



# GUIA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DA EUROACE

Inserir subtítulo do documento ou uma breve frase sobre a temática do seu conteúdo



**Interreg**  
España-Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



UNIÓN EUROPEA  
UNIÃO EUROPEIA



Centros  
Transfronterizos  
de Apoyo  
al Emprendimiento  
Innovador



## ÍNDICE

Introdução .....	4
Análise global de tendências e oportunidades de internacionalização da EUROACE .....	5
Tendências da internacionalização. ....	5
Oportunidades comerciais internacionais. ....	9
Passos para abordar o processo de internacionalização .....	12
Exportação indireta .....	13
Exportação direta.....	14
Associação contratual. ....	17
Implementação / investimento em mercados internacionais.....	20
Seleção de mercados.....	21
Seleção de mercados exteriores. A alternativa concentração vs diversificação. ....	21
Fatores de concentração ou diversificação de mercados exteriores.....	22
Concentração vs diversificação: número de mercados selecionados por tamanho de empresa.....	23
O estudo de mercado.....	24
O processo de seleção.....	26
Pré-seleção de mercados. ....	27
Investigação aprofundada.....	29
Seleção de mercados-alvo.....	31
Técnicas de investigação.....	32
Adaptação vs standardização aos mercados internacionais.....	37
Trâmites para a internacionalização. Passos gerais.....	43
Pesquisa de possíveis partners.....	48
Associação de exportadores ou consórcios de exportação. ....	49
Exportação em “piggy-back” ou exportação “canguru”. ....	50
A joint venture.....	52
O agrupamento Europeu de Interesse Económico. (AEIE).....	56
O Franchising Internacional. ....	57
Alianças internacionais.....	59
Procura e negociação com clientes e distribuidores.....	61
Procura de clientes e distribuidores.....	61
Negociação com clientes e distribuidores internacionais.....	65
Aspetos que é necessário negociar. ....	67
Como negociar em seis etapas.....	68



Redes sociais para a internacionalização .....	71
Instrumentos e instituições de apoio à internacionalização em Espanha .....	7
Instituições de apoio à internacionalização .....	7
Instrumentos de apoio à internacionalização.....	15
As webs favoritas da empresa internacional. ....	25
Casos de êxito Espanha .....	28
Instrumentos e instituições de apoio à internacionalização em Portugal .....	31
Instituições de apoio à internacionalização .....	31
Instrumentos de apoio à internacionalização.....	37
Casos de êxito Portugal .....	46
Bibliografia .....	50

## Introdução

---

Nestes anos de crise, a exportação facilitou a sobrevivência de inúmeras empresas espanholas. E muitas empresas que tiveram de fechar as portas provavelmente teriam conseguido salvar-se se tivessem desenvolvido, no passado, quando o ciclo económico era favorável, uma estratégia de exportação.

Para muitas empresas, a exportação foi normalmente uma atividade à qual se prestava atenção em tempos de contração do mercado doméstico. É de esperar que a crise tenha servido para mudar esta atitude e que as empresas considerem a atividade internacional como uma atividade regular e não como um substituto de uma desaceleração do mercado doméstico.

Nos últimos anos, o processo de internacionalização da economia e a empresa da zona EUROACE teve um forte impulso. Paralelamente ao aumento dos números de exportação, houve um aumento significativo do número de empresas que exportam regularmente. Igualmente, houve um importante avanço na participação de empresas espanholas no mercado multilateral.

O objetivo deste guia é expor, de maneira simples e didática, os instrumentos destinados a apoiar a empresa da zona EUROACE no seu processo de internacionalização, proporcionando-lhe o acesso às diferentes fontes para poder recolher mais informação sobre cada uma destas ajudas.

Da mesma forma, o guia pretende oferecer um resumo conciso das ajudas existentes, pretendendo ir mais além do propósito informativo, mostrando também uma visão global sobre a evolução dos principais instrumentos de apoio à internacionalização nos últimos anos. O nível de uso de cada um deles permitirá tanto avaliar as necessidades da empresa em matéria de financiamento, como também avaliar o seu grau de eficácia.

Num ambiente global em constante transformação, é necessário que os instrumentos de apoio à internacionalização se adaptem de uma maneira constante.





## Análise global de tendências e oportunidades de internacionalização da EUROACE

---

O objetivo deste ponto é analisar algumas tendências significativas do processo de internacionalização, assim como alguns desafios e oportunidades de especial relevância que surjam perante o futuro.

### Tendências da internacionalização.

As novas tendências em deslocalização, como o *near-shoring* ou a denominada “produção em proximidade”, podem abrir novas oportunidades para a zona EUROACE como destino de investimentos. Perante o futuro, a existência de uma crescente diáspora de profissionais espanhóis e portugueses em inúmeros países do mundo e a internacionalização digital (a exportação através de mercados eletrónicos) originam também interessantes oportunidades, de momento pouco exploradas, para a internacionalização da empresa espanhola.

Por outro lado, o *reshoring*, termo com que se designa o regresso aos seus países de origem de atividades produtivas que as empresas tinham deslocalizado para países emergentes como a China auguram, segundo alguns autores, o fim da deslocalização. A primeira justificação para o *reshoring*, ou realocação, é a forte redução do diferencial de custos de produção entre os países desenvolvidos e os emergentes. Com o desenvolvimento económico, os custos de produção nos países emergentes – não só os laborais – aumentaram.

Por outro lado, com a automatização, o peso do fator trabalho no processo produtivo reduziu; para muitos produtos, o custo salarial representa, hoje em dia, uma parte pequena, e decrescente, do custo total.

Paralelamente, em muitos países industrializados, e Espanha é um caso claro, a crise económica causou uma contenção ou redução de custos, especialmente salariais.

Estas mudanças relativas nos custos determinam que as vantagens de custos de deslocalizar tenham reduzido para muitas indústrias nos países desenvolvidos.

Muitas empresas descobriram ainda que produzir nos mercados emergentes tem inconvenientes que tinham subestimado. Destacavam-se sobretudo dois: a proteção da propriedade intelectual e o aumento do risco político, com um sensível agravamento dos conflitos que podem acarretar disrupções nas cadeias globais de fornecimento.

As empresas estão a prestar cada vez mais atenção à produção em “proximidade”. Ou seja, produzir perto dos centros de consumo, para responder com mais flexibilidade e rapidez às mudanças dos padrões de procura dos consumidores. A crescente personalização dos produtos (*customisation*) torna também aconselhável que os centros de produção estejam próximos dos centros de consumo. A necessidade de responder com rapidez e de personalizar aconselha que centros de produção, inovação, design, marketing, estejam próximos uns dos outros.

A crescente importância da proximidade determinou que, numa série de produtos, haja uma tendência para a localização do processo de produção de forma “regional”. Isto é, os centros de produção, inovação, etc., situam-se não necessariamente no mesmo país, mas em países próximos uns dos outros.

Para as empresas da zona EUROACE, o aumento do *near-shoring* abre possibilidades interessantes pois está próxima de países europeus avançados, com indústrias potentes. Os custos salariais da região EUROACE são mais baixos do que nestes países. A EUROACE tem ativos claros em mão-de-obra qualificada, infraestruturas em clara melhoria, etc., que podem compensar as suas desvantagens noutras áreas (como o baixo nível de conhecimento de idiomas estrangeiros). Por isso, a região EUROACE pode-se apresentar como um destino atrativo para *near-shoring* de empresas estabelecidas em Espanha.

Da mesma forma, é preciso ter em conta as oportunidades que surgem com os mercados eletrónicos ou marketplaces, como o Alibaba e a Amazon, que se tornaram num canal para a exportação de crescente importância, e de amplas oportunidades perante o futuro. Podem ser um canal especialmente útil para pequenas e médias empresas que carecem de recursos para abordar com êxito um processo convencional de internacionalização.

A digitalização oferece a possibilidade de superar algumas barreiras importantes à internacionalização das empresas. As PME esbarram efetivamente com uma série de barreiras, que já mencionámos anteriormente, para desenvolver um processo de internacionalização.

Uma destas barreiras é a dificuldade na identificação de clientes. Uma função que realizam os *marketplaces* é facilitar o contacto entre compradores e vendedores.





Para uma empresa, pode ser uma via extremamente eficaz para localizar clientes, sem ter de realizar viagens, participar em feiras, etc., e sem ter de estudar a solvência destes potenciais compradores, pois estas plataformas têm sistemas de pagamento que permitem eliminar praticamente todos os riscos de não pagamento.

Além da identificação de clientes e da facilitação dos pagamentos, estas plataformas podem desenvolver outras funções de grande utilidade. Um deles é a logística para o envio de mercadorias. A Amazon, por exemplo, oferece um serviço, Logística da Amazon: em virtude do mesmo, a empresa envia os seus produtos para um centro logístico da Amazon, que o armazena, prepara e envia aos compradores. A Amazon oferece ainda o serviço de atendimento ao cliente.

Transparência e identificação de clientes, cobrança das vendas e logística: provavelmente, estas são as três áreas que constituem normalmente um obstáculo para a exportação de muitas empresas, em relação às quais os *marketplaces* podem ser um canal de grande utilidade.

Os *marketplaces* podem ajudar a reduzir os custos da atividade internacional das empresas – e, portanto, a sua necessidade de recursos.

Portanto, isto não significa que os requerimentos para o trabalho internacional tenham desaparecido, nem pouco mais ou menos. Embora sejam menores nos *marketplaces*, as empresas continuam a precisar de recursos e pessoal preparado, para uma série de tarefas: estudar as características dos consumidores que vão comprar online, os seus gostos, etc.; estudar qual é a concorrência, que características e preços têm os seus produtos; montar a sua loja online nos *marketplaces*, com informação em inglês ou na língua que for necessário; responder a questões de compradores; estudar a incidência que pode ter o tipo de mudança, em plataformas onde a venda não se realize em euros, ou as pautas aduaneiras ou outras restrições à importação; etc.

Os *marketplaces* são um canal digital, onde é mais barato operar, mas têm também os seus requerimentos de marketing – neste caso, de marketing digital – e de gestão.

A internacionalização digital abre um grande leque de oportunidades. Sem dúvida, vai-se tornar num grande canal para a exportação. Mas operar com êxito em *marketplaces* exige também meios e seriedade.

Da mesma forma, a internacionalização deve obedecer a uma decisão baseada na reflexão, numa nova orientação da empresa com visão a longo prazo.

Para que acrescentar valor sustentado, a internacionalização tem de ser consequência de uma reflexão estratégica da empresa baseada na aquisição de novo conhecimento por parte da empresa, que permita fazer coisas diferentes das que vinha fazendo até agora no mercado doméstico, e nas diferentes fases do processo de identificação de necessidades e expectativas dos clientes, fabrico, comercialização e serviço pós-venda.

Entre a necessidade e o verdadeiro convencimento, cada vez há mais empresas que perderam o medo de ir para o estrangeiro. De seguida, detalhamos uma lista das principais vantagens que obtém uma empresa que se decide a dar o passo rumo à internacionalização.

- **Evitar o perigo do “peixe graúdo”.**

A internacionalização evita que muitas das PME desapareçam ou sejam adquiridas por empresas maiores, que têm maior capacidade. Normalmente, as grandes empresas têm mais margem nos preços e estratégias de marketing mais agressivas. No entanto, o facto de uma empresa decidir internacionalizar-se pode fazer com que seja o pequeno a comer o grande.

- **O tamanho importa.**

As empresas que se internacionalizam, a médio e longo prazo, tornam-se quatro vezes maiores do que as que não investem, nem exportam, e duas vezes maiores do que as que exportam. Assim, casos conhecidos são, por exemplo, empresas do setor financeiro (Santander), construtor (ACS) e moda (Zara).

- **Mais competitividade, mais negócios.**

As empresas internacionalizadas são mais competitivas, têm índices de produtividade mais elevados e obtêm um volume de negócios 50% superior às que não o fazem. Isto gera mais e melhor ocupação, pelo que criam mais emprego, de maior qualificação e melhor remunerado.

- **Chapéus-de-chuva anticrise.**

Resistem melhor aos ciclos económicos adversos. São mais competitivas e, por serem mais diversificadas, costumam crescer até em épocas de recessão económica. É o caso, por exemplo, dos mercados europeus, que estão muito maduros e afetados pela queda do consumo, o que fez com que muitas empresas procurem novos nichos de mercado como, por exemplo, no Sudeste Asiático.

- **Uma parte emergente.**

A internacionalização permite encontrar oportunidades em mercados com maior potencial de crescimento. Hoje, muitas empresas olham para o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) ou os “next eleven”, tais como o Bangladesh, o Egito, a Indonésia, o Irão, o México, a Nigéria, o Paquistão, as Filipinas, a Coreia do Sul, a Turquia e o Vietname. Embora também se recomende que, apesar de serem economias emergentes, se



tenha uma estratégia bem definida e se analise se o produto encaixa ali e se têm as infraestruturas adequadas.

- **Ajustar os custos.**

Permite aproveitar economias de escala, transferindo determinadas atividades e inclusive partes inteiras da cadeia de valor para localizações mais competitivas, quer seja por cursos ou por capacidades. Desta forma, podem adquirir ou aplicar novas capacidades e recursos à empresa (matérias-primas, tecnologia, capital humano...). Por um lado, os trabalhadores locais proporcionarão o valor acrescentado do conhecimento do ambiente socioeconómico e cultural e, por outro, a proximidade dos recursos materiais diminuirá os gastos em transporte e logística.

- **Uma integração plena.**

Consolida-se a força de vendas no exterior e isso traz a conseqüente manutenção de vendas constantes nos países implementados. Aprender com as particularidades dos diferentes clientes e mercados, com as capacidades da concorrência a nível global da nossa indústria ou setor, e inclusive da própria diversidade cultural das equipas nas empresas globais. Quando falamos de internacionalização, fazemo-lo desde uma estratégia a longo prazo e com uma continuidade prolongada. Não se trata de uma presença pontual, mas sim de estar completamente baseado na economia desses países.

- **Melhora a motivação do trabalhador.**

Do ponto de vista psicológico, faz com que os funcionários se sintam parte de uma “grande família” que, se se trabalhar a comunicação interna, pode reportar grandes laços de união e trocas culturais. Além disso, um trabalhador integrado sentirá que o êxito no exterior é também graças ao seu esforço e, portanto, a sua produtividade aumentará.

- **Validar a marca.**

Permite, mais facilmente, desenvolver a marca da empresa e a de cada um dos seus produtos/serviços nos países onde se instala. A internacionalização leva consigo valores como decisão, valentia, força, crescimento... grandes aliados para campanhas de marketing e comunicação. Quantas vezes ouvimos dizer que um produto ou serviço é um êxito em determinado país e que milhares de pessoas já o experimentaram? Pela perspetiva do consumidor, isto gera um efeito de imitação e uma necessidade de não se sentir fora das modas e tendências.

## Oportunidades comerciais internacionais.

De seguida, esboçamos uma série de potenciais oportunidades, agrupadas por continentes, que podem abrir os olhos a mais de um empresário indeciso.



- **Ásia.**

Na Ásia, podemos encontrar oportunidades nas **concessões de transportes públicos e dos serviços de recolha de lixo, do equipamento urbano**, dos materiais de construção, assim como na consultoria e conceção de projetos relacionados com o ciclo integral da água.

Outros setores onde se detetam maiores oportunidades de negócio são o agroalimentar, sobretudo, no segmento do *food service* e têxtil/moda (segmento luxo).

- **Europa.**

Na Europa, as oportunidades podem parecer mais variadas e complexas. Nos países mais desenvolvidos, encontramos oportunidades na **exportação de produtos de alimentação delicatessen e ecológicos**, na construção de instalações desportivas ou no mundo da tecnologia e investigação marinha, assim como no desenvolvimento de soluções informáticas para grandes infraestruturas.

Na zona oriental, as opções que encontramos relacionam-se com o desenvolvimento do setor turístico, da indústria cosmética, das infraestruturas elétricas, de gás ou de redes de transportes, assim como em alguns setores concretos vinculados à construção.

Sem dúvida, são opções interessantes para muitas das nossas empresas que podem atestar quantificação e experiência, a desenvolver num contexto de grande estabilidade económica e legal.

- **Oceânia.**

Nas nossas antípodas, na Oceânia, poderão encontrar oportunidades no setor das infraestruturas, sobretudo, no âmbito do transporte, assim como da energia renovável.

Seguramente, é um dos continentes onde a presença espanhola é menor e, portanto, onde há mais campo para poder crescer.

- **América.**

Na rubrica da América, destaca-se, de uma maneira espetacular, tudo o que está relacionado com infraestruturas, tanto na sua construção, como manutenção e gestão: transporte, energia, estradas, aeroportos, etc. Tudo isso, sob a influência da colaboração público-privada, o que, em muitos casos, é uma verdadeira garantia.



Fora destas situações, temos o setor da construção ou das energias renováveis ou dos jogos informáticos educativos.

- **África.**

Em África, repetem-se necessidades próprias de outras zonas em desenvolvimento. É de destacar tudo o que está relacionado com as telecomunicações, instalações elétricas (incluindo as relacionadas com a energia solar), sanitárias, e muito especialmente, com o acesso à água potável e de rega, assim como com o tratamento de resíduos.

Além disso, procuram-se soluções em matéria de combate a incêndios ou segurança de cidadãos, além de um clássico da zona: serviços e equipamentos para a agricultura, incluindo o campo dos biocombustíveis.





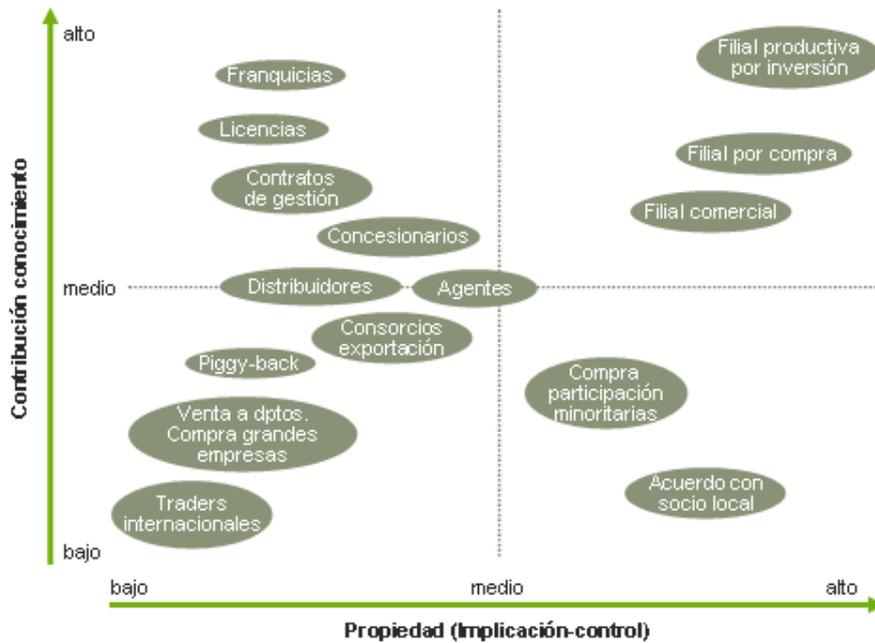
## Passos para abordar o processo de internacionalização

---

O comércio internacional pode trazer grandes benefícios para as empresas que se decidem a abordá-lo. Os objetivos da estratégia internacional destinam-se, principalmente, a conseguir resultados económicos, seja pela via do aumento das vendas ou por uma estratégia de investimento direto que procure a redução do custo de produção ou distribuição, embora o êxito internacional também signifique credibilidade perante possíveis investidores, imagem de marca e fidelização de clientes em todo o mundo. Mas o caminho da internacionalização está cheio de riscos e mudanças importantes na estrutura das empresas, por isso, a decisão tem de estar baseada numa boa análise inicial que identifique os motivos para cruzar as fronteiras e na elaboração de uma estratégia de internacionaliza acertada. Além disso, tem de se estabelecer as medidas de controlo necessárias para se poder corrigir a tempo as ações nas diferentes variáveis do plano de *marketing* internacional.

Embora não aconteça sempre, observou-se empiricamente que as PME costumam desenvolver uma sequência semelhante no processo de internacionalização. A forma de acesso ao mercado está condicionada pela complexidade dos mercados e das estratégias definidas durante o processo de reflexão estratégica de internacionalização.

A decisão implica um risco e compromete os futuros recursos humanos, técnicos e financeiros da empresa, pelo que é necessário conhecer e, posteriormente, avaliar a forma de acesso mais adequada em cada caso. A forma de acesso aos mercados exteriores de cada empresa não deveria ser sempre a mesma em diferentes mercados. A experiência internacional de várias empresas demonstra que nem sequer é estática para um determinado mercado, mas evolui em função da estratégia definida para se adaptar às mudanças dos mercados.



Por conseguinte, as alternativas de acesso que requerem mais recursos e dedicação implicam um maior conhecimento do mercado e do cliente final, assim como um melhor controlo sobre as operações internacionais. O processo de conhecimento / propriedade (participação-controlo) pode-se aplicar tanto a uma exportação indireta como a uma implementação produtiva no mercado.

