soluções eficazes para a recuperação do crédito. Vejamos algumas boas práticas que poderão ajudar a garantir um processo mais eficaz:



#### Criar processo de cobranças

- Estabelecer processos de cobranças é fundamental para garantir a entrada de todos os pagamentos. Para isso, a equipa responsável deve organizar-se e estabelecer quais as medidas a adotar para prevenir o incumprimento e, ainda, quais as ações a tomar com clientes que falham os compromissos.



#### Padronizar abordagens

- É fundamental criar um padrão de abordagem em todos os canais utilizados, priorizando o respeito, a transparência e a objetividade. Além de uma comunicação objetiva e empática, é necessário que a empresa oriente bem o cliente sobre os riscos que este corre ao faltar com o pagamento e quais os meios disponíveis para regularizar a sua situação.



#### Utilizar software de gestão

- Investir em um software de gestão permite automatizar processos e cobrança, tais como emissão de faturas e envio de notificações de vencimento da cobrança ao cliente. Deste modo, a equipa financeira fica livre das cobranças recorrentes que estão em dia e pode focar os seus esforços nos incumpridores.



#### Estabelecer metas de cobranças e recebimentos

- Definir metas é uma importante iniciativa para alcançar objetivos satisfatórios. Para isso, pode-se criar uma projeção de faturação que estima qual seria o volume de entradas caso todas as cobranças e recebimentos fossem regularizados. Dessa forma, é possível estruturar um plano de ação mais efetivo para cumprir com o planeamento.



#### Oferecer diferentes condições de pagamento

- Uma boa forma de manter os pagamentos dos clientes em dia é oferecer-lhes diferentes alternativas. Pode-se, por exemplo, propor pagamentos parcelados ou descontos para pagamentos à vista, bem como diferentes métodos de pagamento, como transferência, cheque ou outros.

## 6. MARCAS E CERTIFICAÇÕES

A vantagem competitiva sobre os concorrentes é obtida cada vez mais pela incorporação de fatores imateriais determinantes na economia como a fiabilidade tecnológica, a Inovação, a diferenciação, a ecoeficiência, em detrimento do paradigma assente no fator preço, que permanece importante, bem como a produtividade associada à eficiência na utilização de mão de obra na produção. Contudo, o desenvolvimento da economia digital tem vindo a determinar a crescente digitalização dos processos produtivos e de comercialização e a assumir cada vez mais importância na competitividade da oferta à escala global. Por isso, atualmente, falar de vantagens competitivas é indissociável da avaliação do grau de maturidade da digitalização empresarial.

**Neste sentido, as marcas, as patentes, o design e o nível de digitalização da organização empresarial são dos mais valiosos ativos que as empresas detêm, conferindo-lhes importantes vantagens competitivas sobre os concorrentes, dado que transmitem aos mercados os valores, o potencial de desenvolvimento, a imagem de qualidade, de modernização e de diferenciação associada à oferta.**

Adicionalmente, o cumprimento de Normas Internacionais e a Certificação de sistemas/produtos traduzem-se em fatores de valorização e diferenciação perante os mercados, uma vez que expressam um acréscimo qualitativo percebido pelos consumidores, na medida em que se garante a conformidade dos processos na elaboração de produtos ou prestação de serviços.

Nos pontos seguintes serão descritos, em termos gerais, os aspetos mais importantes a ter em conta nos processos de registo de marcas / patentes e certificações.

## 6.1. O REGISTO DE MARCAS, PATENTES E DESIGN<sup>12</sup>

As marcas, as patentes e o design são um dos mais valiosos ativos que as empresas detêm, conferindo-lhes importantes vantagens competitivas sobre os concorrentes.

Ressalve-se, porém, que a propriedade sobre uma marca, uma patente ou um desenho ou modelo apenas se adquire por via do registo e não através da simples utilização no mercado.

As empresas que protegem as suas marcas e patentes nos mercados de exportação fortalecem a sua atividade mercantil e ganham opções que de outra forma não teriam:

- Podem produzir os produtos e exportá-los diretamente ou através de intermediários, sabendo que nenhuma outra empresa o poderá fazer sem a sua autorização;
- Passam a poder licenciar as suas marcas e patentes a empresas estrangeiras que representarão os produtos localmente, em troca do pagamento de royalties;
- Ficam aptas a estabelecer joint ventures com outras empresas para produção ou comercialização dos produtos no mercado externo.

O processo de internacionalização de produtos pode ser extremamente desafiante, mas as empresas não devem descurar a proteção das marcas e patentes. Convém, no entanto, evitar cometer alguns dos erros mais comuns neste processo:

- **Pensar que a proteção conferida pelo registo é universal**

Normalmente, o registo obtido num país apenas produz efeito nesse território. As marcas e as patentes são, por natureza, direitos territoriais, isto significando que só se encontram protegidos em determinado país se o interessado os registar nesse país.

Muitas vezes os exportadores só se dão conta da importância de proteger as suas marcas e as suas invenções patenteadas nos mercados estrangeiros demasiado tarde, normalmente quando são copiados ou quando são acusados

---

<sup>12</sup> Fonte: (INPI, 2019)

de copiar. Cada país reserva o direito de definir o regime de proteção de acordo com as suas próprias regras.

- **Não averiguar se o campo está livre para a entrada de uma marca, patente ou design num determinado território**

Não basta que a marca, invenção ou design possam ser protegidos de acordo com a lei do respetivo país, é também necessário que ninguém tenha agido, ou seja, registado previamente.

A maioria dos países já disponibiliza as suas bases de dados para consulta online, portanto, uma pesquisa prévia, embora não seja obrigatória, é essencial para o sucesso do pedido.

- **Proceder à divulgação prematura das marcas e invenções antes de as proteger no mercado de exportação**

Deve ser evitada a divulgação das marcas, invenções ou do design antes da apresentação dos respetivos pedidos de registo junto das autoridades nacionais dos países de exportação, uma vez que tal situação pode inviabilizar a respetiva proteção.