### Exportação indireta.

A exportação indireta significa a delegação da atividade exportadora a um intermediário, pessoa física ou jurídica, localizado no país de origem, que se encarrega de todos os trâmites do processo.

É a forma que apresenta menor risco e nível de propriedade das diferentes alternativas de internacionalização. A venda realiza-se através de grupos exportadores e empresas comercializadoras, conhecidas internacionalmente como “trading companies”.

Embora esta modalidade possa ser apropriada para um certo tipo de PME, tanto para descobrir que pode ter alguma vantagem competitiva nos mercados internacionais, como para verificar o potencial de um mercado, implica importantes inconvenientes que devem ser avaliados.

### Principais vantagens e desvantagens da exportação indireta para a empresa.



VANTAGENS PARA A EMPRESA	DESVANTAGENS PARA A EMPRESA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investimento necessário praticamente nulo.</li> <li>• Menor risco implicado.</li> <li>• Maior flexibilidade que oferece à empresa.</li> <li>• Não se financia o IVA da operação, pois a operação é doméstica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependência total dos intermediários.</li> <li>• Nulo controlo sobre o mercado.</li> <li>• Escassa aprendizagem do negócio exportador e do mercado já que o "trader" ou a "trading company" analisa os mercados possíveis, compra a mercadoria e assume o risco da operação.</li> <li>• Potencial de vendas médio-baixo, já que os intermediários não mantêm um alto compromisso com a empresa.</li> <li>• Risco de o intermediário trabalhar com empresas concorrentes.</li> </ul>

## Exportação direta.

Na exportação direta, é a própria empresa que desenvolve a sua atividade exportadora em vez de a delegar a terceiros: departamento comercial ou de exportação próprio, com apoio de agentes comerciais, importadores-distribuidores, escritório de representação, sucursal filial comercial, etc.

Embora seja mais dispendiosa e arriscada, implica o contacto direto da empresa com um nível da cadeia de distribuição ou cliente final do mercado de destino, o que proporciona um maior controlo sobre a comercialização dos produtos / serviços.

Na exportação direta, as tarefas relacionadas com a investigação de mercados, organização da distribuição, documentação da exportação, fixação de preços, etc., são realizadas pelo departamento de exportação ou comercial da empresa.

### **Principais vantagens e desvantagens da exportação direta para a empresa.**



VANTAGENS PARA A EMPRESA	DESVANTAGENS PARA A EMPRESA
<p>Maior potencial de vendas.</p> <p>Maior possibilidade de lucros.</p> <p>Maior aprendizagem e conhecimento do processo de internacionalização.</p>	<p>Investimento necessário mais elevado.</p> <p>Menor flexibilidade.</p> <p>Maior risco assumido.</p> <p>Maiores recursos necessários: infraestrutura, especialistas em comércio exterior, departamento de exportação.</p>

As principais formas de exportação direta são: venda direta, utilização de um agente, de um importador-distribuidor, estabelecimento de escritório de representação: sucursal, filial comercial, instalação produtiva no destino.

A forma de entrada pode variar em função da tipologia de produto e do grau de concentração / dispersão de clientes.

FORMA DE ENTRADA	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Venda direta</b></p> <p>Diretamente ao utilizador ou consumidor final.</p> <p>A empresa assume todos os riscos e todas as obrigações da exportação e distribuição do seu produto / serviço no mercado exterior.</p>	<p>Controlo total da política de exportação programada pela empresa.</p> <p>Permite conhecer os mercados exteriores e comparar as possibilidades do produto.</p>	<p>Investimento elevado.</p> <p>Período de maturação dois-três anos.</p> <p>Maior risco.</p> <p>Exige um conhecimento perfeito do setor de atividade nos mercados-alvo.</p>



<p><b>Agente</b></p> <p>Atua por conta de outrem, "em nome de", segundo definido no contrato de agente (normativa União Europeia).</p> <p>Recebe instruções do exportador para a organização e o desenvolvimento do seu trabalho no mercado exterior.</p>	<p>Estreito controlo do mercado.</p> <p>Conhecimento do mercado e seguimento da carteira de clientes.</p> <p>O agente necessita de autorização expressa por parte da empresa para subagentes.</p>	<p>Custo fixo e/ou variável que nem sempre se define em função do volume de exportação.</p> <p>Deve-se calcular, em alguns casos, custos adicionais de segurança social e seguro contra acidentes.</p> <p>O agente não assume nenhum risco.</p> <p>O seu despedimento exige indemnização económica em determinados casos.</p>
<p><b>Importador - distribuidor</b></p> <p>Trabalha por conta própria.</p> <p>Compra concretamente a mercadoria.</p> <p>Costuma ser especializado numa determinada gama de produtos.</p>	<p>Tem uma organização de vendas no país de exportação.</p> <p>O importador-distribuidor assume os riscos das operações.</p> <p>Pode participar ativamente na definição de estratégias de comunicação e promoção.</p>	<p>Costuma-se conceder a exclusividade de venda na sua zona, renunciando a outro tipo de oportunidades e contactos diretos.</p> <p>Risco de o importador-distribuidor "trabalhar" mais os produtos mais rentáveis.</p> <p>Controlo e conhecimento limitado da clientela.</p> <p>Os investimentos iniciais de introdução do produto podem ser elevados.</p>
<p><b>Escritório de representação: sucursal</b></p> <p>Divisão comercial da empresa exportadora, sem personalidade jurídica própria (a diversidade das suas operações comerciais depende da legislação do país de destino).</p>	<p>Implementação real do ponto de vista económico.</p> <p>Domínio direto do mercado, produto e preço.</p> <p>Posicionamento eficaz para rivalizar com a concorrência.</p> <p>Bom conhecimento do cliente.</p>	<p>Maior investimento e custos.</p> <p>Risco mais alto.</p>



<p><b>Filial comercial</b></p> <p>Divisão comercial da empresa exportadora, com personalidade jurídica própria, que atua como importadora exclusiva dos produtos da casa-mãe.</p>	<p>Implementação real do ponto de vista económico.</p> <p>Domínio direto do mercado, produto e preço.</p> <p>Posicionamento eficaz para rivalizar com a concorrência.</p> <p>Evita possíveis limitações de entrada de produtos.</p> <p>Bom conhecimento do cliente.</p>	<p>Maior investimento e custos.</p> <p>Risco mais alto.</p>
<p><b>Implementação de produção</b></p> <p>Filial produtiva e comercial no destino, entidade jurídica própria.</p> <p>As funções a desenvolver dependem do nível de delegação da casa-mãe.</p>	<p>Adapta-se à normativa local.</p> <p>Beneficia dos custos salariais locais.</p> <p>Implementação real da cultura do grupo.</p>	<p>Complexidade de desenvolvimento semelhante à casa-mãe.</p> <p>Investimento elevado.</p> <p>Máximo nível de risco.</p>

### Associação contratual.

Uma associação contratual é um acordo assinado entre empresas através do qual uma concede à outra, ou partilha em aliança estratégica, o direito de produção, distribuição física dos produtos / serviços no mercado de destino, uso de um processo produtivo ou de uma patente.

Pode-se instrumentar de diferentes formas operativas e jurídicas: *piggy-back*, consórcios de exportação, *joint-venture* internacional, agrupamento europeu de interesse económico (AEIE), franchising internacional, etc.

### Quadro-resumo de vantagens e desvantagens para a empresa das principais formas de associação contratual

FORMA DE ASSOCIAÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Piggy-Back</b></p> <p>Estabelecimento de um contrato com uma empresa já estabelecida</p>	<p>Possibilidade de contar com uma rede comercial muito vasta.</p> <p>Possibilidade de manter</p>	<p>Negociação geralmente lenta e dispendiosa para que uma PME consiga que o grupo empresarial</p>



<p>no mercado exterior para utilizar a sua rede de distribuição, em troca do pagamento de uma comissão sobre as vendas realizadas.</p> <p>Os produtos devem ser complementares, utilizando os mesmos canais de distribuição.</p> <p>Os serviços no destino vão desde a assessoria técnica-comercial até à atuação como importadores-distribuidores.</p>	<p>um fluxo contínuo de exportações.</p> <p>O custo é relativamente reduzido: comissão sobre volume de vendas.</p>	<p>no destino inclua os seus produtos.</p> <p>Requer a plena aceitação da política comercial do grupo.</p>
<b>FORMA DE ASSOCIAÇÃO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<p><b>Consórcios de exportação</b></p> <p>Agrupamento temporário de empresas com a finalidade de promover e/ou introduzir ou consolidar os seus produtos / serviços nos mercados exteriores.</p> <p>O seu bom funcionamento depende de uma série de requisitos: número de empresas, complementaridade ou economia de escala de produtos, preparação / participação do gestor.</p>	<p>A empresa não aumenta a sua própria estrutura organizativa.</p> <p>Tem um serviço de exportação especializado.</p> <p>O risco de desligamento e falta de controlo dos clientes existe, mas é reduzido.</p>	<p>Dificuldade em encontrar os sócios certos para que o consórcio funcione sem problemas.</p> <p>Modalidade relativamente cara.</p> <p>As empresas assumem parte dos riscos.</p>
<b>FORMA DE ASSOCIAÇÃO</b>	<b>VANTAGENS</b>	<b>DESVANTAGENS</b>
<p><b>Joint-Venture</b></p> <p>É uma associação com empresas estrangeiras com a finalidade de partilhar os meios e os conhecimentos de marketing e exportação para conseguir a venda</p>	<p>Rapidez de entrada no mercado.</p> <p>Investimento partilhado.</p> <p>Partilha aprendizagem do negócio no destino.</p>	<p>Requer a seleção de um sócio realmente sinérgico.</p> <p>Díficeis equilíbrios de participação e poder.</p> <p>Requer consciência de cultura de gestão e</p>



<p>dos produtos / serviços.</p> <p>Tipos de colaboração: comercial, financeira, técnica, tecnológica, investigação, etc.</p>	<p>Exclusividade garantida.</p>	<p>flexibilidade mútua.</p>
FORMA DE ASSOCIAÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Agrupamento Europeu de Interesse Económico, AEIE</b></p> <p>É uma associação com empresas residentes <b>em qualquer país da União Europeia</b> com a finalidade de facilitar e fomentar as atividades económicas dos seus membros, mediante a união dos seus recursos, atividades e competências, entre as quais se pode conseguir a venda dos seus produtos / serviços.</p> <p>Tipos de colaboração: comercial, financeira, técnica, investigação, etc.</p>	<p>Não estabelece como necessário um montante fixo de contribuição de capital inicial.</p> <p>Constitui-se mediante um contrato de associação.</p> <p>Tem personalidade jurídica própria.</p> <p>Beneficia de programas de apoio comunitários.</p> <p>Realiza uma atividade auxiliar à das empresas que a integram, respeitando a independência de cada empresa.</p>	<p>Não define continuidade.</p> <p>Pode significar perda e/ou transferência de know-how.</p>
FORMA DE ASSOCIAÇÃO	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Franchisings</b></p> <p>Sistema de colaboração entre duas ou mais empresas segundo o qual a primeira cede à(s) segunda(s) a sua imagem de marca, know-how, etc. em troca de contrapartidas financeiras.</p> <p>A empresa exportadora obtém o direito de venda em exclusivo numa determinada área geográfica.</p> <p>O franchisado é proprietário do negócio</p>	<p>Evita-se o investimento necessário para montar uma infraestrutura comercial nos mercados exteriores.</p> <p>Permite competir eficazmente com outros distribuidores.</p> <p>Permite desenvolver uma corrente comercial em prazos relativamente mais rápidos.</p>	<p>Deve-se contar com tecnologia própria exportável.</p> <p>Por vezes, a escolha da(s) empresa(s) adequada(s) pode representar um sério problema.</p> <p>Transfere-se os direitos de marca e de representação para o franchisado.</p>

cedido.		
---------	--	--

## Implementação / investimento em mercados internacionais.

A implementação no exterior trata-se de uma forma de acesso ao mercado que se caracteriza por um investimento permanente da empresa de origem no país de destino.

O investimento pode ser total ou parcial, em meios de produção, de armazenamento ou comerciais, com ou sem capacidade de faturação e autonomia operativa.

### Quadro-resumo de vantagens e desvantagens para a empresa das principais formas de implementação / investimento em mercados exteriores

PRINCIPAIS FORMAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Implementação comercial no exterior</b></p> <p>Assume as funções do escritório comercial, armazém regulador e serviços pós-venda.</p> <p>É um prolongamento da empresa no mercado exterior.</p> <p>Pode adotar a forma jurídica de escritório de representação, sucursal ou filial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferece um serviço rápido ao seu circuito de distribuição.</li> <li>• Tem um centro de exposição e demonstração.</li> <li>• Presta assistência técnica ou serviço pós-venda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte investimento inicial económico e recursos humanos da empresa-mãe.</li> <li>• Deve-se estar continuamente a par da normativa legislativa do país.</li> </ul>
PRINCIPAIS FORMAS	VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p><b>Implementação de produção no exterior</b></p> <p>Assume as funções de fabrico ou montagem no país de exportação.</p> <p>É um prolongamento da</p>	<p>Requer um plano de implementação de produção em detalhe.</p> <p>Evita suportar barreiras alfandegárias.</p> <p>Permite beneficiar do</p>	



<p>empresa no mercado exterior.</p> <p>Pode adotar a forma jurídica de sucursal ou filial.</p>	<p>diferencial dos custos de mão-de-obra existente.</p>	
--	---	--

## Seleção de mercados

---

### Seleção de mercados exteriores. A alternativa concentração vs diversificação.

Quando uma empresa decide adotar uma política ativa de internacionalização depara-se com o facto de os seus produtos serem suscetíveis de serem comercializados num grande número de países com características muito diferentes. Por outro lado, não tem recursos suficientes, especialmente se for uma PME, para abordar vários mercados em simultâneo. Por isso, é aconselhável sistematizar a expansão internacional abordando, em primeiro lugar, mercados mais favoráveis para a sua oferta.

Antes de iniciar o processo de seleção, a empresa deve decidir o número ótimo de mercados que vai abordar. Trata-se de uma decisão estratégica que apresenta duas alternativas extremas, concentração e diversificação, entre as quais se situam diferentes opções intermédias.

#### **Concentração.**

Nesta estratégia, a empresa centra os seus recursos num número reduzido de mercados, de forma a poder alcançar um volume de vendas continuado e crescente em cada um deles.

As principais vantagens são:

- Maior conhecimento dos mercados escolhidos.
- Possibilidade de oferecer um produto diferenciado e adaptado.
- Redução dos custos logísticos e de administração.
- Maiores recursos para promoção e publicidade em cada mercado.
- Controlo do risco de clientes.

#### **Diversificação.**



Pelo contrário, na diversificação, a estratégia de crescimento baseia-se em vender num maior número de mercados, embora seja em prejuízo de conseguir uma quota significativa em algum deles. A justificação desta alternativa baseia-se, entre outras, nas seguintes razões:

- Obtém-se informação comparativa dos mercados mundiais.
- Menor dependência em relação a um número reduzido de mercados.
- Exploração de vantagens competitivas a curto prazo.
- Aproveitamento de oportunidades conjunturais em preços.
- Evita o confronto direto com os principais competidores.

As vantagens de cada uma destas estratégias mudam ao longo do tempo de acordo com a fase do processo de internacionalização em que a empresa estiver ou da etapa do ciclo de vida do produto que comercializa. A falta de informação sobre mercados exteriores leva as empresas que estão numa fase inicial a diversificar os seus esforços em vários mercados. Também é elevada a diversificação quando a empresa está na fase mais avançada, com implementação comercial ou produtiva em grande número de países. Pelo contrário, as empresas que estão numa etapa intermédia podem concentrar-se nos mercados que, de acordo com a experiência e conhecimentos adquiridos, oferecem mais possibilidades de expansão e rentabilidade. Empresas com produtos cujo ciclo de vida é muito curto (por exemplo, os fabricantes de software) tenderão a diversificar-se, enquanto fabricantes de produtos mais tradicionais (produtos de alimentação com denominação de origem) considerarão que a concentração é a estratégia mais adequada. Em qualquer caso, a escolha deverá ser feita a partir de uma análise detalhada da situação da empresa, dos seus objetivos, das características dos produtos que oferece e dos mercados exteriores aos quais vai dirigir o seu esforço comercial.

### Fatores de concentração ou diversificação de mercados exteriores.

<b>Concentração</b>	<b>Diversificação</b>
O número potencial de clientes em cada mercado é alto.	O número potencial de clientes em cada mercado é reduzido.
Os mercados "chave" são estáveis, com	Os mercados "chave" são muito



uma procura sustentada.	cíclicos, com uma procura variável.
Mercados partilhados por um vasto número de competidores.	Mercados dominados por um número reduzido de competidores.
A venda baseia-se em fatores diferentes do preço.	A venda realiza-se fundamentalmente por preço.
O ciclo de vida do produto é longo.	O ciclo de vida do produto é curto.
O comprador é fiel ao fornecedor habitual.	O comprador não é fiel ao fornecedor habitual.
O produto precisa de uma adaptação complexa e dispendiosa.	O produto é padrão nos diferentes mercados.
A venda exige investimentos em promoção/publicidade.	A venda não exige investimentos em promoção/publicidade.
Os custos de administração e seguimento das vendas são elevados.	Os custos de administração e seguimento das vendas são baixos.
A empresa está numa etapa intermédia do processo de internacionalização.	A empresa está numa etapa inicial ou avançada do processo de internacionalização.

O número de mercados que definem cada uma destas duas estratégias dependerá do setor de atividade em que estiver a empresa, da sua experiência internacional e da disponibilidade de recursos. Em princípio, para os exportadores de produtos de alimentação e bens de consumo, a estratégia de concentração significará um menor número de mercados do que para os exportadores de matérias-primas ou bens industriais. Como orientação, apresentamos um quadro que relaciona o tamanho da empresa com o número de mercados escolhidos em cada uma das alternativas de seleção de mercados.

**Concentração vs diversificação: número de mercados selecionados por tamanho de empresa.**

<b>Empresa</b>	<b>N.º funcionários</b>	<b>Concentração</b>	<b>Diversificação</b>
----------------	-------------------------	---------------------	-----------------------



Pequena	< de 50	< 3	> de 3
Média	< de 250	< 5	> de 5
Grande	< de 500	< 7	> de 10
Muito Grande	500 ou mais	< 10	> de 20

## O estudo de mercado.

Depois de se ter decidido o número de mercados exteriores nos quais se deve estar presente, é necessário realizar uma investigação comercial que permita responder às cinco questões-chave da estratégia comercial internacional.

O processo de investigação de mercados exteriores é semelhante ao do mercado doméstico, embora difira em alguns aspetos fundamentais: em primeiro lugar, é mais complexo, sobretudo se se quiser realizar um estudo que inclua um elevado número de países; além disso, será necessário incluir variáveis como a normativa legal ou os costumes do país, que já são conhecidos para o mercado doméstico.

### ***Investigação comercial: objetivos básicos.***

ONDE IR?	SELEÇÃO DE MERCADOS MAIS FAVORÁVEIS
COMO CHEGAR?	Seleção da forma de entrada.
A QUEM?	Identificação e características dos potenciais clientes.
QUE OFERTA?	Que produto/serviço se vai oferecer e por que preço.
QUANTO?	Quantos recursos é necessário investir e que rentabilidade se vai obter.

Em segundo lugar, as técnicas de investigação têm de se adaptar a cada país em função do nível de desenvolvimento e das práticas locais. O volume, a interpretação e a fiabilidade da informação que se obtiver serão muito diferentes para cada mercado. Por fim, a distância física, cultural e idiomática eleva o custo de obtenção de informação. Por tudo isso, a investigação de mercados exteriores está sujeita a

um maior número de erros em cada etapa do processo do que a realizada no mercado doméstico.

Para realizar o estudo de um mercado estrangeiro, existem quatro possibilidades:

- Adquirir um estudo já realizado.  
É a alternativa menos dispendiosa, mas dificilmente a informação facultada nesse estudo coincidirá em tempo e forma com as necessidades de informação de que a empresa precisa, embora possa servir como uma primeira aproximação ao mercado que se quer investigar.
- Realização externa através de uma multinacional da consultoria.  
São as grandes empresas de bens de consumo e do setor de serviços (banca, distribuição, transportes) que contratam serviços de consultoras externas para realizar estudos de mercados exteriores. Neste sentido, prestam-se serviços de “multinacionais para multinacionais”, que dificilmente se adaptam em termos de objetivos e custos às necessidades da empresa exportadora que não tenha capacidade suficiente para colocar em prática determinados métodos de investigação. É aconselhável quando se estudam mercados com uma infraestrutura de marketing muito sofisticada e nos quais, portanto, através dos serviços destas consultoras multinacionais, se pode obter informação muito precisa e atual.
- Realização externa através de uma consultora local no país de destino.  
Em princípio, o custo será inferior ao da alternativa anterior e, além disso, a PME poderá obter um serviço mais adaptado às suas necessidades. A dificuldade está na escolha de uma consultora que faculte informação fiável e de qualidade, e também no controlo do estudo por parte da empresa exportadora. Pode ser uma alternativa útil quando se investiga países distantes geograficamente e com um grau de desenvolvimento médio.
- Realização interna através do departamento de comércio exterior.  
Em muitos casos, as empresas não terão recursos suficientes ou não estarão dispostas a investi-los para contratar consultoras externas. Por isso, serão os seus departamentos de comércio exterior a realizar a investigação. As vantagens desta alternativa são: o melhor conhecimento que a empresa tem de si mesma e do seu produto, assim como o maior controlo do processo de investigação. Para que a investigação se possa realizar internamente, é necessário que os executivos de comércio exterior tenham certos conhecimentos de investigação de mercados e estejam motivados para realizar esta tarefa, ao mesmo tempo que realizam outras funções.



De seguida, expomos as vantagens da realização de um estudo de mercado interna ou externamente à empresa.

<b>Interna</b>	<b>Externa</b>
Melhor conhecimento da empresa e do produto.	Maior objetividade na análise e apresentação da informação.
Maior controlo do processo de investigação.	Maior agilidade.
Maior segurança (não se fornecem dados).	Melhor informação sobre a concorrência.
Motivação e envolvimento das pessoas que intervêm no processo.	Maior profissionalismo (mais meios e técnicas de investigação).
Menor custo.	Apoio à tomada de decisões perante a direção da empresa.

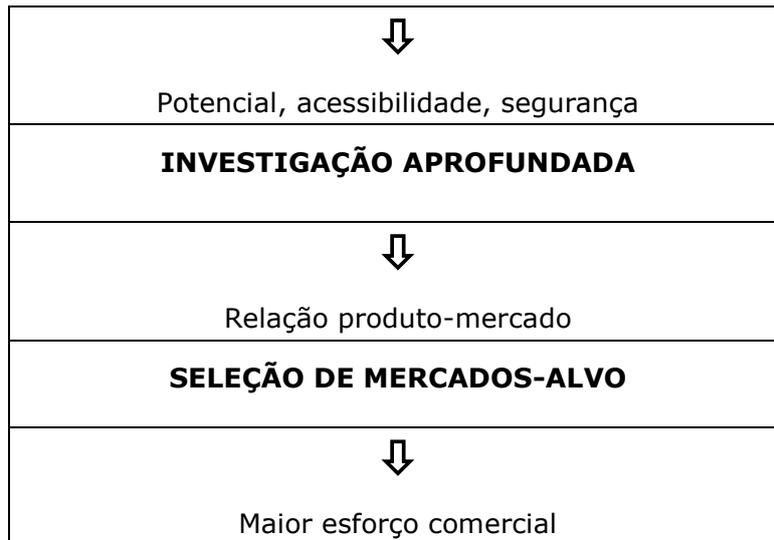
## O processo de seleção.

Por muitos recursos que se destinem à investigação de mercados exteriores, não é conveniente realizar estudos de mercado de um número excessivo de países, embora seja necessário que esta investigação se realize continuamente. É aconselhável que uma empresa com escassa experiência internacional estabeleça como objetivo analisar aprofundadamente dois ou três países por ano. Uma empresa multinacional, além de investigar novos mercados, deverá manter a atualizada informação daqueles onde já está presente. Em ambos os casos, deve-se criar uma unidade operativa (um arquivo, se forem PME) onde se centralize toda a informação.

A seleção de mercados exteriores deverá ser feita de forma sistemática, seguindo um processo no qual se pode estabelecer três etapas claramente diferenciadas: pré-seleção de mercados, investigação aprofundada e seleção de mercados-alvo.

### Processo de seleção

**PRÉ-SELEÇÃO DE MERCADOS MAIS FAVORÁVEIS**



### Pré-seleção de mercados.

Nesta primeira etapa, realiza-se uma investigação de gabinete (desk research) na qual se utilizam basicamente fontes de "informação secundária", ou seja, informação já elaborada dos diferentes organismos públicos e privados que facultam informação sobre mercados exteriores. Também é muito útil a informação de tipo pessoal que chega à empresa através da experiência de diretores ou funcionários, as opiniões de empresários do setor, as ideias expostas em convenções ou seminários, etc. Uma análise rigorosa de toda esta informação permitirá realizar uma pré-seleção dos mercados mais favoráveis, sem necessidade de ter de se deslocar ao exterior.

A informação que deve ser analisada pode ser agrupada em torno de três critérios de pré-seleção: potencial, acessibilidade e segurança.

- **Potencial.**

O potencial de um mercado mede-se pela sua capacidade de compra dos produtos e serviços oferecidos nos mercados internacionais. Trata-se de avaliar a situação económica, o nível de desenvolvimento, a evolução recente e, sobretudo, a procura local do produto que a empresa pretende exportar. Os principais aspetos que deverão ser analisados são:

Dados básicos: população, PIB, produto per capita, taxa de desemprego, inflação, evolução da divisa, comércio exterior, principais setores económicos, etc...



Perspetivas de crescimento: tão importantes como a situação de base são as perspetivas a médio prazo. Uma procura crescente e sustentada facilitará o acesso ao mercado e rentabilizará os investimentos comerciais realizados.

Volume de importação: números em quantidade e valor, evolução nos últimos anos e grau de abertura para o exterior. Saber de que países se está a importar permitirá ter uma primeira aproximação da concorrência que será necessário enfrentar.

Exportações espanholas: a análise do volume de exportações nos últimos anos indicará se as vendas de produtos procedentes do nosso país seguem uma tendência crescente, decrescente ou mantêm-se estáveis, assim como o nível de conhecimento da oferta espanhola.

- **Acessibilidade.**

Mesmo que um país apresente um alto potencial, é necessário analisar todos os obstáculos que dificultem ou encareçam a entrada de produtos estrangeiros. Entre outros:

Situação geográfica: a distância física, os sistemas de transporte ou as facilidades de armazenamento são fatores que incidem nos custos de venda e na competitividade do produto, sobretudo em produtos com um valor reduzido por unidade de peso ou volume.

Fatores socioculturais: a proximidade cultural facilita a adaptação do produto e do material promocional; por outro lado, a perceção que se tiver do made in positiva, em alguns casos e negativa ou neutra, noutros, também afetará o processo de comercialização.

Barreiras aduaneiras e contingentes: encarecem e limitam o acesso aos mercados, sobretudo nos países em vias de desenvolvimento que mantêm taxas aduaneiras elevadas ou sistemas de quotas. Não obstante, nos últimos anos, houve uma redução importante destas barreiras como consequência dos acordos da Organização Mundial do Comércio (OMC) e da integração de países em blocos económicos.

Barreiras não aduaneiras: nos países desenvolvidos, será necessário estudar as barreiras técnicas comerciais, que dificultam a entrada de produtos estrangeiros por motivos de saúde, segurança, meio ambiente, requisitos de qualidade, etc...

- **Segurança.**

Também é necessário analisar os riscos que se deve correr nas relações comerciais com os países que se está a analisar, para ignorar os que são mais conflituosos, se não existe a possibilidade de cobrir adequadamente esses riscos.



De acordo com a forma de entrada que escolher, a empresa deverá analisar a segurança nas transações (se for exportar) ou a segurança nos investimentos (se a empresa se for estabelecer nesse mercado).

Segurança nas transações: atrasos nos pagamentos e riscos de não pagamento, assim como a disponibilidade e o custo dos instrumentos de cobertura disponíveis (seguro de crédito à exportação, factoring, etc.).

Segurança nos investimentos: riscos de nacionalização, confiscação, perda de valor da moeda local, assim como a normativa sobre repatriação de lucros e os acordos de proteção de investimentos.

## Investigação aprofundada.

Nesta segunda etapa, trata-se de recolher “informação primária” obtida de forma específica para a investigação que se está a realizar entre empresas compradoras, distribuidores, agentes, retalhistas, consumidores, etc., que intervenham no processo de compra. O conhecimento in situ do mercado e o contacto direto com possíveis compradores servirão para comparar o produto em termos de qualidade e preço com os quais se estão a comercializar no país visitado.

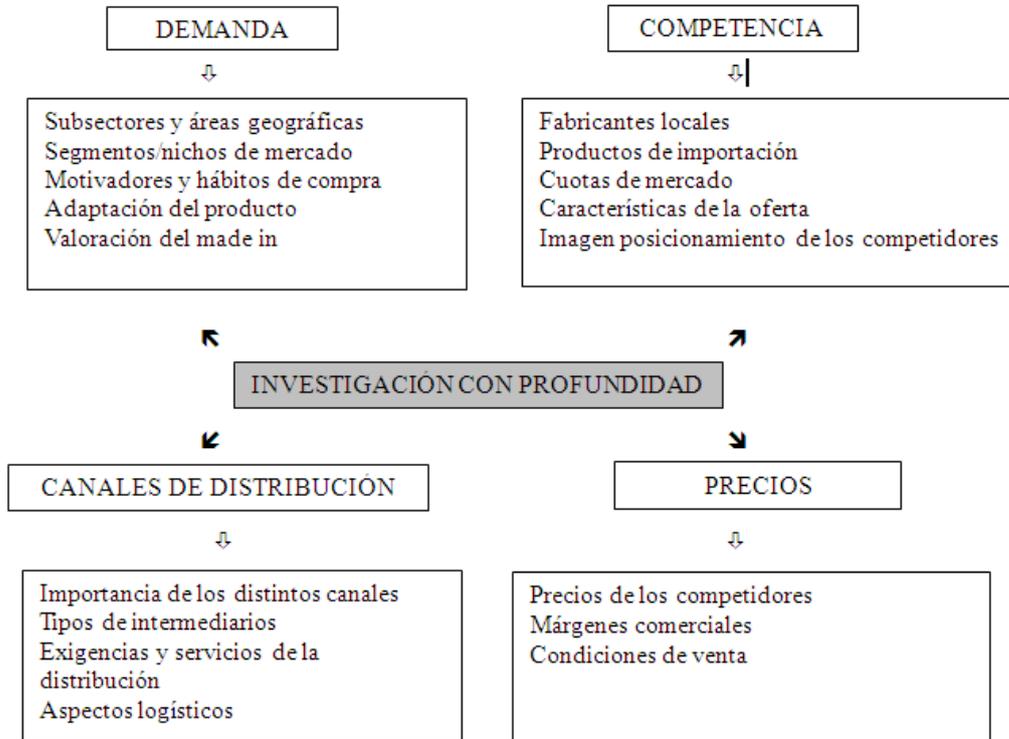
Para realizar este tipo de investigação, são muito úteis as missões comerciais organizadas pelas Câmaras do Comércio e pelas associações de exportadores, assim como a assistência a feiras e salões comerciais. As feiras internacionais, além de serem um instrumento de promoção comercial, também constituem uma boa oportunidade para entrar em contacto, pela primeira vez, com um mercado. Num curto espaço de tempo, tem-se a oportunidade de aceder a um grande número de potenciais compradores e de conhecer a oferta local e internacional concorrente.

Nesta etapa, deve-se estudar aprofundadamente os aspetos básicos para comercializar um produto em mercados exteriores: procura, concorrência, canais de distribuição e preços. A informação que se obtiver será a base para criar a estratégia comercial em cada um dos mercados selecionados.





**Investigación con profundidad: aspectos básicos de la comercialización.**



## Seleção de mercados-alvo.

Nas duas etapas anteriores, foram pré-selecionados e estudados os mercados mais favoráveis. Se, inicialmente, existiam mais de 160 países que são potenciais mercados, nas duas primeiras etapas do processo, ter-se-ão reduzido para um máximo de dez países. Nesta última etapa, trata-se de escolher aqueles onde se vai realizar um verdadeiro esforço comercial. Basicamente, existem seis critérios para selecionar mercados-alvo:

- **Tamanho de mercado.**

Consiste em escolher um ou vários mercados com um elevado potencial de compra que justifique, por si só, a concentração de esforços. Em empresas sem experiência exportadora, convém escolher um país próximo, seja do ponto de vista geográfico, seja do ponto de vista sociocultural. Para a empresa exportadora espanhola, poderá ser algum dos principais países da União Europeia (França, Alemanha, Reino Unido), Brasil ou México.
- **Fase de crescimento.**

Escolhem-se países onde existem boas perspetivas económicas que indiquem que a procura permanecerá numa fase de crescimento a médio prazo. Por exemplo, alguns países da Europa de Leste (Polónia, Hungria, República Checa), China, Índia ou Chile.
- **Preço.**

Esta alternativa exige encontrar um mercado onde o preço de aceitação seja acessível para a empresa e permita obter uma margem comercial suficiente. Não obstante, o posicionamento por preço é sempre incerto, inclusive a curto prazo, pois pode aparecer um concorrente que venda mais barato, seja por uma melhor estrutura de custos, uma melhoria tecnológica ou uma política de preços muito agressiva para eliminar concorrência.
- **Vantagem competitiva.**

Este seria o caso dos países onde o produto oferece uma vantagem competitiva em relação aos produtos que se estão a comercializar. A vantagem pode estar tanto no produto propriamente dito (qualidade, design, prestações), como no serviço que se oferece. Para utilizar este critério na seleção de mercados-alvo, é necessário que a vantagem seja sustentável a médio prazo.
- **Colaborador ou sócio ideal.**



Geralmente, as empresas exportadoras têm de encontrar um colaborador (distribuidor ou agente comercial) ou sócio para distribuir os seus produtos em mercados exteriores. Quando, na fase de investigação aprofundada, se encontrou a empresa ideal para realizar essa tarefa, pode-se considerar também como um critério para escolher mercados-alvo.

- **Custo/rentabilidade.**

Por fim, deve-se avaliar o custo de acesso ao mercado e a rentabilidade que se pode obter a médio prazo. Regra geral, quanto maior for o nível de desenvolvimento de um país, mais recursos terá de destinar para se introduzir no seu mercado (especialmente em promoção e publicidade), embora as expectativas de lucro também sejam maiores.

É aconselhável que, na seleção final que se realizar, se avaliem combinações de dois ou três critérios entre aqueles que a empresa considere mais significativos.

## Técnicas de investigação.

Na investigação aprofundada dos países pré-selecionados, a empresa deverá encontrar a informação mais útil para estabelecer a estratégia comercial dos seus produtos. Trata-se de realizar uma investigação de campo na qual se reúne informação do mercado através de contactos com consumidores, distribuidores, agentes, prescritores de opinião, retalhistas, etc. Há que distinguir entre as técnicas de investigação que a empresa exportadora pode utilizar individualmente e as outras para as quais é necessário contratar os serviços de uma consultora especializada.

Entre as técnicas de investigação que a empresa exportadora pode utilizar individualmente, destacam-se as detalhadas abaixo:

- **Observação.**

Nas visitas a países estrangeiros, os executivos de comércio exterior, sobretudo os que trabalham em setores de bens de consumo, podem recolher informações muito úteis observando com atenção o que acontece no mercado, como por exemplo, variedade da oferta disponível, características dos produtos da concorrência, níveis de preço por tipo de produto e estabelecimento de venda, hábitos de compra dos consumidores,



assim como tipos de promoção comercial e mensagens publicitárias utilizados.

Realçamos que toda esta informação só será representativa da zona geográfica do país que se visitar, pois as características do mercado podem ser muito diferentes noutras regiões.

- **A entrevista aprofundada.**

É a técnica mais útil para as PME exportadoras que não têm recursos para contratar empresas especializadas na investigação de mercados exteriores. Pode-se aproveitar viagens comerciais em que, simultaneamente com a própria gestão de vendas, obtém-se informação sobre opiniões, gostos, motivações de compra, etc., de potenciais compradores. Quando se trata de se introduzir num novo mercado, será necessário realizar um mínimo de dez entrevistas (dependendo do tamanho do mercado), com o objetivo de comparar as opiniões dos entrevistados.

Para rentabilizar a informação obtida, é necessário preparar de forma sistemática as entrevistas, tanto na seleção de empresas que se vão entrevistar como na informação que se pretende conhecer. Deverá resumir-se a informação obtida em cada entrevista, comparar com as opiniões dos outros entrevistados e tirar conclusões.

ANTES	Informar-se das missões e viagens comerciais organizadas
	Pré-selecionar as empresas que se vai entrevistar
	Sondar o interesse no telefonema/fax/e-mail para concretizar a visita
	Confirmar visita
	Deixar tempo livre para visitas que possam surgir no próprio país
	Preparar perguntas-chave
DURANTE	Deixar o entrevistado falar, sem o orientar na resposta
	Não fazer perguntas pessoais nem comprometedoras
	Não tomar notas nem gravar sem autorização prévia
	Oferecer também informação, não pedir só



	Fazer perguntas-chave, sem ordem estabelecida
DEPOIS	Preencher a ficha com dados de resumo de cada entrevista (no mesmo dia da sua realização)
	Comparar opiniões em respostas a perguntas-chave
	Tirar conclusões
	Elaborar lista de outras empresas que se deveria ter entrevistado

- **Inquéritos.**

Permitem obter informação sobre muitos dos elementos que a empresa tem de saber para criar o seu plano de mercado. A ferramenta básica dos inquéritos é o questionário que se realiza a uma série de pessoas, que habitualmente são escolhidas por amostragem. Para que esta técnica seja útil na tomada de decisões, é necessário que a empresa tenha certos conhecimentos sobre o processo de seleção de amostras e o tratamento dos dados obtidos.

Os inquéritos podem ser feitos por visitas pessoais, por correio, telefone, fax ou Internet. Cada um destes meios de comunicação tem as suas vantagens e desvantagens: o inquérito pessoal é o mais flexível, mas também é dispendioso (é preciso contratar pessoal inquiridor no país estrangeiro); o inquérito por correio ou fax tem um custo reduzido, embora a percentagem de resposta costume ser baixa. O inquérito por telefone é rápido e barato, mas não permite questionários extensos, nem apresentar em imagem os produtos da empresa. Por último, para obter informação primária através da Internet, surge o problema de que não existe uma lista ou um censo de utilizadores. Neste sentido, a rede é mais útil para investigar os gostos e necessidades dos clientes da empresa que já estão ligados, ou para empresas que têm um número reduzido de potenciais clientes. A Internet tem várias ferramentas para recolher e medir dados primários de clientes internacionais.

Do mesmo modo, entre as técnicas de investigação que a empresa exportadora não pode utilizar por si e deve contar com a prestação de serviços de uma consultora especializada, sobressaem as enunciadas abaixo:

- **Técnicas de grupo.**

Geralmente, utilizam-se numa fase avançada do processo de investigação de mercados. Consistem em convocar um número reduzido de pessoas para uma reunião, dirigida por um moderador, para expressarem as suas ideias, opiniões, gostos ou sugestões com o objetivo de confirmar como o produto se adapta ao mercado e analisar que mudanças ou melhorias seria necessário introduzir. O mais habitual é que a empresa que contrata a investigação não esteja presente, para não distorcer as opiniões expostas. Será a consultora a realizar o estudo que dirigirá a reunião e providenciará o material todo (gravações, vídeos, relatório de conclusões) ao seu cliente.

- **Painéis.**

São amostras permanentes de grupos de consumidores, retalhistas, importadores, agentes ou pessoas representativas do setor sobre as quais se obtêm continuamente dados e em intervalos de tempo regulares, com a finalidade de analisar um aspeto concreto e a sua evolução ao longo do tempo. Mediante esta técnica, analisa-se a penetração de um produto, a venda por tipos de estabelecimento, as tendências do consumo, a fidelização à marca, etc. A informação será fornecida com um alto nível de desagregação (geográfico, por produto, por volume de vendas), pelo que é muito útil, sobretudo, para analisar a posição da concorrência.

- **Estudos de imagem e posicionamento.**

A imagem da empresa gera-se nos potenciais clientes como consequência das perceções que têm sobre a identidade da empresa, dos seus produtos, das marcas, etc. A imagem evolui ao longo do tempo; daí a necessidade que a empresa tem de conhecer periodicamente a perceção que se tem dela no mercado e, desta forma, orientar a sua evolução. Na comercialização internacional de produtos, o efeito "made in" pode-se considerar como um elemento essencial nos estudos de imagem, que varia, em grande medida, conforme for o país de origem, o lugar de compra e o tipo de produto.

Nos estudos de posicionamento, situa-se o produto em relação à sua concorrência ou a uma situação ideal, de acordo com certos critérios como a qualidade, o preço, as prestações, etc.

- **Técnicas experimentais.**

Trata-se de provas ou testes (teste de mercado, teste de produto, teste de conceito), especialmente úteis nos mercados de grande consumo. Antes do lançamento do produto, a empresa pode verificar como este se adequa às



exigências da distribuição e às expectativas dos consumidores. A partir dos resultados, estabelecem-se previsões sobre a procura, o que evitará realizar investimentos desnecessários. Também se pode avaliar separadamente diferentes atributos do produto (qualidade, composição, sabor, embalagem) e o preço que o consumidor estaria disposto a pagar.