- **Pensar que as regras são iguais em todos os países**

Existe alguma harmonização legislativa, mas há áreas em que as leis variam significativamente de país para país. Deve-se tomar particular atenção às exigências formais para o registo, já que estas podem apresentar variações substanciais.

Existem ainda outras vias regionais ou internacionais que asseguram a proteção dos direitos de propriedade industrial, tais como:

- Registo internacional de marcas ([www.wipo.int](http://www.wipo.int));
- Registo comunitário de marcas e de desenhos ou modelos ([www.oami.europa.eu](http://www.oami.europa.eu));



- Proteção internacional de patentes via PCT<sup>13</sup> ([www.wipo.int](http://www.wipo.int)) ou via patente europeia ([www.epo.org](http://www.epo.org)).

Em suma, a **propriedade industrial deve ser um elemento central na estratégia de internacionalização de uma empresa, já que o registo das marcas e patentes pelas empresas evita que alguém copie as suas ideias, garantindo direitos de uso exclusivo que poderão ser transmitidos ou licenciados a outras empresas.**

## 6.2. IMPORTÂNCIA DAS CERTIFICAÇÕES

As certificações assumem uma importância cada vez maior para as empresas que procuram destacar-se e que possuem comprometimento com a qualidade dos seus produtos/serviços. Atingir expectativas já não é suficiente, o desafio nos dias de hoje é superá-las, inovar e mostrar ao consumidor algo diferenciador.

Atualmente, e dada a concorrência, o consumidor tem à sua disposição uma oferta variada quando pretende escolher um produto. Por outro lado, nem sempre dispõe de informação clara e objetiva que lhe permita assegurar-se do nível de qualidade e fiabilidade dos produtos que adquire.

Assim, a certificação da empresa ou dos produtos/serviços poderá ser um fator diferenciador pois fornece prova de conformidade com uma referência. Ao obterem a certificação, a empresas veem reconhecida a sua aptidão para proporcionar produtos e/ou serviços que vão ao encontro dos requisitos do cliente/mercado e disposições regulamentares aplicáveis, podendo traduzir-se numa mais valia em processos de internacionalização, na medida em poderá ser um requisito de acesso ao mercado ou permitir redução de taxas ou direitos de importação.

---

<sup>13</sup> O PCT é um tratado internacional com mais de 150 Estados contratantes. Permite solicitar a proteção de uma invenção através de patente simultaneamente num grande número de países, depositando um único pedido de patente "internacional" em vez de depositar vários pedidos separados de patentes nacionais ou regionais. Os Organismos nacionais ou regionais administradores de patentes continuam a ser responsáveis pela concessão das patentes na chamada "fase nacional".

Realce-se que a exigência de determinadas certificações pode variar de país para país, principalmente no caso dos mercados extracomunitários, e que os processos de certificação exigem um esforço adicional às empresas na adaptação dos seus processos, o que por vezes se torna numa transição difícil, dado o elevado grau de exigência das normas.

Em termos gerais, as vantagens reconhecidas pela obtenção de uma certificação podem traduzir-se em:

- 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.

Vejamos algumas certificações aplicáveis à indústria do mobiliário que poderão ser requeridas pelos mercados ou representar valor acrescentado para as empresas:

	<p><b>EMAS</b> <a href="http://ec.europa.eu/environment/emas">ec.europa.eu/environment/emas</a></p> <p>Sistema de ecogestão e auditoria voluntário da UE destinado a organizações que pretendam avaliar e melhorar o seu comportamento ambiental. Ajuda as organizações a satisfazer as crescentes expectativas das suas partes interessadas (investidores, instituições financeiras, administrações públicas, clientes, trabalhadores e consumidores).</p>
	<p><b>Norma Cadeia de Responsabilidade</b> <a href="http://www.pefc.pt">www.pefc.pt</a></p> <p>Norma técnica internacional que define um sistema de rastreabilidade, permitindo acompanhar a origem da matéria prima florestal (madeira, cortiça e outros bens não lenhosos) utilizada para a manufatura / transformação de um produto ao longo de todo o processo produtivo.</p>

	<p><b>Certificação FSC</b> <a href="http://pt.fsc.org/pt">pt.fsc.org/pt</a></p> <p><b>Cadeia de Custódia</b> Aplica-se aos fabricantes, transformadores e comerciantes de produtos florestais certificados pelo FSC. Verifica a rastreabilidade de materiais e produtos certificados FSC ao longo da cadeia produtiva.</p> <p><b>Madeira Controlada</b> Desenvolvida para garantir que as organizações e/ou empresas não incluem categorias de madeira consideradas inaceitáveis em produtos FSC.</p>
  	<p><b>Certificação CARB/EPA</b> <a href="http://www.epa.gov">www.epa.gov</a> <a href="http://www.arb.ca.gov">www.arb.ca.gov</a></p> <p>Certificação obrigatória para exportação de produtos e componentes derivados de madeira (contraplacados, MDF, PB e outros produtos acabados contendo estes derivados) para os EUA, por forma a garantir a conformidade com os standards de emissão de formaldeído.</p> <p><b>Certificação FACTS – NSF/ANSI 336</b> <a href="http://contracttextiles.org">contracttextiles.org</a></p> <p>Avaliação de Sustentabilidade para Tecidos para Mobiliário Comercial. NSF/ANSI 336 é um sistema usado pela Association for Contract Textiles (EUA) para avaliar tecidos de revestimento com relação a extensos requisitos nas categorias de: origem das fibras, segurança dos materiais, preservação da água e qualidade da água, energia, práticas de reciclagem, qualidade do ar na manufatura e responsabilidade social.</p>
	<p><b>Greenguard – Indoor Air Quality Certified</b> <a href="http://greenguard.org">greenguard.org</a></p> <p>A certificação GREENGUARD garante que os produtos certificados por esta organização não emitem substâncias tóxicas que afetam a qualidade do ar interior e a saúde das pessoas, de acordo com as diretrizes do Programa Nacional de Toxicologia dos EUA, entre outros.</p>
	<p><b>ISO – International Organization for Standardization</b> <a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a></p> <p>A Implementação de um Sistema de Gestão segundo as normas ISO permite evidenciar, com credibilidade, perante terceiros que as organizações dispõem de Sistemas de Gestão em conformidade com os requisitos dessas normas, que são internacionalmente reconhecidas, sendo as mais relevantes: (1) Qualidade: ISO 9001; (2) Ambiente: ISO 14001; (3) Segurança e Saúde do Trabalho: OSHAS 18001/NP4397.</p>

## 7. OS INSTRUMENTOS DE DEFESA COMERCIAL<sup>14</sup>

A UE defende uma maior liberalização do comércio mundial como um dos motores para o desenvolvimento global. Contudo, a realização de tal objetivo tem de ser acompanhada por mecanismos eficazes para lidar com distorções deliberadas de concorrência, causadas por práticas desleais e abusivas, contrárias às regras da OMC. Se tais práticas não forem combatidas, criam aos países terceiros exportadores condições de concorrência injustas, que provocam prejuízos consideráveis às empresas da União.

Por esta razão, e face à inexistência de uma Autoridade internacional de regulação da concorrência, no atual contexto de globalização e de crescente liberalização do comércio internacional os Instrumentos de Defesa Comercial (IDC), nomeadamente os instrumentos **anti-dumping**, **anti-subsvenções** e as salvaguardas, desempenham um papel fundamental na preservação do tecido empresarial europeu e da sua competitividade face a práticas desleais de comércio, assegurando às empresas comunitárias condições equitativas no mercado global.

São diversos os setores europeus e nacionais competitivos que têm necessitado de recorrer aos IDC para fazer face a referida concorrência desleal, tais como os setores da siderurgia, do calçado, dos têxteis e do vestuário, da cerâmica, da cordoaria e cabos, biocombustíveis, químicos, bicicletas, moldes, fundição, plásticos, químicos, e equipamentos para energias renováveis.

### 7.1. ANTI-DUMPING

O Dumping é uma prática comercial que consiste na venda de produtos, mercadorias ou serviços por preços extraordinariamente abaixo do seu valor justo, com o objetivo de prejudicar e eliminar a concorrência e passando então a uma situação de monopólio comercial e, eventualmente, à prática de preços mais altos.

---

<sup>14</sup> Fonte: (DGAE, 2019)

Esta prática condenável pode ser aplicada tanto no mercado interno como no externo. No primeiro caso, concretiza-se quando um produto é vendido abaixo do seu custo de produção. No segundo caso, sucede quando se vende um produto por um preço inferior ao cobrado para os consumidores do país de origem.

No âmbito do comércio internacional, o Dumping é considerado concorrência desleal e amplamente punido. De acordo com a Lei do Comércio, em Portugal o dumping é proibido, sendo que as coimas para empresas que o pratiquem podem ir desde os 500€ aos 2,5 milhões de €.

As medidas anti-dumping previstas são aplicáveis a todos os produtos industriais e agrícolas, exceto serviços, originários de todos os países não membros da UE.

Para que sejam implementadas medidas anti-dumping, o Regulamento<sup>15</sup> da UE exige o cumprimento, cumulativo, de três requisitos:

1. Existência de dumping: que se comprove que o preço de exportação é inferior ao preço no mercado de origem;
2. Prejuízo: que haja um prejuízo ou uma ameaça de prejuízo importante para a indústria do país importador, nomeadamente sob a forma de uma redução na quota de mercado, preços, produção, vendas, rentabilidade ou produtividade.
3. Nexo de causalidade: que o prejuízo seja diretamente causado pela prática de dumping.

No caso da UE, acresce um quarto requisito assente no "teste do interesse da União", segundo o qual só podem ser implementadas medidas anti-dumping se estas não forem contrárias ao interesse global da União, o que exige uma apreciação de todos os interesses económicos em jogo – os interesses da indústria, dos importadores (utilizadores e retalhistas) e dos consumidores. Todas as partes interessadas têm a possibilidade de apresentar o seu ponto de vista.

---

<sup>15</sup> Regulamento (UE) 2016/1036 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de junho de 2016

## 7.2. ANTI-SUBVENÇÕES

O instrumento **anti-subsunções da UE** assenta na aplicação do Regulamento (UE) 2016/1037 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 8 de junho de 2016, relativo à defesa contra as importações que são objeto de subvenções de países não membros da União Europeia.

Através deste instrumento a UE pode instituir um direito de compensação (medida anti-subsunções) destinado a neutralizar qualquer subvenção concedida, direta ou indiretamente, ao fabrico, produção, exportação ou transporte de produtos de um país terceiro, cuja introdução em livre prática na União possa causar prejuízo à indústria comunitária.

Uma subvenção apenas é sujeita a medidas de compensação se tiver carácter específico a uma empresa ou a um grupo de empresas ou de indústrias. Existe carácter específico caso a entidade que concede a subvenção limite expressamente a certas empresas ou setores o acesso à subvenção.

O Regulamento prevê uma lista de exemplos de subvenções às exportações consideradas específicas. Define ainda as subvenções que não estão sujeitas a medidas de compensação, caso de subvenções não específicas ou de subvenções que, embora sendo específicas, incidem sobre atividades de investigação, são concedidas a regiões desfavorecidas ou favorecem a proteção do ambiente.

Os requisitos para aplicação das medidas anti-subsunções são semelhantes às do anti-dumping, isto é: existência de subvenções, prejuízo e respetivo nexo de causalidade e, no caso da UE, o "teste do interesse da União".