## Adaptação vs estandardização aos mercados internacionais

---

“Os elefantes têm muita dificuldade em se adaptarem, enquanto as baratas sobrevivem a tudo”. (Peter Drucker)

Qualquer empresa que decida iniciar um processo de internacionalização deve saber que **cada mercado requer uma estratégia de comercialização diferente. A empresa deverá escolher entre uma estratégia de adaptação do produto e/ou serviço aos diferentes mercados internacionais ou, pelo contrário, escolher uma estratégia de estandardização que lhe permita operar em mercados exteriores que atuem de maneira homogênea em relação ao produto e/ou serviço que comercializa.**

**A estratégia de adaptação consiste em adequar o produto ou serviço às diferentes necessidades e condições de cada mercado. Quando se escolhe este tipo de estratégia é porque o mercado de dois ou mais países se comporta totalmente diferente,** basicamente porque **as preferências dos consumidores do nosso produto / serviço serão diferentes em cada local.**

Assim, torna-se imprescindível **adaptar** as diferentes vertentes da nossa estratégia de comercialização **às preferências dos consumidores de cada mercado-alvo.** Esta tarefa implica uma carga de trabalho de investigação muito importante, pois obter informação de mercado verdadeira e atualizada não é tarefa fácil, mais ainda num contexto atual onde as PME costumam limitar ao máximo o orçamento para viajar para o país de destino, adquirir relatórios de mercado de pagamento...

Além de investigar sobre as preferências concretas do nosso mercado-alvo, também temos de estar conscientes da idiosincrasia da cultura do país ou região onde pretendemos entrar para vender o produto e/ou serviços. Esta parte é um pouco mais fácil de estudar, pois é muito mais geral e existe muito mais literatura sobre isso. Neste sentido, estamos a falar de aspetos gerais que estão presentes nas diferentes culturas e aos quais é preciso prestar muita atenção. Como exemplos desses aspetos, podemos citar: a interpretação das cores e dos números, o grau de formalidade ou informalidade socialmente aceitável, a predominância de valores individuais ou coletivos, os períodos festivos, etc.

Portanto, devemos fazer modificações nas diferentes variáveis que compõem a nossa estratégia de comercialização.

Um exemplo esclarecedor do mencionado anteriormente é o produto da Coca-Cola, o paradigma do marketing internacional modifica o nome do produto em determinados países, adaptando-se aos caracteres locais.



Por vezes, a adaptação é obrigatória, como é o caso da etiquetagem no setor dos produtos agroalimentares, que, na maioria dos países, deve estar no idioma local.



Outro dos aspetos-chave para adaptar o produto às necessidades do mercado é o preço, que deverá estar expresso na moeda do país ou da zona económica para onde queremos exportar.

Além de considerar custos logísticos, aduaneiros, de alugueres de locais ou de impostos, entre outros, que podem forçar as empresas a oferecer preços desiguais, as empresas devem mostrar o seu produto em cada mercado a um preço que

esteja conforme o posicionamento que pretendem manter. O mesmo produto pode ser visto como quotidiano num determinado país e, noutro, pode ser visto como um bem de luxo.

Em cada local, há concorrência diferente, com um posicionamento já adquirido, pelo que é necessário **analisar o que oferece a concorrência no nicho de mercado em que aspiramos entrar**, e ver se conseguimos ser competitivos tanto em preço como em qualidade, capacidade de fornecimento, prazos de entrega, etc.

Caso, após analisar estes aspetos, nos dermos conta de que não conseguimos ser competitivos por algum motivo, devemos refletir novamente se temos capacidade para ser competitivos num futuro próximo modificando o que for necessário, ou, pelo contrário, é mais conveniente tentar atacar outro nicho.

Suponhamos que uma empresa espanhola conseguiu desenvolver um “branding” (estratégia de marca comercial) que lhe retornou um grande êxito no mercado local, cuja cor corporativa principal é o vermelho. Esta empresa decide participar em diferentes feiras internacionais para promover a sua gama de produtos, pelo que decide adquirir um stand onde o vermelho é a cor protagonista. Ora bem, em países europeus as pessoas seguramente consideram que essa cor não tem nenhum significado em particular. No entanto, na China, a cor vermelha está associada à sorte.

Pelo contrário, se a empresa espanhola decidir utilizar a cor amarela como corporativa, o efeito seria justamente o oposto, pois a cor amarela está associada à doença em quase toda a Ásia.

Da mesma maneira, os produtos de pastelaria tendem a vender-se em Espanha com um *pack* transparente, apesar de, nos países europeus, o consumidor prefere não ver o produto. Nestes mercados, utilizam-se cores diferentes: rosa no Reino Unido, amarelo em França. Em Alemanha, é necessário adaptar-se a uma normativa ecológica estrita (obtenção do ecoponto): as embalagens têm de ser totalmente descartáveis e o responsável por elas é o fabricante.

O êxito ou fracasso de uma ação promocional em mercados internacionais podem esconder-se por trás de pequenos detalhes. Neste ponto, pode ser especialmente importante obter aconselhamento junto de especialistas locais, os contactos, mais uma vez, fazem a diferença.

Na indústria agroalimentar, o caso de certos produtos espanhóis pode ser um exemplo válido de adaptação de canal de distribuição para cada mercado. É o caso



do azeite, que, em Espanha, é visto como um bem quase de primeira necessidade, pelo que se pode encontrar uma grande variedade de qualidades e formatos nas prateleiras das grandes superfícies. O mesmo azeite virgem extra pode estar numa prateleira de uma grande superfície de Espanha como produto comum, e aparecer no Japão como um produto de gama Premium numa loja especializada.

Outro dos aspetos-chave na seleção de estratégias de adaptação é a climatologia da zona geográfica onde a empresa pretender comercializar o seu produto. Serve como exemplo o desafio de vender produtos como o chocolate em climas quentes e húmidos por empresas que utilizam estratégias de adaptação de forma diferente, mas com o mesmo fim, que é a possibilidade de vender os seus produtos na Ásia. A empresa Adbury Schweppes tem os seus próprios expositores nas lojas dos países asiáticos onde vende os seus produtos. Contudo, outra empresa como a Toblerone restringiu a sua distribuição para lojas com ar condicionado. Por último, a empresa Nestlé introduz uma bolacha com chocolate da marca Kit-Kat só para o mercado da Ásia com baixo teor em gordura para aumentar o ponto de fusão do doce e poder, assim, vender esse produto nesse mercado.

Definitivamente, para fazer alterações no produto, deve-se, primeiro, responder a certas perguntas relacionadas com os potenciais consumidores e utilizadores, condições ambientais, regulamentações do governo, concorrência e as contribuições esperadas em lucro de uma determinada adaptação. Algumas delas são:

- Com o mercado-alvo: Quem compra o produto?, Quem usa o produto?, Como se usa o produto?, Onde se compra o produto?, Como se compra o produto?, Por que é que se compra o produto?, Quando se compra o produto?
- Com o ambiente macro: Geografia, clima, economia, sociocultural, político/legal.
- Com as regulamentações do governo: Tarifas, etiquetagem, patentes/marcas, impostos.
- Em relação à concorrência: Preço, rendimento, proteção da patente e embalagem.
- Com o produto da empresa: Quais devem ser os atributos físicos? (tamanho, design, materiais, peso, cor, outro) Quais devem ser os atributos do seu embalagem? (proteção, cor, design, nome da marca, outro), Quais devem ser os atributos do seu serviço? (instruções de uso, instalação, garantias, reparação/manutenção, peças de reposição, outros), Qual é a contribuição esperada dos lucros por cada adaptação do produto?

Falámos em adaptar o produto e/ou o serviço às necessidades e condições de cada mercado devido ao facto de dois ou mais países se comportarem de forma



totalmente diferente entre si, pois existem diferenças legais em cada país em termos de produto, recipiente e embalagem que obram a realizar adaptações para poder introduzir e vender produtos.

Porém, nem todos os países ou zonas económicas onde a empresa pretenda fazer exportação dos seus bens ou serviços requerem uma estratégia de adaptação, pelo contrário. Neste caso, falaremos de **estratégia de standardização**, que se baseia na ideia de que os mercados tendem a homogeneizar-se pela pressão da tecnologia, das comunicações e dos transportes. A estratégia de standardização consiste em considerar que o mercado é global para o produto. Ou seja, que, apesar das diferenças entre nações, as empresas oferecem o mesmo produto em todos os mercados. Isto ajuda a reduzir os custos de adaptação e ajuda as pessoas a identificarem os produtos onde quer que estejam.

As variáveis que motivam a utilização da estratégia de standardização são:

- Economias de escala na produção, na comercialização e na gestão.
- Homogeneização dos gostos e das necessidades dos consumidores: ao igualar-se os gostos e comportamentos de compra, devido à publicidade, como por exemplo, a moda na roupa, facilita-se o fabrico e a venda dos mesmos produtos em países diferentes.
- Imagem consistente e coerente a nível internacional.
- Produtos industriais.
- A convergência das legislações: ultimamente, deu-se uma harmonização legal nos mercados, que melhorou o tratamento dos produtos e os investimentos no estrangeiro.
- Os processos de integração económica: estes processos de integração favorecem o comércio internacional entre os países membros pois eliminam barreiras aduaneiras, restrições ao comércio livre e favorecem a troca de bens e serviços.

Por conseguinte, a estratégia da standardização baseia-se em que, geralmente, os compradores de todo o mundo partilham as mesmas necessidades. Este foco é atrativo basicamente por quatro razões. A primeira é o facto de permitir às multinacionais manter uma identidade e imagem consistentes em todo o mundo. Em segundo lugar, minimiza a confusão dos compradores que viajam frequentemente. A terceira razão é o facto de permitir à empresa multinacional desenvolver uma campanha publicitária única e coordená-la em diferentes mercados. Por último, este foco permite poupar consideravelmente em custos.

Pelo exposto anteriormente e fruto da experiência profissional, dizemos que a empresa pode comercializar os seus produtos com os mesmos atributos em todos



os mercados onde opera ou adaptá-los às características de cada um deles. Normalmente, as empresas não optam por nenhum destes dois extremos, mas sim por uma política intermédia entre a estandardização absoluta e a adaptação total a cada mercado.

Definitivamente, estas duas posturas refletir-se-ão pelas vantagens da uniformidade na estratégia de produto em todos os mercados (estandardização) e pelas diferentes necessidades e condições de cada mercado (adaptação).

De seguida, apresentamos um quadro com o qual se pretende sistematizar os fatores que condicionam uma empresa a utilizar uma estratégia de adaptação ou de estandardização.

Fatores	Estratégia de estandardização	Estratégia de adaptação
Intensidade da concorrência no setor	Fraca	Forte
Posição competitiva da empresa	Dominante	Não dominante
Homogeneidade das preferências entre consumidores	Homogéneas	Heterogéneas
Potencial de crescimento dos setores pequenos	Reduzido	Alto
Interesse dos consumidores em produtos diferenciados	Alto	Baixo
Satisfação de uma necessidade universal	Necessidade universal	Necessidades diferentes
Hábitos de consumo dos consumidores	Mesmos hábitos	Hábitos diferentes
Importância das economias de escala na produção	Alta	Baixa
Oportunidades de inovação por conhecimento acumulado em produção em pequena escala	Reduzidas	Altas
Tipo de mercado	Industrial	De consumo
Quadro jurídico	Uniforme	Variado
Participação internacional da empresa	Grandes e/ou muitos mercados	Poucos e/ou pequenos mercados
Disponibilidade de recursos (financeiros, de produção, humanos)	Limitados	Abundantes
Ciclo de vida do produto	Curto	Longo



Investimentos em I+D	Altos	Baixos
Internacionalização de comunicação e canais	Muito espalhada	Pouco espalhada
Integração das economias	Alta	Baixa
Infraestrutura do marketing	Semelhante	Diferente

## Trâmites para a internacionalização. Passos gerais.

Qualquer processo de compra e venda internacional tem associadas obrigações documentais que tanto os importadores como os exportadores devem conhecer. Todavia, estas variam consoante o mercado ou o produto, entre outras variáveis.

Sobretudo, quando se começa o processo de internacionalização, saber de que documentos precisaremos e como devem ser preenchidos ajudar-nos-á a agilizar os processos e evitar erros que se traduziriam em gasto de tempo e dinheiro. A quantidade de documentação e requisitos variará consoante o destino onde formos operar, os Incoterms, as características do produto, o contrato negociado...

Esmiugar aprofundadamente os trâmites e documentos para a exportação consoante o produto a exportar e/ou o país dará conteúdo suficiente para elaborar um guia específico sobre este assunto. Consequentemente, nesta secção, centrar-nos-emos em tentar resumir os passos e trâmites mais gerais que uma empresa tem de enfrentar quando toma a decisão de exportar. Não obstante, no final deste capítulo, encontrará uma série de hiperligações para os guias de apoio à exportação elaborados pelas Câmaras do Comércio, assim como o guia de trâmites e documentos para a exportação elaborado pelo Instituto de Comércio Exterior Espanhol (ICEX). Estes guias explicam pormenorizadamente todo o tipo de documentos comerciais, de transporte, seguros, legalização de documentos, certificados especiais para setores específicos, assim como trâmites tributários e aduaneiros tanto para a União Europeia como para o resto do mundo.

O primeiro passo para qualquer empresa que pretende exportar seria registar-se no Registo de Exportadores (REX) autorizados, algo que pode fazer de forma telemática através da sede eletrónica da Agência Tributária (AEAT). Depois, consoante em que mercados opere, as exigências serão diferentes.

- O comércio com a União Europeia. Aquisições e/ou entregas intracomunitárias.

As operações do mercado único são as mais simples graças ao acordo comercial comunitário. Ainda assim, requer determinados requisitos necessários e o cumprimento dos seguintes trâmites:

- Inscrição no Registo de Operadores Intracomunitários. Também conhecido com censo VIES, a inscrição neste registo é realizada com o registo ou a modificação do modelo de censo 036. Depois de fazer parte dele, receberá um número de operador intracomunitário, que deverá incluir juntamente com o do comprador nas suas faturas.

É preciso ter em conta que as transações entre empresas da União Europeia têm um sistema de tributação de IVA diferente do nacional e, em muitos casos, este imposto não se repercute na fatura. Daí a criação deste identificador que atua como um NIF especial.

- Classificação das mercadorias. Este trâmite consiste em atribuir aos produtos expedidos uma numeração aduaneira aceite a nível internacional que permita identificar o tipo de mercadoria exportada. No caso da UE, é preciso fazê-lo conforme os códigos TARIC. Para isso, podemos utilizar ferramentas tais como [TARIC](#), [Market Access Database](#) e/ou a secção de [consulta da pauta aduaneira integrada](#) da Agência Tributária.
- Declaração Recapitulativa de Operações Intracomunitárias. Trata-se da apresentação do modelo 349, um documento que resume as operações intracomunitárias que a sua empresa tiver realizado. Esta declaração deve ser realizada mensal, bimestral ou trimestralmente. Além disso, quando os montantes são baixos, é permitido apresentá-la uma vez por ano.
- Declaração trimestral do IVA. No modelo 303 que a empresa apresenta habitualmente, terão de constar as operações realizadas na União Europeia. Os quadros 10, 11 e do 36 ao 39 utilizam-se para indicar a informação de IVA relativa às aquisições (compras) intracomunitárias. Por outro lado, as entregas (venda de produtos) para outros Estados da UE são detalhadas no quadro 59 e as prestações de serviços (que não estão sujeitas a IVA) no número 61. Além disso, a empresa terá de incluir este tipo de operações em separado no modelo 390 de resumo anual de IVA.

- O comércio com o resto do mundo (terceiros países).

Tal como nas exportações dentro da UE, neste caso, também terá de averiguar qual é o código aduaneiro com que deve identificar os seus produtos. Mais, tem de ter em conta estes outros trâmites:

- Obtenção do número de registo e identificação de operadores económicos. Esta numeração é conhecida pelas siglas EORI e serve para identificar a empresa como exportador ou importador. Se não se tiver este número de registo, os produtos



não poderão sair da alfândega. Para o obter, basta solicitá-lo na sede eletrónica da AEAT.

- Apresentação do Documento Único Administrativo (DUA). O DUA é uma declaração impressa em papel que se entrega às autoridades aduaneiras e que contém informação sobre o produto dessa operação comercial. Por exemplo, o valor, a quantia, o destino, etc. Para apresentar o DUA de Exportação, a Agência Tributária disponibiliza duas vias: por via telemática, usando a norma EDIFACT. E mediante um formulário disponível na sede eletrónica. Destacamos que este documento pode ser apresentado diretamente pelo empresário que queira realizar a operação de exportação, embora geralmente sejam os agentes aduaneiros que o gerem.
- Declaração de IVA. Há dois impostos principais nas operações transfronteiriças: o IVA e a pauta aduaneira. A quantia desta última varia dependendo do país de destino e há casos em que não se aplica. Por seu lado, a exportação de mercadorias fora da UE está isenta de IVA. Para que a empresa possa receber o reembolso, terá de estar inscrita no registo de exportações ou no de reembolso mensal. Além disso, deverá apresentar as autoliquidações de IVA e o modelo 340.
- Outros documentos. Juntamente com estes trâmites tributários e aduaneiros, a empresa encontrará outros de caráter administrativo ou comercial, que dependem do setor da empresa e do país ao qual se dirija, como por exemplo:
  - ✓ Fatura comercial, consular, proforma e/ou aduaneira.
  - ✓ Certificados de origem.
  - ✓ Lista de volumes (packing list).
  - ✓ Caderno ATA e CTD.
  - ✓ Certificado de circulação EUR1, EUR2.
  - ✓ Declaração Instrastat.
  - ✓ Documentos de transporte CMR, TIR, CIM, BILL OF LADING, ...
  - ✓ Seguros de transporte.
  - ✓ Legalização de documentos.
  - ✓ Documentos e certificados específicos por setores, tais como o certificado de controlo de qualidade comercial SOIVRE para os produtos agroalimentares, autorizações de exportação e certificados CITES para espécies animais ameaçadas, certificados Kosher e Halal para países judeus e muçulmanos respetivamente, etc...

Para tratar mais aprofundadamente os documentos, é indispensável rever as [guias online](#) das Câmaras do Comércio e a [guia de trâmites e documentos](#) do Instituto de Comércio Exterior Espanhol.





As Câmaras do Comércio contam com [Guias online](#) de apoio à exportação que facultam informação sobre secções temáticas concretas em matéria de internacionalização.

Cada um destes Guias trata sobre uma secção de importância especial para o exportador médio espanhol, formando e informando sobre todos os aspetos que devem ser tidos em conta relativamente ao tema desenvolvido.

Os guias têm inúmeros links para páginas web que permitem o acesso a fontes de informação úteis, através das quais se complementam os temas desenvolvidos.

O elevado e variado número de guias faz com que sejam úteis para diversas situações e necessidades do comércio externo, a maior parte deles abordam aspetos específicos ligados à exportação de produtos. Outros referem-se a áreas mais gerais associadas a como fazer um estudo de mercado ou de preparação de viagens ao estrangeiro.

A consulta destes guias é completamente gratuito e estes classificam-se da seguinte maneira:

- [Guias online de investigação e análise](#)

Através destes guias, poderemos realizar um estudo de mercado, conhecer a situação de um setor num determinado país, conhecer as diferentes cargas de exportação dos nossos produtos a nível geral, determinar o nosso código pautal e os meios existentes para isso, desenvolver um modelo de custos que nos permita analisar o preço de exportação ou a forma correta de seleccionar um representante comercial ou importador no exterior.

- [Guia Online sobre como investigar um mercado](#)
- [Guia Online sobre como elaborar um estudo de mercado](#)
- [Guia Online sobre como calcular Preços de Exportação](#)
- [Guia Online sobre como seleccionar um Representante Comercial](#)
- [Guia Online sobre como seleccionar importadores no estrangeiro](#)

- [Guias online de preparação de atividades](#)

Através dos Guias desenvolvidos nesta secção, poderá preparar atividades diferentes relacionadas diretamente com a internacionalização da sua empresa.

Poderemos planificar previamente e de forma estruturada uma viagem comercial ao estrangeiro, assim como definir com um plano estratégico prévio

de escolha e visita posterior a Feiras que sejam de maior utilidade e eficácia para nós para a nossa atividade no estrangeiro.

- [Guia Online sobre a preparação de viagens comerciais ao estrangeiro](#)
- [Guia Online sobre a preparação de visitas a Feiras Internacionais](#)

- **[Guias online de gestão de comércio externo](#)**

Através dos Guias desenvolvidos nesta secção, conheceremos a nível geral os principais documentos utilizados na hora de realizar uma exportação e importação, como dar uma resposta adequada a clientes desconhecidos, os principais contratos utilizados a nível internacional quanto à internacionalização da empresa, aspetos fundamentais a ter em conta no campo do transporte e da logística no estrangeiro, assim como as diferentes fórmulas de exportação existentes (conjunta, associações, etc.).

- [Guia Online sobre como responder a um pedido de proposta internacional](#)
- [Guia Online sobre outros modos de exportação](#)
- [Guia Online sobre os erros frequentes em transporte e logística](#)
- [Guia Online de Exportação de Serviços](#)
- [Guia Online de Segmentação e Posicionamento Internacional](#)

Para quem preferir ter um documento único para imprimir ou consultar offline, a ICEX España Exportación e Inversiones edita e atualiza periodicamente o [Guia de trâmites e documentos de exportação](#). O documento, com mais de 150 páginas, explica todo o tipo de documentos comerciais, de transporte, seguros, legalização de documentos, certificados especiais para setores específicos, assim como trâmites tributários e aduaneiros tanto para a União Europeia como para o resto do mundo.