## 7.3. VIGILÂNCIAS E SALVAGUARDAS

As medidas de salvaguarda e as medidas de vigilância estão enquadradas pelo Regulamento (UE) 2015/478 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de março de 2015, relativo ao regime comum aplicável às importações. São aplicáveis a todos os países terceiros, com algumas exceções, nomeadamente os países em

desenvolvimento que exportem menos de 3% das importações do produto em causa para Comunidade.

### 7.3.1. AS VIGILÂNCIAS

A importação de um produto pode ser sujeita a um controlo da UE, quando a evolução do mercado desse produto ameaça causar um prejuízo aos produtores comunitários de produtos similares ou concorrentes e os interesses da União o tornem necessário.

A aplicação de medidas de vigilância pode resultar de um pedido dos Estados-membros ou por iniciativa da Comissão. A vigilância pode consistir num controlo a posteriori das importações (vigilância estatística) ou num controlo a priori (subordinada à apresentação de um documento de importação).

Os Estados-membros informam a Comissão, mensalmente, das quantidades autorizadas ao abrigo da vigilância, com base nos documentos de importação que foram emitidos (no caso de vigilância a priori) e sobre as importações efetivamente realizadas (em ambos os casos).

### 7.3.2. AS MEDIDAS DE SALVAGUARDA

Para a implementação de uma medida de salvaguarda é necessário que um produto seja importado para a UE em quantidades de tal forma elevadas e/ou em condições tais que causem ou ameacem causar um prejuízo grave aos produtores comunitários. Em relação aos membros da OMC, estas condições são cumulativas. Quando estas condições estão reunidas, a Comissão pode instituir contingentes às importações.

No caso de fixação de contingentes, é tido em conta o interesse de manter, se possível, os fluxos comerciais tradicionais e o volume dos contratos celebrados antes da entrada em vigor da medida. O nível do contingente não deve ser inferior, em princípio, à média das importações efetuadas durante os três últimos anos. Todas as importações realizadas para além do contingente ficarão sujeitas ao pagamento de um direito adicional fixado a um nível que reflita a diferença entre o preço médio do

produto comunitário e o preço médio do produto importado. Este montante deverá incidir em percentagem no preço CIF<sup>16</sup> aplicado às importações destes produtos. A duração das medidas de salvaguarda não pode, em princípio, exceder quatro anos, salvo prorrogação nas mesmas condições que a adoção da medida inicial (até a um máximo de oito anos).

---

<sup>16</sup> Ver ponto 5.3 Incoterms



## 8. O MARKETING DE ACESSO

### 8.1. O PLANO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é uma área chave pois é através dela que se cria e preserva a imagem, um dos maiores ativos que qualquer negócio pode construir. Mas, para isso, tem de ser eficaz de forma a garantir os melhores resultados sendo, portanto, essencial a construção de um bom plano de comunicação.

Como se depreende, e tendo em conta o referido anteriormente, o plano poderá ter em vista contribuir para o aumento das exportações e por isso deverá comportar não só determinados pressupostos e objetivos, mas também deverá ter em conta o cumprimento de regras do comércio internacional que implicam conhecimento das regras de entrada, sem as quais não será possível concretizar as transações de forma sustentável.

É essencial ter uma estratégia de comunicação eficaz, **utilizando o marketing digital** adequado à realidade de cada empresa, pois as decisões integradas permitem à empresa atingir os objetivos esperados, bem como os meios a implementar para conseguir conquistar quota nos mercados em que se propõe entrar/manter.

Portanto, um bom plano de comunicação deverá cumprir os seguintes pressupostos:

- Coerência e conhecimento da empresa;
- Propor táticas e estratégias compatíveis com a realidade do mercado;
- Perceber quem - "**as personas**" - está do lado do potencial cliente e como fazer chegar a informação;
- Perceber e entender a disponibilidade financeira da empresa para a comunicação e utilização dos **meios físicos e digitais adequados**;
- Saber quais são os aspetos que devem ser priorizados;
- Distribuir de maneira correta as tarefas e as atividades;
- Contar com o compromisso da direção com o setor de comunicação;
- Monitorizar os resultados.

Assim, para delinear uma estratégia de comunicação de sucesso recomenda-se a construção de um plano que cumpra as seguintes etapas:

## 1. Elaborar um diagnóstico

Analisar detalhadamente todas as variáveis internas e externas associadas à comunicação da empresa ou marca, nomeadamente:

- a) Estrutura e caracterização da empresa: história, missão, valores, parceiros estratégicos, visão geral do negócio, processos internos e planos futuros;
- b) Mercado: dimensão atual e potencial, estrutura de segmentação e perspectivas futuras;
- c) Clientes: quem são, qual o seu perfil, os seus hábitos e motivações de comportamentos;
- d) Concorrência: quem é, qual o seu posicionamento e ações de comunicação;
- e) Produtos: caracterização, qual o papel nos resultados da empresa, as vantagens comparativas em termos de oferta de valor, as inovações e as políticas de preços face à concorrência;
- f) Distribuição: canais de distribuição e a sua importância para a faturação e nível de eficácia;
- g) Vendas: analisar os objetivos, as previsões, os recursos humanos e financeiros e mecanismos de avaliação;
- h) Promoção e Relações Públicas: historial das campanhas, **meios a utilizar físicos e digitais**, os resultados esperados, nível de eficácia e os resultados obtidos.

## 2. Definir os alvos

Uma das etapas mais importantes na criação da estratégia de comunicação em que se deve considerar os potenciais clientes (os que compram o produto ou serviço), os iniciadores (as **pessoas** que podem iniciar o processo de decisão de compra, mesmo que não tomem a decisão final) e os **influenciadores** (os líderes de opinião que têm influência direta sobre o processo de decisão de compra). É também importante definir o segmento e dimensão dos alvos e as metas atingir, tendo em conta com fatores demográficos, sociais, económicos, comportamentos de consumo, estilos de vida e atitude perante o produto ou serviço.