## Pesquisa de possíveis partners

---

Para aceder a um mercado estrangeiro, uma empresa pode optar por se agrupar ou estabelecer uma parceria com outras empresas, oferecendo-se, para isso, uma pluralidade de fórmulas. Nas exportações em parceria, intervêm várias partes que subscrevem um contrato de colaboração para entrarem nos mercados internacionais.

A associação é aconselhável quando a ação individual de exportação é difícil ou complicada para que uma empresa a consiga realizar de forma autónoma, seja por falta de experiência, pela exígua capacidade de atuação e manobra no setor externo, pelas suas possibilidades limitadas, pela excessiva envergadura da internacionalização, por questões estratégicas, por sinergias ou vantagens comparativas, ou por qualquer outra circunstância ou contingências, tentando, por isso, apoiar-se noutros para realizar operações comerciais que, lançando-se individualmente, transformar-se-iam em menores oportunidades e maiores desvantagens.

Associar-se é a empresa partilhar com terceiros a soberania comercial, os compromissos de recurso e reduzir os riscos globais, o que não entra em conflito em absoluto com a manutenção do controlo e das variáveis do mix sobre as operações comerciais no estrangeiro. São simplesmente formas de entrada de maneira acordada em parceria ou agrupada com outras empresas com diferentes graus de compromisso e com custos igualmente distintos. A exportação agrupada é uma forma alternativa peculiar de acesso aos mercados internacionais que pode apresentar uma nova perspetiva de conjunto nas modalidades da transação.

A entrada em novos mercados pode requerer um forte investimento de recursos financeiros e humanos por parte do vendedor, e daí que se aplique uma variada gama de técnicas associativas que reduzem o esforço necessário para atingir os objetivos de expansão.

Portanto, quando uma empresa decide a sua entrada em mercados internacionais, tem de decidir a forma de entrada nos mesmos e esta pode realizar-se pelas seguintes formas colaborativas:

- Associação de exportadores ou consórcios de exportação.
- As *joint ventures*.
- As licenças internacionais.

- Os contratos de gestão.
- A aquisição de empresas locais.
- As alianças de marca.
- Os franchisings internacionais.

## Associação de exportadores ou consórcios de exportação.

A associação de exportadores é a possibilidade de as empresas da mesma nacionalidade acederem em grupo aos mercados exteriores através de uma infraestrutura comercial partilhada, formando um consórcio de exportação. Com esta modalidade, constitui-se uma entidade de propriedade conjunta, juridicamente independente, que se encarregue de desenvolver e coordenar, total ou parcialmente, a atividade exportadora num ou vários mercados.

As empresas que participam na sociedade não perdem a sua personalidade nem a sua estrutura própria. O consórcio é uma entidade auxiliar das próprias empresas que defende conjuntamente os interesses dos associados.

É uma sorte de cooperação empresarial no âmbito internacional para aproveitar conjuntamente as oportunidades que se apresentam numa economia mundial cada vez mais globalizada e com uma maior fluidez de atuação entre mercados. As diretrizes de expansão de muitas empresas e a sua saída para o estrangeiro, quando os seus recursos são insuficientes e as suas capacidades limitadas, passa, muitas vezes, pela alternativa de colaboração no mesmo sentido de aspirações com outras empresas que estão nas mesmas circunstâncias.

A sua função é atuar como um departamento de exportação dos membros do agrupamento, conseguindo, deste modo, um posicionamento mais competitivo.

Os consórcios podem abordar os seguintes pontos:

- Realizar as operações comerciais com os mercados externos em nome dos seus associados.
- Estabelecer os preços para os mercados de destino
- Selecionar os agentes distribuidores.
- Obter informação sobre os mercados.
- Encarregar-se da logística do transporte.
- Obtenção de relatórios de solvência e cobrança de dívidas.

As condições necessárias para o êxito de um agrupamento de exportadores podem-se especificar da seguinte forma:



- O produto das empresas associadas não deve entrar em choque com os produtos das restantes.
- O agrupamento deve ter meios financeiros suficientes.
- Os membros devem estar de acordo quanto à missão do agrupamento, aos programas, às estratégias, e permanecer nestes critérios.
- O consórcio deverá aproveitar ao máximo os diferentes recursos humanos.
- É necessária uma complementaridade na gama de produtos.
- Os membros societários devem-se manifestar ativos.
- O tamanho das empresas agrupadas não deverá ser desproporcional entre si.

Os objetivos para o agrupamento e o acordo de empresas exportadoras podem ser, entre outros, os seguintes:

- O estudo de mercado.
- Acordos de representação.
- Acordos de publicidade e promoção (stand comum numa feira internacional).
- Acordos de serviço pós-venda.
- Criação de um secretariado comum para as formalidades administrativas.

Portanto, a utilização de esquemas de venda partilhada, assumindo a copropriedade e o controlo da gestão, pode ser uma alternativa eficiente para a externalização. Esta modalidade partilhada de exportação também se pode repercutir positivamente em termos de financiamento de cobertura de seguros.

Pelo contrário, também apresenta alguma desvantagem como, por exemplo, a dificuldade para a sua formação, constituição e posterior funcionamento pela possível concorrência interna dos sócios, a perda de liberdade de atuação em relação à gestão individual e aos possíveis conflitos económico-financeiros.

## Exportação em “piggy-back” ou exportação “canguru”.

O “piggy-back” ou operação “canguru”, para uma empresa exportadora, consiste em apoiar-se na rede comercial, de distribuição e venda de outra empresa do mercado local de destino fortemente implementada, mediante a remuneração destes serviços. É um acesso acordado, dado que a empresa “prestadora” deve acordar com a empresa “utilizadora” a maneira como a sua estratégia deverá ser respeitada.

Mediante esta fórmula, o fabricante utiliza os circuitos de distribuição ou subsidiárias de uma empresa canalizadora para vender as suas mercadorias.



São indispensáveis duas condições para o êxito de uma operação “piggy-back”, que são:

- Complementaridade dos produtos das duas sociedades, produzindo-se o efeito semiológico pretendido. Os produtos devem ser complementares, não substitutivos.
- Ausência de excessivas disparidades entre os meios de ambas as empresas.

As principais vantagens para o fabricante exportador podem ser:

- Obtenção, a um custo mínimo, de uma implementação imediata sem perder contacto com o mercado.
- Evita realizar grandes investimentos para estabelecer um canal de distribuição próprio.
- Beneficiar da imagem de notoriedade do “portador”, obtendo esta, reciprocamente, melhores benefícios e maior rentabilidade de utilização da sua rede comercial.
- Colocar os produtos sobre uma rede comercial consolidada pré-estabelecida no mercado-alvo.
- Ganhar em segurança, pois as redes comerciais costumam operar por comissão em caso de venda efetiva de produtos.

As vantagens para a empresa “canalizadora” são, entre outras:

- Ver a sua gama de produtos aumentada com a formação de uma linha ou carteira de produtos mais completa.
- Obter um benefício económico pela distribuição de produtos complementares sem aumentar os seus custos fixos.
- A possibilidade de utilizar a sua própria marca para a comercialização dos produtos procedentes de importação.
- A compensação económica provém do desconto que o fornecedor aplica sobre a tarifa de preços estabelecidos.

Contudo, também apresenta um ou outro inconveniente como, por exemplo, os mencionados abaixo:

- A dificuldade em encontrar o sócio com a rede comercializadora certa.
- O risco para o “utilizador” de acabar por ser regido pelo “portador”.
- Uma perda de peso e controlo para o “utilizador” na tomada de decisões sobre a comercialização dos produtos no estrangeiro.

Por vezes, também acontece que a empresa comercializadora com redes locais externas estáveis e certificadas vende o produto da empresa exportadora pelas suas próprias marcas ou marcas brancas.





## A joint venture.

É um conceito jurídico impreciso, que vem designar toda a forma de associação entre empresas de diferentes países para uma colaboração duradoura nos setores técnico/produativo, financeiro e/ou comercial. E que se formaliza, seja mediante a constituição de uma sociedade mista, seja simplesmente mediante contrato.

Atualmente, o termo “joint venture” é utilizado em todo o mundo para definir:

*“Uma associação temporária de empresas nas quais a responsabilidade dos participantes não está limitada ao montante das suas participações, mas devem assumir outras obrigações, sobretudo quando se trata da colaboração entre uma empresa de um país desenvolvido com uma empresa pública, governo ou empresa privada de um país em vias de desenvolvimento”.*

### Os sócios locais da joint venture

O sócio ideal numa *Joint Venture* é um que tenha recursos, aptidões e ativos que complementem os que você já tenha. A *Joint Venture* deve funcionar de maneira contratual, mas as culturas das duas organizações devem ser semelhantes.

Um bom ponto de partida é avaliar a idoneidade dos clientes e fornecedores existentes com os quais já mantenha uma relação a longo prazo. Também pode pensar na sua concorrência ou noutros associados profissionais. Em termos gerais, deve considerar o seguinte acerca deles:

- Como é o seu rendimento?
- Qual é a sua atitude perante a colaboração? Partilham o seu nível de compromisso?
- Você partilha os mesmos objetivos comerciais?
- Pode confiar neles?
- Os seus valores de marca complementam os que você tem?
- Que tipo de reputação têm?

Se optar por avaliar um novo potencial sócio, deve realizar algumas verificações básicas:

- Têm segurança económica?
- Têm problemas de crédito?
- Já têm associações de *joint ventures* com outras empresas?
- Que tipo de equipamento de gestão têm?
- Que rendimento têm em termos de produção, marketing e mão-de-obra?
- O que dizem os seus clientes e fornecedores sobre a sua integridade e reputação?

## Formalização da Joint Venture.

Antes de formalizar um acordo para uma Joint Venture, é importante proteger os seus próprios interesses. Isto deve incluir elaborar documentos legais para proteger os seus segredos comerciais e averiguar se o seu potencial sócio tem acordos sobre direitos de propriedade intelectual. Além disso, vale a pena confirmar se têm outros acordos, tanto com os seus funcionários como com os seus assessores.

Embora seja certo que o ordenamento jurídico espanhol oferece um vasto leque de possibilidades para poder desenvolver uma Joint Venture (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidade limitada, agrupamentos de interesse económico, uniões temporárias de empresas, etc.) e que todas elas apresentam matizações diferentes, o certo é que, independentemente da estrutura selecionada para o seu desenvolvimento, é necessário levar a cabo uma negociação na qual, ao longo das suas diferentes fases, as partes expõem os seus interesses, objetivos e perceção e desenvolvimento da Joint Venture.

Os documentos que definem a relação existente entre os sócios de uma Joint Venture:

- Acordo de confidencialidade.
- Carta de intenções ou Letter of Intend (LOI).
- Memorandum of Understanding (MOU).
- Acordo-Quadro.
- Contrato de Joint Venture ou Shareholder Agreement.

Em qualquer caso, os passos para a constituição da sociedade conjunta passam por assinar um acordo ou protocolo preliminar, também denominado acordo base ou Joint Venture Agreement, e que consiste na especificação e limitação de todos os pontos de colaboração para os quais se constitui a empresa conjunta.

Só depois de este acordo base estar perfeitamente concretizado é que se passará à segunda fase, constituição da Joint Venture, assim como à estruturação da sua atividade através dos contratos-satélites que as partes considerem por bem incluir nesse acordo base (tais como contratos de distribuição exclusiva, licenças de patentes ou de Know-how, assistência técnica ou comercial, etc.).

Portanto, partindo do argumentado até este momento, as leis aplicáveis aos contratos-satélites da Joint Venture (incluindo o acordo base) serão, de um modo geral, as determinadas pelas partes nos próprios contratos, desde que cumpram os requisitos de validade exigidos pela lei aplicável ao seu conteúdo ou pela lei do país onde forem outorgados.



Pelo contrário, e não só pelo imperativo legal que as diferentes legislações dos Estados possam impor, mas também por razões de utilidade prática, a lei aplicável tanto à constituição da sociedade conjunta como ao seu funcionamento será a lei do país da sua residência ou do seu principal centro de negócios (critério predominante no âmbito internacional para a determinação da nacionalidade da sociedade).

A casuística é muito variada dependendo da legislação do país onde a sociedade conjunta estará sediada. Na grande maioria dos casos, os passos a seguir são os seguintes:

- **Protocolo preliminar ou acordo base.** O acordo base inclui, juntamente com a decisão de criar a sociedade conjunta e uma definição dos objetivos, uma série de cláusulas nas quais se fixa o funcionamento da sociedade. Com efeito, no acordo base, determinam-se as matérias que serão competência da assembleia ou do órgão de administração ou a introdução de especialidades no regime de maiorias necessárias para alcançar determinados acordos.
- **Escritura de Constituição e funcionamento.** Caso se tenha formalizado previamente um acordo base, a posterior escritura de constituição refletirá praticamente todo o conteúdo do mesmo. Não devemos esquecer que, para a realização desses contratos (acordos base), é conveniente contar com assessores locais do país onde se pretender estabelecer a empresa conjunta. Para a formalização da empresa conjunta, deverão, depois de se estudar o tipo de sociedade mais conveniente das legalmente reconhecidas pelo país de implementação, seguir-se os trâmites estabelecidos pela lei do país de acolhimento (neste sentido, ver os trâmites necessários para a constituição de uma Joint Venture em Espanha).
- **Os Contratos-satélites.** Como já se referiu, não existe na legislação espanhola uma definição legal do contrato. A doutrina define-o como: negócio jurídico de caráter bilateral, cujo efeito consiste em criar, modificar ou extinguir uma relação jurídica patrimonial. Por contrato-satélite devemos entender qualquer relação contratual que não seja o acordo base e tenha por objetivo rentabilizar comercialmente o investimento.

### **Modalidades de Joint Venture.**

O conceito de Joint Venture faz referência a uma modalidade de colaboração empresarial cuja origem se situa no direito anglo-americano do século XX. Em função da sua finalidade, podemos classificar as modalidades de joint venture da seguinte forma:





- Joint Venture em sentido comercial. A sua finalidade é a combinação de capacidades técnicas e financeiras de várias sociedades, permitindo reduzir a quantia do investimento. Assim, as empresas partilham âmbitos de atividade (aos quais dificilmente poderiam aceder individualmente) e diminuem o risco do investimento. Com base neste critério, distingue-se:
- Joint Venture segundo a modalidade BOT (Build Operate Transfer): na qual os participantes financiam e exploram a infraestrutura objeto do contrato até à sua amortização para a ceder depois, mediante um preço, ao país de acolhimento.
- Joint Venture de tipo cooperativo: caracterizada desta forma porque os participantes põem em comum uma fase concreta do processo produtivo (por exemplo, para criar uma central de compras, uma unidade de fabrico, as suas centrais de investigação, etc.) com a finalidade de racionalizar custos da empresa, mas continuando em situação de concorrência entre eles. Este tipo representa uma melhoria notável (por exemplo, na penetração em novos mercados), ao permitir a organização de distribuição e de venda de que já dispõem nos respetivos países.
- Joint Venture de tipo concentrativo: na qual as sociedades participantes abandonam definitivamente na Joint Venture um âmbito completo da sua atividade, o que produz o efeito económico de uma fusão parcial (por exemplo, duas sociedades estabelecidas no âmbito de telecomunicações que põem em comum, mediante a sua transferência para uma Joint Venture, todas as suas atividades no setor dos serviços informáticos por cabo). A vocação da Joint Venture criada é adquirir uma independência progressiva em relação aos seus fundadores. Noutras ocasiões, a Joint Venture não é uma parte, mas sim a totalidade das empresas participantes, transformando-se, então, os participantes em sociedades holding.
- Joint Venture de investimento: consiste em sociedades necessárias na hora de se implementar num país com uma forte política protecionista. Consiste na constituição de uma sociedade mista (participadas normalmente pelo Estado) no país de implementação.
- Joint Venture conglomerada: atua num âmbito económico que não é o próprio das empresas-mãe. Seria, por exemplo, o caso em que duas sociedades que se dedicam à produção de automóveis acordam entrar conjuntamente no mercado de aluguer de carros.

### **Vantagens e desvantagens da Joint Venture.**

As vantagens que esta fórmula reporta são as seguintes:

- Possibilidade de aumentar as vantagens competitivas.
- Melhor identificação e adaptação às necessidades do mercado sem necessidade de destinar recursos excessivos para isso.

- Possibilidade de controlar uma potencial concorrência.
- Aumentar os clientes e as potenciais vendas.
- Reduzir o investimento por integração na distribuição de custos.
- Diminuir os riscos políticos, comerciais, técnicos e financeiros.
- Poupar tempo pela distribuição das atividades.
- Possibilidade de oferecer produtos e serviços novos e diversos.
- Ampliação de conhecimentos tecnológicos e know-how.
- Neutralização do impacto negativo da legislação local.

Os problemas mais frequentes que se apresentam são:

- A compatibilidade das diferentes culturas dos sócios.
- Integração deficiente e falta de comunicação entre as partes.
- Certa perda de independência na tomada das decisões acordadas.
- Falta de sintonia na distribuição das responsabilidades.
- Divergências e disparidades em relação aos objetivos estratégicos ou da política de investimentos.
- Perda de controlo, para a empresa exportadora, da sua política comercial.
- Por vezes, requer grandes investimentos.

## O agrupamento Europeu de Interesse Económico. (AEIE).

É a primeira forma jurídico-societária de criação exclusiva da Comunidade Económica Europeia, e constitui uma fórmula flexível colocada à disposição dos agentes económicos para desenvolver as suas atividades no cenário comunitário, em cooperação com os membros de outros Estados-membros.

O Agrupamento de Interesse Económico é um instrumento que está pensado para que as empresas comunitárias colaborem entre si melhorem a sua competitividade, conservando cada uma delas a sua independência e o seu poder de decisão.

O seu antecedente imediato é o "Groupement d' intérêt économique" francês de 1967. A AEIE foi criada mediante o Regulamento CEE número 2137/85 do Conselho de Ministros da CEE, datado de 25 de julho de 1985. Este Regulamento estabelecia a sua aplicabilidade a partir do dia 1 de julho de 1989 para permitir aos Estados-membros adaptar as suas legislações e criar o mecanismo necessário de registo das AEIE nos seus territórios, deixando competência legislativa à lei nacional.

Com data de 30 de abril de 1991, publicou-se no BOE espanhol a Lei 12/1991 de 29 de abril sobre Agrupamentos de Interesse Económico (AIE) que adapta o



Regulamento Comunitário ao ordenamento interno e regula o Agrupamento de Interesse Económico no mercado interior. A configuração das duas instituições é homogénea, embora a figura espanhola tenha estabelecido como regime adicional o da sociedade coletiva, substituindo o do denominado "Agrupamento Temporário de Empresas".

As características fundamentais destes Agrupamentos, desde as normas espanholas são:

1. Quanto à sua constituição:
  - a) Deve-se constituir com, pelo menos, duas pessoas físicas, jurídicas ou outro tipo de entidade jurídica, que tenha sede legal ou estatutária em Estados-membros diferentes da CEE.
  - b) A sede social deve-se situar na CEE.
  - c) Deve-se constituir mediante um contrato de associação formalizado em escritura pública e efetuar o seu registo no Estado da sua sede. Se for em Espanha, o órgão competente é o Registo Comercial.
  - d) Na sua denominação, deverão aparecer antes ou depois as siglas "AEIE" ou as palavras "Agrupamento Europeu de Interesse Económico".
  
2. Quanto ao seu funcionamento, destacamos a sua flexibilidade:
  - a) Os órgãos diretores são: ou os seus membros atuando coletivamente; ou o(s) administrador(es), tendo cada um deles um voto. Pode-se conceder a algum membro mais de um voto, desde que não tenha maioria com eles.
  - b) As empresas membros da AEIE são responsáveis ilimitadas e solidárias das dívidas que o agrupamento contrair, têm de contribuir para o seu financiamento e estar sujeitas ao pagamento de impostos pelos lucros resultantes das atividades da AEIE.

O Agrupamento de Interesse Económico espanhol é a cópia da AEIE, mas para funcionar dentro de Espanha. É uma boa fórmula para constituir o suporte jurídico dos consórcios de exportação. Tem determinados benefícios fiscais, e os benefícios da AIE estão sujeitos a tributação nos sócios, através da figura da transparência fiscal.

## O Franchising Internacional.



Um franchising é um contrato que cobre uma vasta gama de prestações de serviços, fornecimento de bens e cedência de nome comercial, por parte do franchisador. Em contrapartida, o francheado paga uma taxa de entrada, aceita as condições de venda que lhe são impostas e paga uma percentagem dos lucros. Na realidade, o principal valor dos franchisings costuma ser a marca e os produtos associados a essa marca, pois facilitam a sua comercialização.

O franchising é utilizado por muitas empresas para uma expansão rápida no exterior, pois oferece mais controlo do que os contratos de licença e requer um baixo investimento de capital. Os riscos financeiros e de investimento não são altos e, pelo contrário, representa um rápido posicionamento da empresa e da sua marca nos mercados internacionais.

Na hora de entrar nos mercados internacionais, as empresas que optam pelo contrato de franchising podem seleccionar dois modelos: o franchising direto ou o Master franchising.

O franchising direto funciona como o conceito tradicional de franchising, onde o franchisador oferece imagem de marca, direitos de propriedade industrial e intelectual, know-how e assistência técnica e o francheado faz os investimentos, compromete-se a facultar informação financeira e comercial e paga royalties e canon de entrada, segundo o contrato de franchising.

O Master franchising implica a inclusão de um intermediário entre o franchisador e o francheado, o Master franchising. O Master franchising é um contrato onde se concedem direitos para abrir franchisings num território a uma pessoa física ou jurídica. Esta pessoa encarrega-se de procurar os francheados nesse país ou nessa zona de referência, aos quais transmite o know-how, a marca, etc., que recebeu do franchisador.

As empresas decidem usar o Master franchising como forma de entrada nos mercados internacionais quando a distância geográfica, psíquica, cultural, etc. é grande com o país de origem da empresa franchisadora. É o Master franchising que faz a análise de mercado, pois conhece melhor o seu mercado ou a sua zona de influência, realiza estudos sobre o mesmo para seleccionar os francheados e, portanto, simplifica muito a operativa do franchisador.

Muitas das empresas mais espalhadas por todo o mundo conseguiram estabelecer-se com êxito a nível internacional graças à fórmula do franchising, como o McDonald's, o Burger King, a Mango, etc.



Existe um bom número de empresas espanholas que utilizam o franchising direto ou o Master franchising como estratégia de distribuição para o seu crescimento internacional. Destacam-se alguns casos do setor da confeitaria como a Mango, a Neck & Neck ou a KA Internacional. Também no setor da restauração, a marca Lizarran está a utilizar o sistema de franchisings para o seu crescimento internacional.

Como se observa, o franchising internacional implica uma estratégia de distribuição muito aceite pelas empresas para a sua expansão internacional, pois representa um rápido posicionamento nos mercados internacionais sem um risco de investimento elevado.

## Alianças internacionais.

São acordos de cooperação para a configuração da cadeia de valor de uma empresa exportadora mediante a aliança estratégica com outras empresas para alcançar maior competitividade nos mercados, procurando vantagens recíprocas e eliminando determinadas incertezas para entrar no mercado-alvo com rentabilidade.

As alianças estratégicas podem consistir em:

- Numa maneira de organizar relações nas quais os sócios ofereçam capital humano, financeiro e tecnológico na colaboração para obter resultados comuns.
- Na atuação conjunta com um aliado local para se introduzir num mercado com singularidades problemáticas.
- No acordo entre empresas internacionais com um certo nível de dependência para realizar negócios comuns num determinado território.

A estratégia das alianças internacionais procura compensar os efeitos da competitividade internacional mediante pactos industriais, reunindo esforços corporativos com empresas, fornecedores e clientes para tentar otimizar os resultados.

Para alcançar o acordo que vincule as empresas na ação de mercado, é preciso chegarem a um compromisso que implique as atividades particulares da cadeia de valor para o acesso ao mercado externo com o desenvolvimento conjunto de uma determinada tecnologia, com o fim de fortalecer os sócios perante a concorrência direta existente no mercado e procurando sempre aumentar as vantagens competitivas.



As alianças de marcas estabelecem-se também entre empresas que procuram sinergias para posicionar e potenciar marcas globais em novos mercados, possibilitando, mediante a aliança estratégica, a introdução de uma marca importada e acompanhando outra marca já certificada e reconhecida no mercado-alvo para tentar conseguir notoriedade. Por vezes, quando duas ou mais marcas se fundem num só produto relacionando-se entre si, mas salvaguardando as identidades, é uma forma de operar determinada como “cobranding”, que se pode utilizar para o lançamento de novas marcas ou na integração do produto.

Os contratos de gestão podem ser:

- De assistência técnica.
- De concessão de licença
- De venda de bens de equipamento.
- De controlo de qualidade.
- De participação na produção.
- De exploração de uma atividade.

Mediante estes contratos, pode-se controlar o know-how, certificar a qualidade e oferecer experiência reconhecida internacionalmente.

Os setores onde se usa principalmente este tipo de contratos são o industrial, a exploração mineira, extrações petrolíferas, refinarias, engenharias, fabrico de aço, os serviços públicos de transporte, energia, comunicações, saúde e a gestão de portos e aeroportos.

Entre as desvantagens de operar com este tipo de contratos, pode-se assinalar o conflito de interesses entre as empresas vinculadas, a escassa formação do pessoal local ministrada pelos técnicos e especialistas das empresas contratadas ou a excessiva preocupação com o equipamento tecnológico que cria dependências por vezes desnecessárias.



## Procura e negociação com clientes e distribuidores

---

### Procura de clientes e distribuidores.

A procura de importadores dispostos a comercializar os nossos produtos no mercado-alvo escolhido é, como todos sabemos **um dos processos mais complexos e delicados** que acompanham qualquer ação comercial.

Para poder **localizar** um bom importador – distribuidor, é necessário antes **procurá-lo** da forma adequada. Devemos ter em conta que os procedimentos e as ferramentas para localizar um importador, distribuidor, representante comercial, fornecedor, ou até um sócio NEM SEMPRE são idênticos.

Vá em frente, pois, através da **Internet**, conseguiremos localizar listas de potenciais clientes para iniciar a relação, mas **de nenhuma forma poderá substituir os meios tradicionais** de tomada de contacto, começo e fortalecimento de uma relação comercial próspera e duradoura para ambas as partes: encontros em feiras, missões comerciais, viagens de prospeção, visitas às fábricas ou delegações...

Poderemos orientar a procura de clientes de diferentes maneiras segundo o Organismo ao qual nos dirigimos ou o meio de pesquisa que utilizarmos. Com o objetivo de enriquecer o resultado final, é recomendável complementar a pesquisa de dados de potenciais clientes de diferentes fontes de informação. Poderemos classificá-las da seguinte forma:

- Organismos Comerciais espanhóis no Exterior.

Os Gabinetes Comerciais de Espanha no exterior (OFECOMES) dispõem, com frequência, de listas de importadores-distribuidores nos setores preferenciais de atuação. Se for claro e preciso nos seus conteúdos, é possível que lhe possam facultar contactos ou moradas que, em princípio, possam responder aos requerimentos que você solicitar.

Além disso, os Gabinetes encarregam-se, em muitos casos, de preparar as agendas das visitas comerciais por motivo da visita de uma missão comercial espanhola ao país (organizadas pelas Câmaras, Associações Setoriais de Exportadores, Patronal, Organismos Regionais de Promoção de Comércio Externo, etc.). Em circunstâncias concretas, também podem preparar a agenda

de uma empresa individual (Serviços Personalizados da Icx) se comunicar a gestão com antecedência suficiente e colaborar na preparação sugerindo os contactos.

As empresas espanholas que estão a realizar ou realizaram o Programa Pipe e/ou Icx Next têm a possibilidade de contactar os analistas de mercados específicos destes programas de ajudas que estão situados em determinados OFCOMES para receber um apoio mais personalizado e exaustivo na localização de importadores–distribuidores.

As **Câmaras do Comércio Espanholas no Exterior (CAMACOES)** também podem ajudar as empresas espanholas a localizar importadores – distribuidores. Este serviço normalmente é pago e gere-se diretamente com as Câmaras em cada país.

Da mesma forma que os Gabinetes Comerciais Espanhóis, as **OFCOMES de outros Países** do mundo oferecem informação para a localização e seleção de importadores – distribuidores nos mercados estrangeiros. Comentamos também o facto de as tradicionais listagens de potenciais importadores tradicionais independentemente da qualidade e atualização dos mesmos estarem bastante "*queimadas*" pela sua utilização repetida pelo corpo exportador espanhol. Torna-se, portanto, necessário a consulta a novas fontes como, por exemplo:

- **Ubifrance** (França). Elaboram e comercializam estudos setoriais em mercados externos. Publicam uma coleção de análises dos principais importadores – distribuidores de um setor e mercado concreto: "Les guides répertoires".
- **Argentina Trade Net** (Argentina). Portal de informação relacionada com o comércio externo útil para as empresas argentinas. Oferece informação de mercados, licitações, feiras e eventos. Inclui **listagens de importadores** de todos os países do mundo consoante o produto.
- **ICE** (Itália). Portal do Istituto Nazionale per il Commercio Estero, que dispõe de informação exclusiva e exaustiva sobre mercados externos. Entre as diversas publicações que se pode encontrar neste portal, encontram-se os estudos sobre a distribuição que incluem listas de distribuidores.
- **FAS USDA** (Estados Unidos). Portal do Serviço Agrícola Externo do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Oferece informação sobre distribuição agrícola e alimentar na maioria dos mercados internacionais.



- **STRATEGIS** (Canadá). Portal do Ministério da Indústria canadiano que tem como objetivos a melhoria do setor industrial para favorecer a inovação e as condições de investimento.
- **PROCHILE** (Chile). Agência de governo chileno dependente do Ministério de Relações Exteriores. Oferece todo o tipo de informação como diretórios, estudos de mercado, links de interesse, etc.
- HKTDC Global Contacts (Hong Kong). O Conselho de desenvolvimento do Comércio é uma organização estabelecida em Hong Kong com a finalidade de promover o comércio de bens e serviços. Oferece listas de importadores, fabricantes, exportadores, etc.
- Da mesma forma, pode-se encontrar importadores–distribuidores mediante as chamadas oportunidades comerciais como, por exemplo, em Bancomext.

- Serviço de Câmaras de Localização de Clientes Internacionais.

As diferentes Câmaras do Comercio Territoriais existente em Espanha costumam oferecer às empresas do seu território listas de clientes em função do produto e do país para onde se pretende exportar. Estes Organismos dispõem de um vasto historial na realização de missões comerciais e encontros empresariais, assim como pessoal qualificado e formado especificamente no comércio internacional, pelo que, em função das necessidades da empresa requerente, podem oferecer listas *ad hoc* de potenciais clientes.

- Agência de Promoção de Comércio Externo da sua Comunidade Autónoma ou dos respetivos Gabinetes de Promoção de Negócios no Estrangeiro.

Quase todas as Comunidades Autónomas têm, atualmente, uma **agência especializada na promoção do comércio exterior** da sua Comunidade como, por exemplo, a INFO Murcia, IPEX Castilla–La Mancha, Extenda Andalucía, Copca Cataluña, Igape Galicia, etc.

No caso concreto da Extremadura, existe a empresa pública Extremadura Avante, SAU, que, atualmente, conta com delegações comerciais nos seguintes países: Alemanha, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, Marrocos, México, Panamá, Peru, Portugal e Reino Unido.

- Guias Especializados, Associações, Fóruns de Contactos de importadores–distribuidores.

Em muitos países, e sobretudo em setores determinados da economia, existem guias especializados de importadores–distribuidores disponíveis em função dos



produtos de especialização. Se existisse este guia no seu caso concreto, poderia ser-lhe muito útil para estabelecer o primeiro contacto como, por exemplo, o INTRACEN (**World Directory of Importers' Associations**), **Global Wine & Spirit, Alibaba, etc., ...**

- Feiras comerciais internacionais e encontros empresariais.

As feiras são um extraordinário meio de entrar em contacto com importadores e distribuidores, embora seja verdade que, normalmente, é difícil calibrar nessas reuniões um interesse muito sensato, mas não há dúvida de que é um meio importante para contactar com potenciais agentes.

Recomendamos-lhe que consulte os catálogos de expositores das feiras que lhe podem interessar das edições anteriores. Neles, encontrará um vasto grupo de potenciais clientes através do qual poderá começar a indagar sobre o seu cliente mais adequado. Para conhecer as feiras internacionais mais representativas do seu setor, pode consultar a web da UFINET que é a associação mundial das principais instituições de feiras do mundo.

- Pesquisa na Internet.

Deve ser considerada uma via excepcional, sobretudo se o seu setor for um dos que têm portais especializados tanto em termos de produto como em termos de colaboração interempresarial. Para pesquisas orgânicas através do motor de pesquisa Google, é básico escolher as palavras-chave. De forma genérica, palavras comumente utilizadas e que produzem resultados ajustados são:

*importer directory / importer database / importer's directory / repertoire / Importers Association*

Regra geral, os motores de pesquisa comportam-se melhor na hora de oferecer webs de qualidade sobre empresas importadoras e distribuidoras utilizando como critérios de pesquisa dois dos três componentes que formam qualquer necessidade de informação: TEMA – SETOR – PAÍS. Os dois componentes que nos oferecerão resultados mais ajustados (menor ruído) são: tema (importadores) – país (mercado escolhido). É raro o componente setorial retornar resultados positivos.

- Guias ou Diretórios para a localização de empresas.

A utilização de Guias ou Diretórios para a localização de importadores terá um êxito diferente dependendo do setor sobre o qual pretenda obter informação. Igualmente, o nível de detalhe especificado vai determinar o uso de uma ou



outra fonte. Por exemplo, as **Páginas Amarelas Europeias (Europages)** oferecem listas de empresas a nível da Europa ou o **Kompass** que dispõe de mais informação que as Europages sobre cada uma das empresas registadas nessa fonte (ano de constituição, número de funcionários, volume de negócios, tipo de produtos comercializados, quadro diretivo, etc.). Esta fonte é paga.

Se se pretender operar no mercado dos Estados Unidos, a fonte mais importante é [PIERS](#). Este diretório integra informação comercial dos conhecimentos de embarques marítimos (bill of lading) com detalhes estandardizados com a finalidade de identificar as importações e exportações realizadas nos Estados Unidos. Além dos dados comerciais dos EUA, pode-se encontrar detalhes de importação e exportação de mais 14 mercados internacionais e estatísticas comerciais para mais de 80 países.

Existem também diretórios empresariais setoriais nas páginas web da Federação Internacional de Associações de Comércio ([FITA](#)), no portal de negócios para o Chile e a América Latina [MERCANTIL](#), no diretório empresarial do México [IBCON](#) e na Organização Internacional de Agentes Comerciais ([IUCAB](#)).

Por fim, podemos encontrar diretórios financeiros, o mais importante é [INFORMA D&B](#). Esta base de dados internacional permite aceder a informação financeira de empresas de todo o mundo. Os relatórios são pagos, cujo preço oscila em virtude da profundidade da informação solicitada.

## Negociação com clientes e distribuidores internacionais.

Diferenças culturais, quadro jurídico diferente, maior incerteza e risco, e menos informação sobre a outra parte determinam a maior complexidade das operações internacionais perante as realizadas no mercado nacional. O sucesso de acordos comerciais rentáveis dependerá, em boa medida, da capacidade para negociar adequadamente, contornando esses obstáculos.

Nos últimos anos, produziu-se um aumento espetacular das relações comerciais internacionais, tanto no que se refere a operações de comércio externo como de investimento estrangeiro. Isto significa que, todos os dias, se fecham no mundo milhares de acordos - de compra e venda de mercadorias, prestação de serviços, transferência de tecnologia, franchising, *joint venture*, etc. - entre empresas de diferentes países. Qualquer que tenha sido a forma como se negociaram (num escritório ou na sala de assembleias de uma empresa, nos salões de um hotel, por



videoconferência, por meio da troca de correios eletrónicos ou por Skype), o importante é que cada empresa teve de negociar as condições do acordo com a outra parte. A capacidade de negociação dos executivos que representam as empresas será determinante no benefício que cada uma delas obterá.

### **Diferenças entre negociação nacional e internacional.**

A negociação internacional é mais complexa do que a que se realiza entre empresas do mesmo país pois existem diferenças significativas como um quadro jurídico diferente, menos informação da outra parte, mais incerteza e risco, assim como diferenças culturais entre as pessoas que negociam. Por conseguinte, as diferenças mais notáveis são as que detalhadas abaixo:

- Quadro jurídico diferente: a negociação internacional está sujeita a normativas comerciais, aduaneiras, técnicas ou jurídicas diferentes em cada país, e este facto pode condicionar, atrasar e, inclusive, impedir o acordo.
- Menos informação da outra parte: quando se negocia em mercados externos, é mais difícil obter informação fidedigna da outra parte, tanto no que se refere ao historial da empresa, volume de negócios, reputação no mercado, etc., como à estrutura de poder que define quem toma as decisões.
- Mais incerteza e risco: a negociação internacional é mais vulnerável a mudanças repentinas e drásticas nas circunstâncias do país onde se vai realizar o negócio, especialmente se forem economias em vias de desenvolvimento, nas quais existe um elevado risco-país. Além disso, quando se negocia no estrangeiro, os riscos financeiros (risco comercial, risco de pagamento, risco de investimento) são maiores e mais difíceis de resolver.
- Diferenças culturais: os fatores culturais influenciam também de forma determinante todo o processo de negociação, por exemplo, quanto à forma de comunicar. Existem culturas de "baixo contexto" (Reino Unido, Países Baixos, Estados Unidos) nas quais o interlocutor diz claramente o que quer dizer, utilizando formas verbais e não verbais muito claras e específicas; pelo contrário, nas culturas de "alto contexto" (México, Emirados Árabes Unidos ou Japão), a comunicação não verbal, assim como as atitudes e circunstâncias em que se desenvolve a negociação são muito mais importantes do que a informação verbal.

Todas estas diferenças fazem com que a negociação internacional seja mais complexa e requeira maior esforço e tempo para obter acordos do que a que se realiza num mercado nacional.





Aspetos que é necessário negociar.

Embora existam diferentes tipos de negociações internacionais entre empresas, a maioria pode ser classificada em três grupos: compras e vendas internacionais, acordos com intermediários (distribuidores e agentes) e alianças estratégicas.

Independentemente da complexidade que cada um destes acordos representar, será sempre possível decompor numa série de aspetos que será necessário negociar de forma individualizada (ver quadro). Um bom negociador saberá identificar cada um desses aspetos e, mais importante, determinar qual deles é decisivo, dependendo das circunstâncias em que se negocie.

**Aspetos que é necessário negociar em operações internacionais.**

<p><b>Compras e vendas internacionais</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo e gama de produto</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Quantidade</li> <li>• Condições de entrega</li> <li>• Preço</li> <li>• Condições e meios de pagamento</li> <li>• Prazo de entrega</li> <li>• Garantias</li> </ul>
<p><b>Acordos com intermediários (distribuidores e agentes)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos comerciais</li> <li>• Gama de produtos</li> <li>• Área geográfica</li> <li>• Exclusividade territorial</li> <li>• Condições de entrega e de pagamento</li> <li>• Preços e descontos</li> <li>• Troca de informação</li> <li>• Pactos de não concorrência</li> </ul>
<p><b>Alianças estratégicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delimitação de produtos, setores, mercados e clientes</li> <li>• Injeções de capital de cada sócio</li> <li>• Avaliação de ativos, maquinaria, instalações, patentes, marcas,</li> <li>• assistência técnica, etc., oferecidos por cada sócio.</li> <li>• Composição dos órgãos de</li> </ul>

	<p>administração</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas para a tomada de decisões (quóruns)</li> <li>• Nomeação de cargos diretivos</li> </ul>
--	---

Como negociar em seis etapas.

O objetivo de qualquer processo negociador é conseguir uma aproximação entre as posições iniciais de cada parte até chegar ao acordo final. Este processo desenvolve-se ao longo de uma série de etapas que começam com a tomada de contacto, à qual se segue a preparação da negociação, o encontro, a proposta, a discussão e o fecho.

### **Etapas do processo de negociação internacional.**

#### **1. A tomada de contacto.**

Nesta primeira etapa, trata-se de identificar a empresa com que se vai negociar e, dentro dela, a pessoa ou as pessoas a quem se vai realizar a proposta. Depois de fazer essa identificação, é preciso marcar uma entrevista. É essencial marcar entrevistas com pessoas que tenham poder de decisão. Em países desenvolvidos como a Alemanha, a Austrália ou os Estados Unidos, possivelmente serão quadros médios com responsabilidade numa determinada área ou departamento. Em países emergentes como a China, a Índia, a Rússia ou o Brasil, é preferível, num primeiro contacto, dirigir-se aos principais cargos diretivos ou aos proprietários das empresas, que são os únicos que têm poder de decisão.

#### **2. A preparação.**

Depois de ter conseguido aceder à empresa, é essencial preparar a negociação. É sempre necessário recorrer a uma negociação com objetivos claros acerca do que se quer conseguir. Depois de os estabelecer, determina-se os critérios para julgar o grau de êxito que se pretende alcançar. Para fixar objetivos, é muito útil catalogar os objetivos em três grupos:

- Os que gostaríamos de alcançar
- Os que pretendemos conseguir.
- Os que é obrigatório conseguir; se não se conseguirem, será preferível retirar-se da negociação, sem chegar a um acordo.

#### **3. O encontro.**





O primeiro encontro com a contraparte é decisivo para um bom desenvolvimento da negociação. O negociador deve adotar um comportamento que permita criar um clima favorável. Tem de oferecer informação positiva da empresa que representa, dos produtos e de si mesmo, pois, através do seu comportamento, está a transmitir a imagem da sua empresa.

Na primeira reunião, há que tentar conhecer as necessidades da outra parte através do que se denomina “escuta ativa”.