### 3. Definir e estabelecer os objetivos

Os objetivos de comunicação (dois ou três no máximo) devem ser coerentes com a estratégia geral da empresa. Podem ser utilizados objetivos de comunicação como: o volume e rentabilidade ou quota de mercado, aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca, conquistar e fidelizar clientes, escoar produtos em stock, demonstrar as vantagens face à concorrência e aumentar a satisfação.

### 4. Definir as ferramentas/ o mix da comunicação

Nesta fase selecionam-se as ferramentas adequadas ao investimento e implementação eficaz da estratégia definida, nomeadamente:

- a) Publicidade ou Assessoria de Comunicação: eficaz para objetivos como a notoriedade, estímulo à compra ou informação, sendo os principais suportes a televisão, a imprensa, os meios online, a rádio e os outdoors;
- b) Marketing direto e digital: ideal para dar a conhecer informações sobre novos produtos ou estimular a ação do cliente com a vantagem de o custo ser mais baixo;
- c) Patrocínio: adequado à comunicação da empresa apresentando efeitos de médio prazo;
- d) Merchandising: variável que estimula a compra ou a experimentação;
- e) Promoção: estimula a compra ou escoamento de stocks;
- f) Relações Públicas: utilizada para grupos de influência ou para consumidores finais criando efeitos a longo prazo na imagem da empresa;
- g) Força de vendas: dá resposta a objetivos de fidelização, demonstração e credibilização da marca.

### 5. Determinar o orçamento

É essencial ter em conta, não só os custos de produção e administrativos, mas também os custos com os suportes (inserção de anúncios na imprensa, televisão, meios online, entre outros).

## 6. Elaborar uma estratégia criativa e um plano de media

Pode ser realizada em parceria com agência de comunicação ou publicidade. Nesta parceria são definidos os eixos de comunicação: qual a mensagem a divulgar e meios a utilizar.

## 7. Implementar, avaliar e controlar

Implementa-se as ações definidas no plano, sendo essencial uma avaliação e controlo da performance e eficácia da estratégia de comunicação, que deve ser ajustada sempre que necessário.

### 8.1.1. AS ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E DE VALOR ACRESCENTADO

A insuficiente capacitação do tecido empresarial para definir estratégias e integrar objetivos de natureza diversa (económicos, marketing, organizacionais, inovação...) é, reconhecidamente, um dos pontos negativos da maioria das PME.

O tecido empresarial da indústria do mobiliário é profundo conhecedor do negócio em que opera, mas, no geral, é avesso a programar e a tomar decisões estruturadas com efeitos a médio prazo. Este tipo de lacunas só com tempo, mais profissionalismo da gestão, persistência, formação e sensibilização tendem a ser superadas.

Existem diversas teorias sobre as metodologias a aplicar para implementar estratégias de inovação e valor acrescentado, mas o mais importante é agir, isto é:

- **Tomar a decisão de arrancar com os processos de melhoria pela inovação e vencer a resistência à mudança.**
- **A estratégia é fazer acontecer, passo a passo, testando e avaliando cada processo e resultados.**

Dito isto, importa ter em consideração que também na comunicação e no marketing a inovação é essencial para que os mercados conheçam os fatores que suportam as vantagens competitivas da oferta e, simultaneamente, contribui para diversificar áreas geográficas de intervenção comercial, o que potencia o aumento das vendas e reduz dependências.

No contexto atual, a tendência é a aposta nas estratégias de inovação baseadas em tecnologia para melhorar a gestão de marketing. A consequência tem sido a adoção de diferentes abordagens para estratégias de comunicação e marketing.

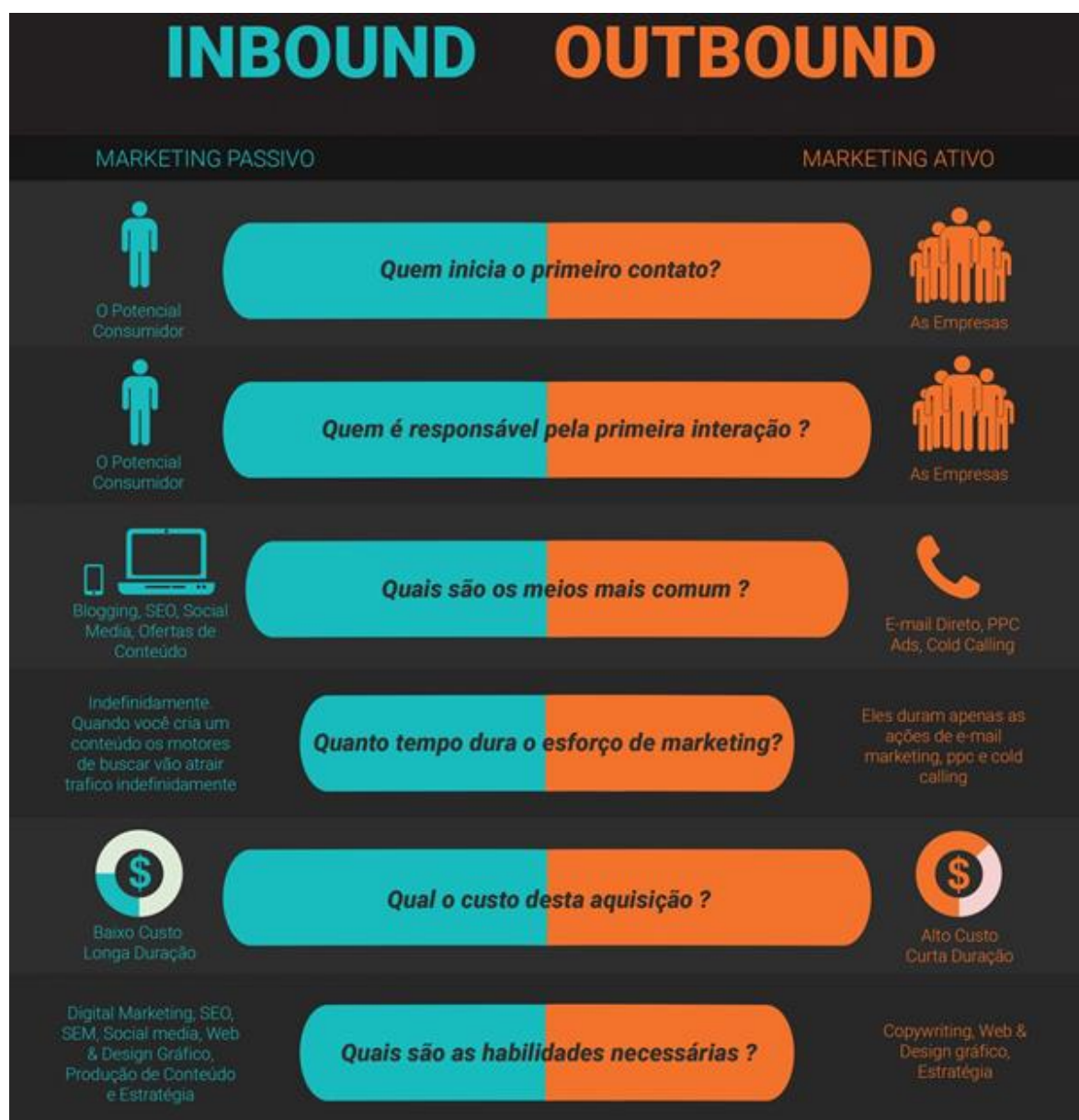
Contudo, a inovação ao nível da comunicação e do marketing não se esgota na utilização de ferramentas digitais. Deve a sua utilização estar alinhada numa estratégia global contemplando os processos de dinamização do negócio e os métodos de marketing e comercialização, com mudanças, por exemplo, ao nível do design, do posicionamento e promoção junto dos mercados.

No que diz respeito às ferramentas utilizadas pelas empresas no âmbito das suas estratégias assistimos, hoje em dia, à predominância do *inbound marketing* (também designado de Marketing de Atração, por ser diferente da publicidade tradicional e não correr atrás dos seus clientes, mas por atraí-los, utilizando ferramentas como SEO – Search Engine Optimization, Marketing de Conteúdo e Estratégias em Redes Sociais, quando eles estão ativamente à procura de algo), em detrimento do *outbound marketing* (também designado de Marketing de Interrupção, é a publicidade tradicional, em que a mensagem é de "um sentido" e é enviada o mais longe e mais intensamente possível, para onde estão os seus potenciais clientes, por exemplo através de anúncios na TV, nos jornais, revistas e rádios).

Todavia, a utilização de uma abordagem não invalida a outra, o plano de comunicação e marketing pode e deve contemplar a utilização de estratégias conjuntas para potenciar os resultados.

Não pretendendo fazer uma análise exaustiva, vejamos as principais diferenças entre as duas metodologias:

Figura 18 – Diferenças entre o Marketing Inbound e Marketing Outbound



Fonte: <https://www.rotamaxima.com.br>

As duas estratégias têm as suas especificidades e são mais efetivas em diferentes contextos, garantindo-se que, quando bem executadas e trabalhadas, as duas trarão resultados interessantes, se as empresas tiverem em linha de conta não só as suas particularidades, mas também as estratégias e os mercados.

## 9. MATRIZ DE AUTOAVALIAÇÃO PARA A EXPORTAÇÃO

A *Matriz de Autoavaliação para a Exportação* comporta um exercício prático que ajuda as empresas a perceber a situação atual das condições básicas existentes para internacionalizar os negócios.

A matriz integra um conjunto de perguntas sobre várias áreas da organização cujas respostas permitem a autoavaliação e, simultaneamente, ajudam a refletir sobre o estado da organização tendo em vista a formulação de estratégias, definição de objetivos e ações para colmatar necessidades estruturais que condicionam a expansão dos negócios.

O questionário apresentado é uma síntese, um contributo prático que parece útil para o empresário fazer uma abordagem global sobre a existência, ou não, de necessidades e condições internas adequadas para promover processos de alteração, como a inovação organizativa e do marketing para enfrentar os desafios da concorrência internacional.



## MATRIZ DE AUTOVALIAÇÃO PARA A EXPORTAÇÃO

A matriz que se segue tem um conjunto de perguntas que permitem às empresas fazer a autoavaliação das condições para exportar em condições competitivas e, ao mesmo tempo, ajudar na reflexão sobre o estado em que se encontra a organização tendo em vista formular estratégias, definir objetivos e ações para colmatar necessidades estruturais que condicionam a expansão dos negócios.

Para responder, por favor, clique na célula situada à frente ou abaixo (sombreadas a cinzento) de cada uma das questões e selecione a opção que melhor traduz a realidade da sua empresa.

**1** A empresa tem dimensão (capacidade produtiva) para satisfazer a procura dos mercados externos?

*A dimensão é fulcral para intervir nos mercados externos. Se a resposta for negativa, é recomendável promover parcerias de cooperação, de subcontratação, etc., para a oferta integrada e capaz de cumprir as exigências quantitativas e qualitativas dos mercados.*

**2** Existe equipa com preparação técnico-comercial para exportar?

*Ter equipa com competências adequadas para exportar é condição essencial para fazer a ação comercial junto dos mercados e evidenciar profissionalismos na comunicação. A resposta afirmativa envolve o domínio de línguas estrangeiras, inglês pelo menos, conhecimentos sobre a oferta e das regras do market access e dos termos do comércio internacional. Caso contrário, a empresa deverá antes de tudo criar condições e competências na equipa.*

**3** Os responsáveis da empresa reconhecem a importância da recolha de informação sobre os mercados e como ter acesso à mesma?