Para obter informação, é melhor fazer perguntas abertas (porquê?, como?, qual é a sua opinião?) do que fechadas (quanto?, onde?, você tem...?). Há que evitar perguntas que impliquem um compromisso para o interlocutor ou algum tipo de informação confidencial. Muitas das negociações fracassam porque, no primeiro encontro, não se fez o esforço de captar corretamente as necessidades da outra parte.

Quando se apresenta a empresa e os produtos, há que ter em conta que os atributos ou as vantagens competitivas mais importantes diferem de um país para outro. Em alguns, pode ser a qualidade, a conceção ou a garantia, enquanto noutros, será o preço ou as condições de pagamento. Portanto, será necessário adaptar a argumentação a cada mercado onde se negocia.

#### **4. A proposta.**

Depois de as empresas já se conhecerem, passa-se a realizar a proposta. No início da negociação, é melhor evitar os conflitos de interesses e os potenciais obstáculos que possam levar ao fracasso da negociação. Por isso, regra geral, deve-se fazer propostas que sejam fáceis de entender e realizar.

É uma ideia comumente aceite que quem começa a negociar com exigências ambiciosas consegue melhores resultados do que quem fixa metas mais modestas. Neste sentido, os exportadores devem realizar as suas propostas para cima e os importadores para baixo. Não obstante, cada negociação é diferente. Para fixar a posição de saída, será necessário ter-se em conta a margem de negociação com que se trabalha no país, a concorrência direta que existir no setor e o desejo que se tiver de fechar a operação.

#### **5. A discussão.**

A etapa de discussão é a mais intensa e a que costuma ocupar a maior parte do tempo. Ambas as partes devem estar muito atentas ao que têm de fazer e ao que a outra faz. Geralmente, começa com as objeções da parte à qual

foi feita a proposta e continua com uma troca de posições. Em princípio, as objeções são boas, já que demonstram o interesse da outra parte em continuar a negociar. Permitem conhecer os interesses do interlocutor e, se forem resolvidas favoravelmente, ter-se-á avançado muito na negociação.

Em negociações internacionais longas e complexas, nas quais se realizam várias reuniões entre as equipas negociadoras das partes, é recomendável redigir documentos que sirvam para registar os avanços nas negociações e os pontos sobre os quais se chegou a acordos, embora não tenham efeitos legais como os contratos. São especialmente úteis nas negociações com empresas de determinados países como, por exemplo, na China.

## 6. O fecho.

Depois de terem negociado as concessões, aproxima-se o momento final. O negociador internacional enfrenta dois tipos de tensão. A primeira é a incerteza básica de qualquer negociação: Conseguir-se-á um acordo ou terá de abandonar e deitar a perder todo o esforço realizado? A segunda é aquela que nos leva a terminar a negociação antes de a contraparte nos pedir mais concessões. Tudo isto faz com que o fecho seja o momento crítico numa negociação. É mais fácil saber como fechar do que quando fechar.

É habitual que muitas negociações internacionais - inclusive aquelas em que se investiu muito tempo e esforço - terminem sem acordo. Nesta situação, é preciso fazer o esforço de deixar uma porta aberta para o futuro, pois as circunstâncias da vida empresarial mudam. Por outro lado, ao contrário do que acontece em países como Espanha - e, em geral, nos países latinos -, noutros, como, por exemplo, na China, o fracasso numa negociação não tem conotações negativas.

Portanto, na despedida, é preciso agir sem precipitação e agradecer o tempo dedicado a obter o acordo, pensando que as negociações poderão ser retomadas no futuro. Existe um provérbio que diz: *"Às vezes, os melhores acordos são os que nunca se fecham"*.





## Redes sociais para a internacionalização

---

A internacionalização a 360º representa uma forma de encarar a vida e os negócios. A Internet é um meio natural que nos permite ser globais. Ter em conta o mundo on-line e as possibilidades do marketing em redes sociais faz parte da visão 360º que devemos dar à nossa internacionalização.

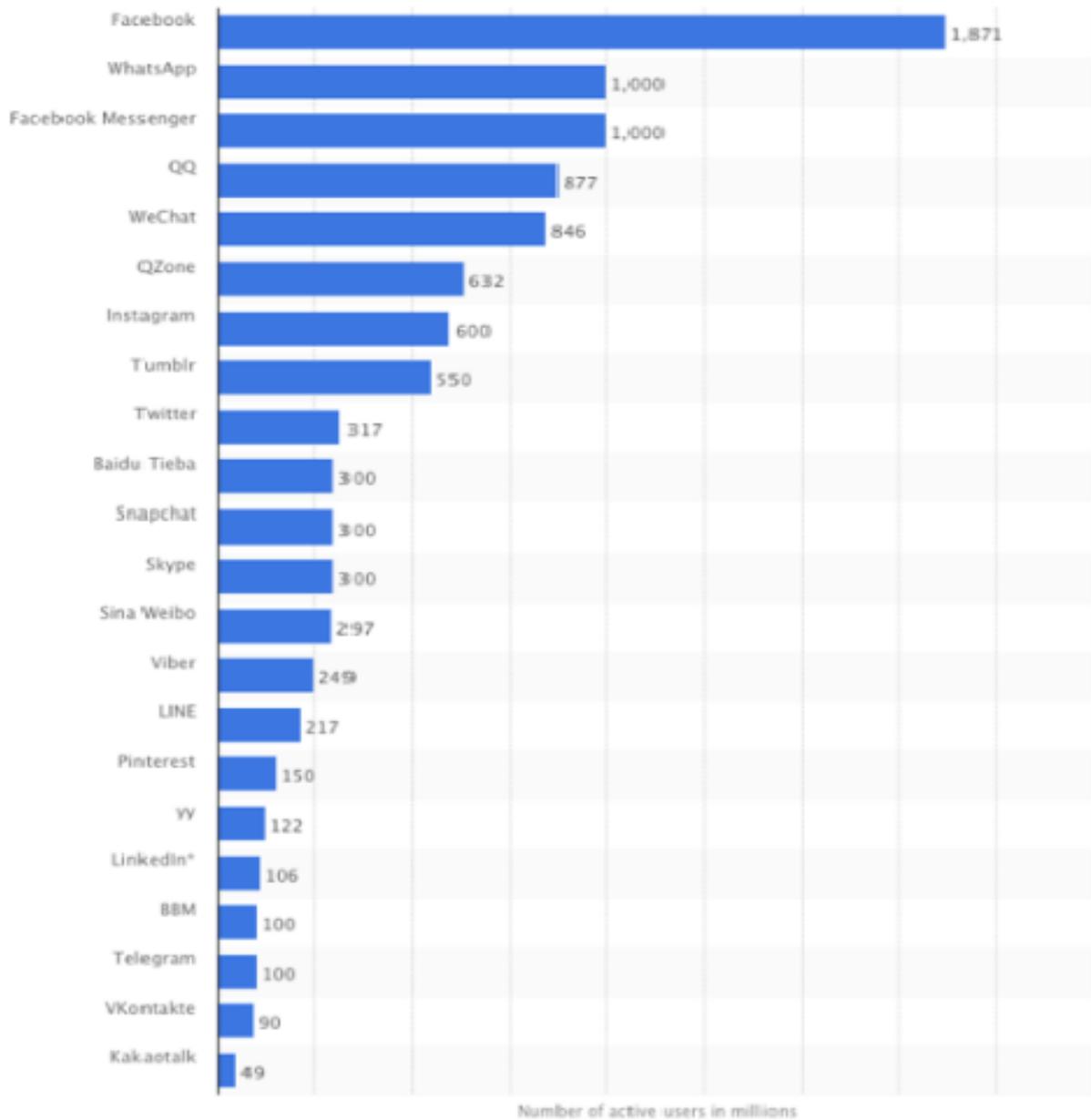
Há redes sociais para tudo e para todos, desde as mais generalistas e horizontais como o Facebook, onde cabe quase tudo, até às mais específicas, verticais e/ou temáticas... Pensemos, por exemplo, numa rede internacional de amantes do chocolate, ou do mergulho, ou do vinho... Pensemos no LinkedIn. Quem é que ainda não tem o seu perfil profissional público nesta rede e, pelo menos, em espanhol e inglês?

Não é certo que as redes sociais sejam unicamente para empresas que se dirigem ao consumidor final. Pode haver certas redes que funcionem melhor para este tipo de exportadores, mas no negócio empresa-empresa, também são necessárias em muitos aspetos que trataremos de seguida.

No seguinte quadro, aparecem as redes com maior número de utilizadores em janeiro de 2017. Atenção às redes chinesas como o QQ que nos demonstram que cada país pode jogar com as suas próprias regras e o WhatsApp que, com os seus 1000 milhões de utilizadores no mundo, transforma-se num canal de marketing e comunicação muito interessante em todos os aspetos.



## Social network sites worldwide ranked by number of active users (in millions, as of January 2017,)



Fonte: <https://www.smartinsights.com/wp-content/uploads/2017/02/Top-Social-Network-sites-by-number-of-active-users-2017.png>



Através da web Alexa, pode-se aceder aos sites mais visitados no mundo, e também aos mais visitados por país e por categoria, sendo ambos os aspetos muito relevantes para compreender um determinado mercado.

No quadro seguinte, podemos notar, como poderíamos supor, que o motor de pesquisa Google é o website mais visitado, mas também é muito interessante ver que o Yahoo é uma das web com maior número de visitas devido a ser o motor de pesquisa mais utilizado em países asiáticos como a China. Estas e outras questões semelhantes devem ser tidas em conta pela empresa exportadora com o objetivo de a sua campanha de publicidade ser o mais bem-sucedida possível.

Outro detalhe importante que podemos notar no quadro seguinte e que pode ser de interesse em função do setor e/ou país em que a empresa pretenda introduzir o seu produto e/ou serviço é o lugar que ocupa a rede social **Reddit**. Este portal permite a quem publicar diferentes links para outros websites com conteúdo que, a julgar por quem os publica, seja interessante.

Depois de ser publicado, os outros utilizadores da Reddit encarregar-se-ão em torná-lo popular ou não mediante votos. Desta maneira, um artigo pode tornar-se num dos destacados do dia se tiver recebido votos suficientes que o coloquem por cima de outros artigos enviados por outras pessoas. Pelo contrário, um artigo ou link que não receba votos suficientes, ou que receba votos negativos, não se tornará popular, pelo que não será visto por uma maior quantidade de utilizadores.

Uma característica muito particular da Reddit são os seus pontos "Karma". Estes pontos são atribuídos mediante os votos dos outros utilizadores a quem publicou links. Quanto mais popular for, mais pontos de Karma essa pessoa receberá.

### Ranking de webs com maior número de visitas

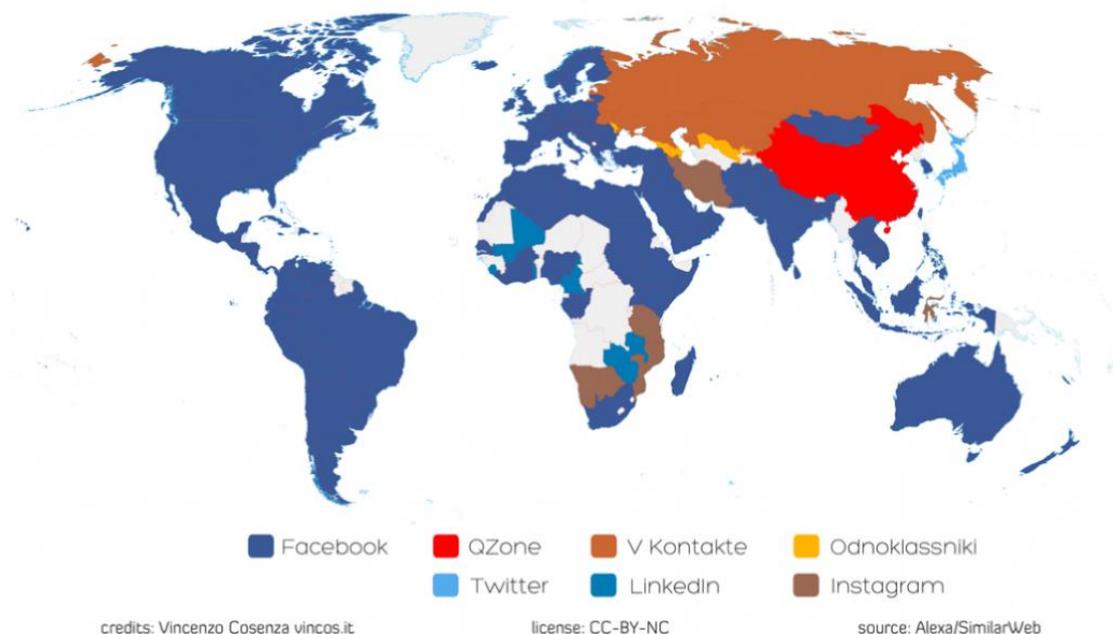
	Site	Daily Time on Site <sup>?</sup>	Daily Pageviews per Visitor <sup>?</sup>	% of Traffic From Search <sup>?</sup>	Total Sites Linking In <sup>?</sup>
1	<a href="http://Google.com">Google.com</a> Enables users to search the world's information, including webpages, images, and videos. Offers... <a href="#">More</a>	7:32	8.55	4.80%	4,092,456
2	<a href="http://Youtube.com">Youtube.com</a> User-submitted videos with rating, comments, and contests.	8:17	4.78	15.80%	3,095,434
3	<a href="http://Facebook.com">Facebook.com</a> A social utility that connects people, to keep up with friends, upload photos, share links and ... <a href="#">More</a>	10:21	4.00	8.60%	8,186,552
4	<a href="http://Baidu.com">Baidu.com</a> The leading Chinese language search engine, provides "simple and reliable" search exp... <a href="#">More</a>	7:30	5.87	8.40%	195,600
5	<a href="http://Wikipedia.org">Wikipedia.org</a> A free encyclopedia built collaboratively using wiki software. (Creative Commons Attribution-Sh... <a href="#">More</a>	4:16	3.30	66.50%	2,200,475
6	<a href="http://Reddit.com">Reddit.com</a> User-generated news links. Votes promote stories to the front page.	15:46	10.04	16.80%	546,065
7	<a href="http://Yahoo.com">Yahoo.com</a> A major internet portal and service provider offering search results, customizable content, cha... <a href="#">More</a>	4:02	3.61	8.20%	778,329

Fonte: <https://www.alexa.com/topsites>



# WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS

January 2017

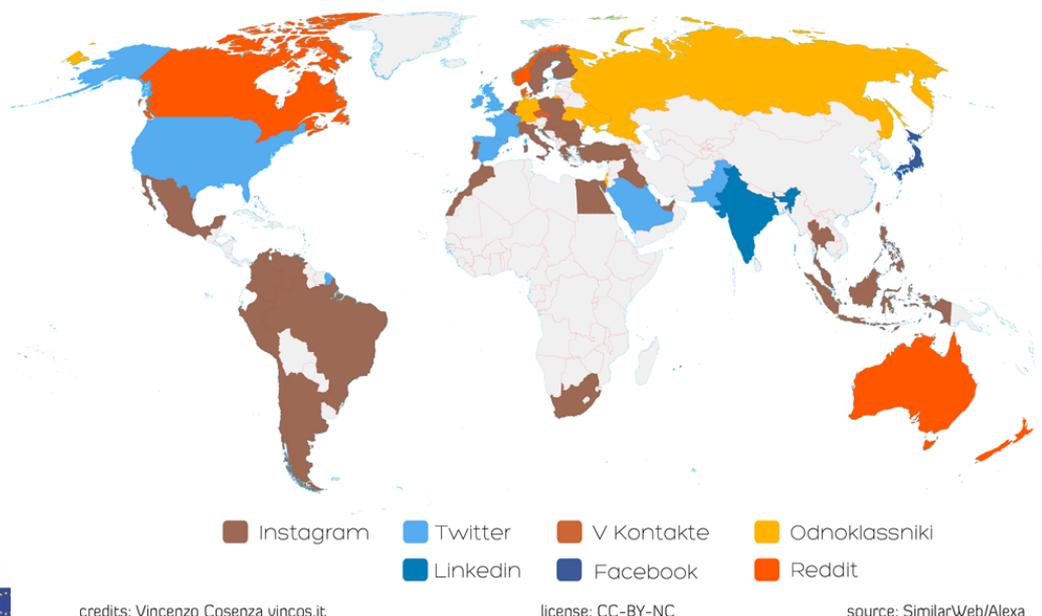


Continuando com a Alexa, vemos como o Facebook é a rede social com maior presença em todo o Mundo, mas não é a rede com maior número de seguidores em todos os países. Existem países como a Rússia, a China ou o Japão onde o primeiro lugar é ocupado por outras redes sociais. Portanto, a empresa exportadora deve avaliar também que redes sociais se utilizam na zona económica que pretende abordar e com que finalidades se utilizam essas redes sociais.

Na imagem seguinte, podemos verificar que, sem a presença do Facebook, o mapa de usos em redes sociais é muito mais plural.

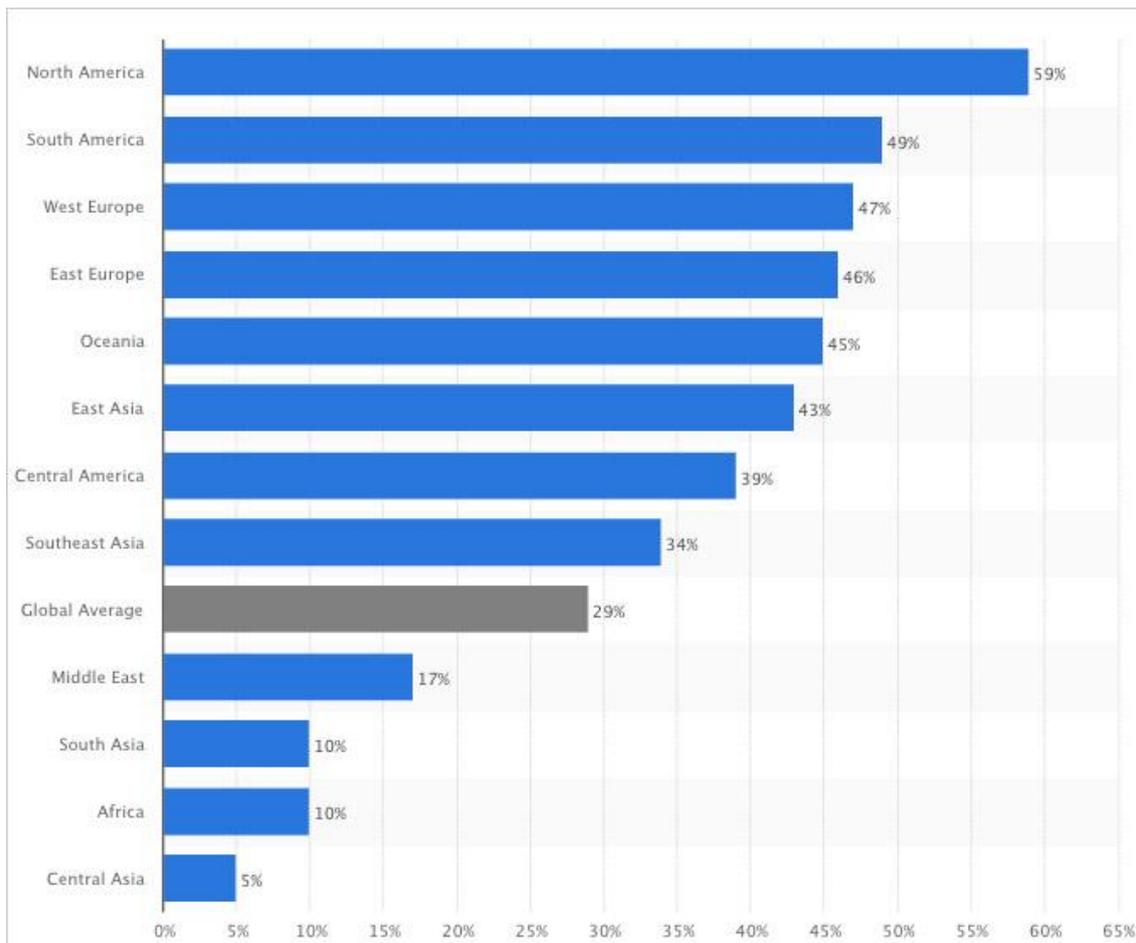
# WORLD MAP OF SOCIAL NETWORKS

Ranked 2nd - January 2017





Quanto à taxa de penetração das redes sociais por zonas e regiões no quadro seguinte, vemos que a média mundial aproxima-se de 30%, sendo os EUA o país onde têm uma maior taxa de penetração, com 59%. Não percamos de vista a América Latina neste sentido: curiosamente, a taxa de penetração é superior à europeia.



Fonte: STATISTA.

As redes sociais fazem parte dos denominados meios sociais, juntamente com blogs e fóruns de referência. Em inúmeras ocasiões, é mais simples ter posicionamento e visibilidade internacional em determinados meios através das redes do que pretender aparecer nos primeiros resultados do motor de pesquisa de referência. O posicionamento SEO internacional nos motores de pesquisa de referência por país requer um trabalho específico e, muitas vezes, é demasiado dispendioso e complexo.