*A recolha de informação sobre os mercados alvo é decisiva para definir estratégias de internacionalização dos negócios, dado que é através dela que se identifica o potencial da procura e as características da mesma. Também é possível analisar a cultura empresarial, a concorrência instalada, os processos de distribuição, as capacidades de importação e de pagamentos ao exterior (risco comercial). Os conteúdos deste Diretório permitem elucidar o tecido empresarial para a importância da informação e como ter acesso à mesma.*

**4** Os responsáveis da empresa manifestam disponibilidade para correr riscos inerentes à internacionalização?

*O risco está presente nos negócios, mas exportar acarreta, usualmente um risco acrescido dado tratar-se de realizar transações com empresas que por vezes se tem reduzido conhecimento e mercados sujeitos a alterações imprevistas que podem redundar em dificuldades de recebimento e em prejuízos. As PME têm fragilidades que por vezes não aguentam as perdas resultantes de fatores que não podem controlar.*

**5** A empresa tem solidez financeira para investir com recursos próprios ou para recorrer a capitais alheios necessários para apoiar as despesas de investimento com internacionalização dos negócios?

*No caso de a resposta ser negativa, a recomendação é: Aguardar até ter condições financeiras adequadas. O recurso ao desconto bancário (crédito documentário) de apoio à exportação pode colmatar necessidades de tesouraria temporárias, mas não resolve o problema de fundo, isto é, ter "estofo" financeiro é determinante para poder investir na expansão dos negócios.*

**6** A equipa comercial da empresa sabe como selecionar os mercados para exportar?

*A seleção dos mercados é um processo muito importante dado que requer informação, como vimos, análise sobre o tipo de exportação a realizar, estudos, ações de prospeção junto dos mesmos, agentes de distribuição, custos à entrada, de promoção, preços e condições praticadas e envio de amostras a potenciais clientes. Caso a resposta seja negativa é necessário providenciar ações que permitam ter conhecimento o mais detalhado possível sobre as condições dos mercados. O recurso a entidades como AICEP, Câmaras de Comércio e consultores especializados, podem ajudar na seleção dos mercados.*





**7 A empresa sabe como preparar ações de divulgação internacional?**

*Trata-se de saber como preparar a presença em feiras ou eventos internacionais. Isto é ter plano para estabelecer contactos com potenciais importadores, catálogos, amostras, presença nas redes sociais, demonstrar experiências bem sucedidas e fazer o acompanhamento dos processos após os eventos. Também saber como preparar visitas de importadores às empresas, explorando o potencial da presença de prescritores e técnicos através de auscultação direta sobre o potencial da oferta e como promover experiências junto dos mercados. Tal como na presença em feiras é essencial fazer o acompanhamento após a ação. Se a resposta for negativa, a recomendação é solicitar o apoio da associação empresarial tendo em vista integrar ações de projeto conjunto que permita colmatar necessidades de afirmação junto dos mercados.*

**8 A empresa tem condições para saber o tipo de exportação que mais lhe interessa?**

*A resposta afirmativa a esta questão interliga-se com a questão 6, dada a complementaridade. Ou seja, ao selecionar os mercados a empresa deve ser acompanhada pela definição do tipo de exportação que mais lhe interessa em função dos clientes e práticas dos mesmos. Usualmente existem duas modalidades: 1) Ter agentes comerciais para promover vendas à rede de distribuição; 2) Importadores diretos ou representantes. Há mercados onde a utilização de agentes é prática institucionalizada, e não vale a pena tentar outra. Há outros mercados que não colocam qualquer limitação a práticas das duas modalidades e nestes casos, a recomendação é: Analisar as vantagens e as desvantagens em cada caso e depois optar pela que melhor se ajusta aos objetivos. Em qualquer das modalidades, recomenda-se a celebração de contrato onde se prevê deveres e benefícios em função dos resultados.*

**9 A empresa tem capacidade de resposta atempada aos contactos/encomendas dos importadores?**

*Caso a resposta seja negativa há que rever todo o processo de internacionalização. Esta questão interliga-se com a 1ª - dimensão e capacidade produtiva. Caso não exista certeza de ter capacidade de resposta pronta, a situação redundará em falta de condições para responder às solicitações da procura. É importante referir aqui que os mercados são avessos à acumulação de stocks por prazos superiores ao da sua utilização, isto é, o "just in time" é fator de competitividade que os mercados valorizam.*

**10 Qual considera ser o principal fator de competitividade da sua oferta para exportar?**

*Qualquer destes fatores são decisivos para competir à escala global. O preço ainda é relevante sobretudo para os mercados extracomunitários. Contudo, por si só não é sustentável, como é reconhecido e comprovado pela prática. Tarde ou cedo há sempre quem faça mais barato. A sua importância deriva de ser um dado objetivo e comportar vantagens económicas diretas. Fatores relacionados com a qualidade, eficiência, capacidade, a certificação, a diferenciação e eficiência ambiental interligam-se e são designados como imateriais, sendo determinantes para sustentar a competitividade da oferta. Por isso, a recomendação é a seguinte: as empresas devem promover estes fatores para obter vantagens, uma vez que são reconhecidos pelos mercados. A ausência ou a debilidade dos mesmos concorre para perdas de quota. No que se refere aos relacionamentos com responsáveis pela prescrição das encomendas, é um fator que deverá estar sempre presente nos contatos comerciais para perceber as necessidades, tendências e os níveis de satisfação dos clientes. Nos negócios "business to business", como é o caso, este fator promove vantagens e estimula processos de ajustamento da oferta à medida dos clientes.*

**11 No processo de exportação qual considera que poderá ser o principal problema?**

*Se a resposta incidir nos três primeiros itens a recomendação é rever as condições de venda desde a aceitação da encomenda, os prazos de entrega e custos de transporte. Este tipo de problemas interliga-se e requer muita atenção no acompanhamento e correção, dado que pode colocar em causa o trabalho de toda a equipa e contribuir para degradar a imagem comercial da empresa. No caso dos seguros de crédito, rentabilidade e acesso ao crédito, são dificuldades que tanto podem estar relacionados com o histórico e capacidades financeiras do importador e/ou da empresa exportadora. Nestes casos a recomendação é:*

- Analisar o risco comercial dos mercados e dos clientes. Caso seja elevado é preferível solicitar aos clientes a abertura de carta de crédito junto do seu banco.
- Analisar e melhorar a estrutura financeira da empresa exportadora de forma a transmitir robustez e condições para aguentar riscos de incumprimento.



**12 A empresa tem conhecimento dos meios de pagamento utilizados no comércio internacional?**

*Se a resposta for negativa, o esclarecimento pode ser encontrado nos conteúdos do Diretório - capítulo 6. Adicionalmente recomenda-se: ao aceitar as encomendas o exportador pode decidir a modalidade de pagamento e as garantias associadas ao negócio (seguro de crédito, por ex.)*

*Numa primeira transação é preferível o crédito documentário (carta de crédito), pois é a modalidade que mais garantias dá ao exportador, desde que cumpridos os requisitos ali estipulados.*

*Neste caso o exportador tem que colocar a condição ao cliente importador para fazer a abertura de crédito documentário junto do seu banco, para ser confirmada no banco que o exportador trabalha.*

**13 A empresa dispõe de plano de comunicação estruturado para promover a internacionalização dos negócios?**

*Se a resposta for negativa, a recomendação é fazê-lo como forma de orientar os processos de internacionalização dos negócios. O Diretório apresenta uma sugestão que poderá ser adaptada a situações concretas. A recomendação é que a empresa exportadora sistematize os processos de comunicação aos mercados por forma a evidenciar fatores de competitividade e promover dinâmicas comerciais para aumentar vendas.*

**14 A empresa tem estrutura organizativa que lhe permita avaliar a rentabilidade das exportações por mercado, encomenda ou família de produtos?**

*Este ponto é fundamental para apurar os resultados, confrontar objetivos e rever posições futuras. Não o fazer de forma sistemática é uma falha de organização que é essencial colmatar e que não requer trabalho e conhecimentos específicos. Bastará tratar os dados, detalhando os valores (custos e proveitos) que constam nas contas da empresa de suporte à faturação das encomendas para cada mercado, ou por famílias de produtos, e teremos facilmente a avaliação da rentabilidade.*

O grau de preparação da sua empresa para a exportação é:

0%

Recomendações:

## BIBLIOGRAFIA

### Documentos

AFIGRAF; *Internacionalizar – um contributo para...*; 2014

BRITO, Carlos Melo; *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*.  
Working paper nº 38, Faculdade de Economia do Porto

### Websites

Abanca	<a href="http://www.abanca.pt">www.abanca.pt</a>
ACT	<a href="http://www.contracttextiles.org">www.contracttextiles.org</a>
AICEP	<a href="http://www.portugalglobal.pt">www.portugalglobal.pt</a>
AT	<a href="http://www.pauta.portaldasfinancas.gov.pt">www.pauta.portaldasfinancas.gov.pt</a>
Banco de Portugal	<a href="http://www.bportugal.pt">www.bportugal.pt</a>
CARB	<a href="http://www.arb.ca.gov">www.arb.ca.gov</a>
COSEC	<a href="http://www.cosec.pt">www.cosec.pt</a>
DGAE	<a href="http://www.dgae.gov.pt">www.dgae.gov.pt</a>
EMAS	<a href="http://ec.europa.eu/environment/emas">ec.europa.eu/environment/emas</a>
EPA	<a href="http://www.epa.gov">www.epa.gov</a>
EUROSTAT	<a href="http://ec.europa.eu/eurostat/data/database">ec.europa.eu/eurostat/data/database</a>
FSC	<a href="http://www.pt.fsc.org">www.pt.fsc.org</a>
Greenguard	<a href="http://www.greenguard.org">www.greenguard.org</a>
INPI	<a href="http://www.inpi.justica.gov.pt">www.inpi.justica.gov.pt</a>
ISO	<a href="http://www.iso.org">www.iso.org</a>
Jupiter Colombia	<a href="http://www.jupiterdecolombia.com">www.jupiterdecolombia.com</a>
MADB	<a href="http://madb.europa.eu/madb">madb.europa.eu/madb</a>
Millennium bcp	<a href="http://www.millenniumbcp.pt">www.millenniumbcp.pt</a>
Ordem dos Despachantes Oficiais	<a href="http://www.cdo.pt">www.cdo.pt</a>
PEFC	<a href="http://www.pefc.pt">www.pefc.pt</a>

PME Invest	<a href="http://www.pmeinvest.pt">www.pmeinvest.pt</a>
PME Link	<a href="http://www.pmelink.pt">www.pmelink.pt</a>
Rota Maxima	<a href="http://www.rotamaxima.com.br">www.rotamaxima.com.br</a>
Rui Pato	<a href="http://www.ruipato.com">www.ruipato.com</a>
Saldo Positivo	<a href="http://www.saldopositivo.cgd.pt">www.saldopositivo.cgd.pt</a>
TNT	<a href="http://www.tnt.com">www.tnt.com</a>
Trade Helpdesk	<a href="http://trade.ec.europa.eu/tradehelp">trade.ec.europa.eu/tradehelp</a>



Rua da Associação Empresarial, nº 167 4590-872 Carvalhosa – Paços de Ferreira  
Telef. 255 862 114 | Email: [aepf@capitaldomovel.pt](mailto:aepf@capitaldomovel.pt)  
web: [www.aepf.pt](http://www.aepf.pt)