As redes sociais profissionais focadas principalmente nos negócios e nas atividades comerciais procuram estabelecer ligações profissionais e não pessoais, e os seus



objetivos vão desde servir de portal de emprego até pôr em contacto possíveis sócios, investidores ou parceiros de negócio.

Está comprovado que as redes sociais têm uma influência direta sobre a venda, e não só através de e-commerce. Fora da Internet, as opiniões também contam, e muito. Cada vez mais, decidimos comprar influenciados pelas recomendações de familiares, amigos e outras pessoas e profissionais que partilham as suas experiências nas redes.

Sabia que existem aplicações de comércio eletrónico para ter a própria loja virtual em redes como o Facebook? Dissemos em parágrafos anteriores que o Facebook é uma rede generalista e horizontal, mas, consoante o modelo de negócio que a empresa tiver, pode-se transformar numa potente rede social profissional tal como veremos um pouco mais adiante.

Por conseguinte, as redes sociais profissionais ou, melhor, as redes sociais que se usam com uma finalidade empresarial são facilitadoras de negócio e oferecem às empresas vantagens tão importantes como, por exemplo:

- Apoiam a construção de marcas internacionais.
- São fonte de inteligência competitiva e de benchmarking.
- São capazes de nos apresentar oportunidades através da interação.
- Facilitam a localização de prescritores.
- Permitem a comunicação corporativa internacional.
- Melhoram a comunicação com clientes.
- São um meio de difusão internacional.
- Facilitam o intercâmbio cultural e a negociação internacional.
- Permitem a segmentação de conteúdos na comunicação.
- Têm custos de publicidade ainda reduzidos em comparação com os meios tradicionais.
- As campanhas de posicionamento SEM em redes permitem um nível de segmentação muito superior. Recordemos que todas as redes são bases de dados massivas.
- São um dos pilares do inbound marketing ou marketing de atração.
- O social media marketing favorece o posicionamento SEO em motores de pesquisa.
- Permitem integrar aplicações para a venda social selling.

Da mesma forma, há que ter em conta que as redes sociais profissionais são a montra perfeita para o negócio de uma empresa. Porém, é importante estar ativo nelas se se quer obter bons resultados e, para isso, é imprescindível interagir e partilhar artigos e



conteúdos de interesse com outros utilizadores e que estes sejam atualizados e/ou modificados no tempo para conseguir um maior dinamismo no perfil profissional.

Outros dos erros frequentes que uma empresa comete com as redes sociais profissionais é não medir, não analisar, não processar dados corretamente, gerar conteúdos de que só a empresa gosta, traduzir conteúdos locais sem os adaptar nem saber o que significa no país onde que pretendemos gerar visibilidade e negócio, confiar a gestão dos perfis a não profissionais e, por último, pensar que, como são grátis e não geram gastos para a empresa, é preciso ter um perfil “porque está na moda”. Portanto, a empresa deve interiorizar que a reputação on-line em redes sociais afeta de forma direta a construção de marca internacional.

De certeza que a primeira que nos vem à cabeça se pensarmos em redes sociais profissionais é o LinkedIn. E é normal, pois é a mais importante dentro do seu âmbito, mas não é a única. Nesta secção, exporemos outras redes sociais profissionais que, provavelmente, não são muito conhecidas em Espanha, mas que o são noutras partes do Mundo.

### **LinkedIn.**

Como dissemos antes, se falarmos de redes sociais profissionais, temos de falar do LinkedIn. Com mais de 500 milhões de utilizadores a nível mundial, 11 milhões deles no nosso país, posicionou-se como a rede social profissional por excelência. Possíveis clientes, clientes atuais, fornecedores, ONG, representantes de câmaras e associações, além de outros stakeholders, estão presentes no LinkedIn. Por ser uma rede profissional, poderá contactá-los diretamente e abordar os temas que lhes interessam. O LinkedIn tem milhares de grupos profissionais aos quais se pode juntar de acordo com os seus interesses, inclusive tem a oportunidade de os criar para construir uma comunidade própria, captar novos clientes, discutir temas relevantes para o seu setor e conhecer mais o público e a concorrência. O LinkedIn permite criar um perfil ou uma página para a sua empresa onde deve contar qual é o seu negócio, ganhar seguidores, encontrar os candidatos indicados para a empresa e partilhar as atualizações do seu produto ou serviço. Tendo presença no LinkedIn, poderá encontrar e analisar a sua concorrência quanto ao tipo de conteúdo que partilham, que vagas têm e como comunicam com o público. Da mesma forma, poderá visitar diversos sites e estudar a possibilidade de estabelecer alianças.

### **Xing.**

Os melhores êxitos são os partilhados. Este é o lema do Xing, uma rede social profissional que não é muito conhecida em Espanha. Foi criada na Alemanha em 2003,





com o nome de OpenBc; mas três anos depois, mudaram o nome para o atual. Tem mais de 15 milhões de utilizadores, a maioria alemães. Também se denomina plataforma de networking online. A sua principal utilidade é gerir contactos e estabelecer novas ligações entre profissionais de qualquer setor.

Inclui grupos temáticos e fóruns para colocar questões e trocar informação ou opiniões sobre temas específicos. Também tem ofertas de emprego, páginas de empresa e uma secção para ver e publicar eventos. Como muitas outras redes sociais profissionais, o Xing tem uma versão gratuita e outra premium. Apesar da hegemonia do LinkedIn a nível mundial, o Xing continua a lutar diariamente para ganhar mais terreno fora das fronteiras alemãs. Se a sua empresa pretende abordar o mercado alemão, é imprescindível ponderar esta rede social como uma forma de acesso ao mercado alemão.

### **Facebook.**

Com 22 milhões de pessoas a utilizarem a plataforma em Espanha e 1790 milhões em todo o mundo, oferece possibilidades enormes. Além disso, dentro da própria plataforma já existe uma grande interação entre pessoas e PME. 66% das pessoas que usam o Facebook em Espanha já estão ligadas, pelo menos, a uma PME noutro país e mais de 180 milhões de pessoas que usam o Facebook em todo o mundo estão ligadas a uma empresa em Espanha.

Qualquer PME no Facebook pode chegar a uma audiência internacional, algo que antes só as grandes marcas conseguiam. Temos exemplos de PME espanholas que conseguiram essa expansão com êxito, como é o caso da D. Franklin, que com as ferramentas do Facebook, conseguiu, em apenas 1 ano, distribuir os seus produtos em mais de 20 países em todo o mundo.

### **Viadeo.**

É uma rede social francesa fundada em 2004. É a segunda rede social profissional, depois do LinkedIn e tem 65 milhões de utilizadores, mais de 200 000 empresas registadas, 30 000 grupos e que começou a ganhar importância em Espanha alcançando os 720 000 utilizadores ativos. Um número nada insignificante, mas pequeno se comparamos com os utilizadores do LinkedIn. Entre os membros desta rede social, encontram-se profissionais de vários setores, proprietários de negócios, empresários e muitas empresas de todo o mundo. No Viadeo, também se pode mostrar o CV online, participar em grupos de antigos alunos, empreendedores, etc. Existe uma secção de anúncios classificados para oferecer e procurar emprego. Tal como no LinkedIn, não basta estar lá; para conseguir resultados nesta rede social, é importante ser ativo. O seu próprio Diretor de Marketing insiste na importância de ser ativo na rede: "Ser proativo e



dar-se ao trabalho de utilizar todas as possibilidades, todas as funcionalidades permitidas pelo Viadeo para encontrar sócios. Há que saber dar antes de querer receber, isto trará os seus frutos”.

### **About.me.**

Esta rede social profissional difere em uso das outras de que falámos até agora. Funciona como uma espécie de cartão-de-visita online. Unifica na mesma URL todos os links para os seus perfis em redes sociais e outros websites, como blogs, links para um post, etc. Bem, quando digo todos, refiro-me a todos os que você quiser, claro, se a sua conta de Facebook é muito pessoal, não tem de a associar. O About.me permite-lhe personalizar o seu perfil detalhadamente (URL, cores, foto, fontes...). Desta forma, poderá organizar num único lugar toda a sua informação profissional. O About.me oferece-lhe uma boa oportunidade de melhorar a sua reputação online. E, já agora, ir consolidando a sua própria imagem de marca.

### **Womentalia.**

Criada em 2011, a Womentalia tornou-se na primeira rede social de networking para mulheres profissionais em todo o mundo. O seu objetivo é estabelecer contacto entre perfis de mulheres com interesses semelhantes para impulsionar a sua carreira e facilitar-lhes o processo de alcançar as suas metas profissionais. Através da sua plataforma, as utilizadores também podem consultar ofertas de trabalho, partilhar conhecimentos e dar visibilidade ao seu perfil por meio do mural, dos Grupos propostos ou das mensagens diretas entre contactos.



## Instrumentos e instituições de apoio à internacionalização em Espanha

---

### Instituições de apoio à internacionalização.

As empresas que decidem iniciar ou aumentar a sua atividade internacional, ou estabelecer-se em mercados exteriores, enfrentam dificuldades, barreiras e riscos diferentes dos que enfrentam aquelas que operam unicamente no mercado nacional. No caso das PME que enfrentam pela primeira vez os mercados internacionais, constituem, muitas vezes, obstáculos intransponíveis. Entre outros, podemos destacar a falta de informação, o desconhecimento de aspetos práticos do comércio externo, a escassez de recursos para realizar atividades de promoção internacional, a cobertura de riscos comerciais e o financiamento de investimentos no exterior.

Para facilitar o processo de internacionalização da economia espanhola, existe um conjunto de organismos públicos e privados que têm programas e instrumentos de apoio diferentes, cuja finalidade é melhorar a competitividade exterior das empresas.

#### **ICEX España Exportación e Inversiones.**

Através do seu portal temático ([www.icex.es](http://www.icex.es)), o Instituto de Comércio Exterior Espanhol (ICEX) disponibiliza às empresas exportadoras espanholas informação específica de mercados internacionais. As empresas utilizadoras podem personalizar esta informação em termos de setores e mercados de interesse preferencial registando-se na página.

A informação mais relevante facultada é a seguinte:

- Estatísticas espanholas e mundiais. Acede-se aos dados da balança comercial, do ranking de países e setores, estatísticas de exportações e importações por produtos e posições pautais, assim como estatísticas de investimento. Facultam-se também relatórios de comércio mundial, por países e produtos, a partir dos dados facultados pela Divisão Estatística da ONU.
- Agenda de atividades promocionais tais como as convocatórias de ajudas para assistência agrupada em pavilhões oficiais, missões de investidores e fóruns de investimentos e cooperação empresarial.



- Informação país. Facultam-se guias-país e perfis de países, que se completam com informação setorial, agenda de atividades, conselhos úteis e dados de interesse.
- Base de dados de estudos de mercado. Proporcionam-se estudos de mercado setoriais dos mercados de interesse preferencial. Concretamente, para cada mercado, analisam-se as características da procura, da concorrência, dos canais de comercialização, das práticas comerciais e da perceção sobre a oferta de produtos espanhóis. Esta informação é completada com outros documentos como notas setoriais, relatórios de feiras e artigos de imprensa especializada.
- Programas e Serviços de Apoio às empresas espanholas, tais como Icx Next, plano país USA, Icx Impact+, plano Icx Consolida2, etc.
- Jornadas de análise de mercados externos. Cada jornada centra-se num país concreto e consta de uma palestra a cargo do responsável do Gabinete Económico e Comercial nesse país na qual se analisa a situação macroeconómica, o potencial do mercado e a forma de acesso, a exposição por parte de empresas espanholas das suas experiências no mesmo, um colóquio e entrevistas pessoais com os assistentes. Além destas jornadas sobre países, o ICEX organiza anualmente uma série de seminários sobre setores e temas da atualidade no comércio externo que também constituem uma boa oportunidade para aprofundar o conhecimento dos mercados exteriores. Através da Aula Virtual, acede-se pela Internet, após registo, à visualização de uma série de jornadas e seminários selecionados.
- Aula virtual de formação com cursos sobre comércio internacional, assim como um programa de bolsas que consiste na preparação e formação teórica em comércio internacional para jovens diplomados e com domínio de idiomas sobretudo.
- Portais especializados. O Icx implementou portais temáticos cujo objetivo é prestar apoio às empresas exportadoras e promover a oferta de produtos espanhóis.
  - [www.emarketservices.es](http://www.emarketservices.es): Destinado a facilitar às PME a utilização de mercados eletrónicos nos seus negócios internacionais.

- [www.spainbusiness.com](http://www.spainbusiness.com): providenciar aos importadores e investidores estrangeiros informação sobre a oferta exportadora espanhola e as possibilidades de investimento.
- [www.fashionfromspain.com](http://www.fashionfromspain.com): promoção do setor da moda.
- [www.winesfromspain.com](http://www.winesfromspain.com): promoção de vinhos.
- [www.spaingourmetour.com](http://www.spaingourmetour.com): promoção de produtos gourmet.

### **Gabinetes Económicos e Comerciais de Espanha no estrangeiro.**

Os Gabinetes Económicos e Comerciais cumprem uma dupla função: representar oficialmente a Administração espanhola perante os governos dos países onde estão situados e apoiar as empresas exportadoras por meio de serviços de informação e promoção comercial. Atualmente, existem cerca de 100 gabinetes comerciais que cobrem grande parte dos destinos da exportação espanhola e, praticamente 100% dos países com presença investidora espanhola.

No caso de um país onde não exista Gabinete, os assuntos económicos e comerciais dependem do Gabinete situado num país próximo que tem essa zona geográfica atribuída. Por exemplo, do Gabinete Comercial de Espanha em Nova Deli (Índia) dependem o Bangladesh, as Maldivas, o Nepal e o Sri Lanka. Em alguns países, existem vários Gabinetes, como nos Estados Unidos (Chicago, Los Angeles, Miami, Nova Iorque e Washington) ou na China (Pequim e Xangai).

Os Gabinetes fornecem informação especializada sobre aspetos de interesse, como estatísticas de comércio externo, pautas aduaneiras e normativa legal, feiras e exposições, listas de agentes e distribuidores, referências de empresas, etc. Também são úteis na hora de marcar visitas com potenciais clientes numa viagem de prospeção de mercados. O trabalho de informação centraliza-se nos analistas de mercado, que contam com uma vasta experiência nas práticas comerciais do país em questão. Em alguns Gabinetes, existem Centros de Promoção que prestam um conjunto de serviços e instalações ao exportador espanhol (jornadas e seminários, campanhas de promoção setorial, salas de reuniões, zonas para exposição de produtos) para facilitar os contactos com os canais de distribuição dos seus produtos.

A informação mencionada anteriormente pode ser consultada de forma muito mais ampliada no link indicado abaixo: [www.oficinascomerciales.es](http://www.oficinascomerciales.es).

### **Câmara do Comércio de Espanha.**

A Câmara do Comércio de Espanha é uma corporação de direito público e o órgão de representação e coordenação de todas as Câmaras do Comércio territoriais perante instâncias estatais e internacionais. Através do portal das Câmaras do Comércio,





[www.camara.es](http://www.camara.es), e da página web do Plano de Câmaras de Exportações ([www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)), reúnem-se os instrumentos e planos de apoio à internacionalização de todas as Câmaras do Comércio espanholas. Entre outros, destacamos os seguintes serviços em apoio da internacionalização da empresa espanhola:

- Plano de Câmaras de exportações.

É um Plano anual cujo principal objetivo é fomentar a saída para o exterior e a internacionalização das empresas espanholas. O Plano de Câmaras nasceu como tal em 1991, consolidando-se, nestes anos, como um instrumento básico na internacionalização das nossas empresas. O Plano de Câmaras melhorou a coordenação das suas atividades com outras Instituições de promoção. Assim, deste modo, apresenta-se este Plano coordenado na sua elaboração com a Secretaria de Estado de Comércio e Turismo, o ICEX, o TURESPAÑA e as Comunidades Autónomas (no caso da Extremadura com a Extremadura Avante, empresa pública que executa as ações do Município da Extremadura em matéria de comércio externo).

O plano de Câmaras de exportações divide-se em três grandes secções: Promoção, formação e informação.

- Promoção: Nesta epígrafe, pode-se encontrar todas as atividades de promoção exterior (participação agrupada em feiras, missões comerciais diretas e indiretas, visitas a feiras, encontros empresariais, exposições, etc.) que as Câmaras têm previsto realizar no ano.

O instrumento de promoção mais procurado pelas empresas são as Missões Comerciais Diretas seguidas pela participação em Feiras Internacionais aumentando significativamente o número de ações criadas para empresas que se iniciam na promoção exterior.

Quanto aos destinos, o empresário espanhol continua a dar prioridade aos mercados do seu meio geográfico (Europa Ocidental), seguindo em importância a América Latina, Europa Oriental, África e Ásia.

- Formação: As atividades dividem-se em cursos, seminários, jornadas, masters, etc., tentando facilitar a procura das ações que sejam mais interessantes para as empresas, em função da sua estratégia.
- Informação: recolhem todas as atividades e instrumentos de informação em comércio externo que as Câmaras do Comércio disponibilizam às empresas, tais como bases de dados, estudos de mercado, serviços de Internet, as publicações que as Câmaras realizam em matéria de comércio externo, etc.



- Programas de apoio à internacionalização das PME espanholas como, por exemplo, o Programa Internacional de Promoção (PIP) e os programas de consultoria de comércio internacional XPANDE e XPANDE DIGITAL.
- Comités Bilaterais de encontros entre empresários espanhóis e estrangeiros em estabelecer contactos comerciais com diferentes países. Estes Comités baseiam-se em acordos entre a Câmara do Comércio de Espanha e o Organismo correspondente do país signatário. Atualmente, existem acordos com os seguintes países: Argélia, Irão, Iraque, Israel, Líbia, Arábia Saudita, Senegal, Tunísia, Marrocos, Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Peru, Venezuela, América Central, Cuba, China, Coreia do Sul, Filipinas, Índia, Indonésia, Japão, Tailândia, Taiwan, Bulgária, República Checa, Hungria, Polónia, Roménia, Rússia, Montenegro e Turquia.
- Informação estatística oficial permanentemente atualizada sobre as empresas espanholas que exportam e/ou importam bens com detalhe de produtos, países, anos de atividade, informação de contacto, etc.
- Emissão de documentos de preenchimento obrigatório na operativa de determinadas operações comerciais para o exportador como, por exemplo, os certificados de origem e de venda livre, assim como legalizações de faturas comerciais e outros documentos de comércio externo como a packing list.
- Emissão de cadernos de admissão temporária de mercadorias (cartão ATA) para empresas, particulares e profissionais que permite que as mercadorias viajem fora das fronteiras nacionais com a finalidade de serem expostas em feiras, serem utilizadas para a realização de trabalhos ou serviços de tipo profissional ou serem apresentadas como amostras comerciais por representantes. Este trâmite possibilita ao seu beneficiário realizar as gestões anteriormente mencionadas sem a necessidade de realizar as gestões de exportação ou importação temporárias específicas em cada um deles.

### **Extremadura Avante. Município da Extremadura.**

**Extremadura Avante** é um grupo de empresas públicas do Município da Extremadura, que tem como objetivo prestar serviços às empresas da Extremadura nas diferentes fases do seu desenvolvimento, com a finalidade de poderem ser mais competitivas, **impulsionando o desenvolvimento industrial e empresarial da Extremadura.**



Os serviços que o Município da Extremadura oferece em matéria de internacionalização normalmente são prestados através da sua ferramenta pública Extremadura Avante. Poderá conhecer mais a fundo estes serviços através do seu portal, [www.extremaduraavante.es](http://www.extremaduraavante.es).

Os Serviços em Internacionalização prestados pela Extremadura Avante são:

- Presença nas principais feiras de diferentes setores tanto nacionais como internacionais, com stands institucionais próprios, com o objetivo de satisfazer a procura das empresas da Extremadura.
- Organização de missões comerciais diretas e indiretas, encontros empresariais, fóruns de cooperação empresarial e visitas comerciais a feiras internacionais para as empresas da Extremadura.
- Tem uma rede exterior com 11 escritórios comerciais dotados de profissionais e recursos necessários para apoiar as necessidades específicas que tenham as empresas da Extremadura que queiram entrar ou consolidar-se nesses mercados. Os escritórios comerciais são: Alemanha, Brasil, Chile, Colômbia, Estados Unidos, Marrocos, México, Panamá, Peru, Portugal e Reino Unido.
- Formação contínua em matéria internacional de modo a, através da formação dos seus diretores e responsáveis de departamento de exportação, poderem gerir os seus departamentos de acordo com as novas tendências de comércio externo aprendidas.
- Jornadas Formativas para futuros colaboradores que se integrem em algum dos planos de ajuda à empresa da Extremadura. São cursos ministrados por profissionais que incluem desde alfândegas, Incoterms, tabela de preços e documentos de exportação até técnicas de venda. O convite para estas jornadas é realizado de forma individualizada de acordo com as adscrições aos diferentes planos.
- Jornadas Formativas para técnicos de comércio externo. Incluem uma ampla e variada seleção de cursos de grande interesse para quem estiver envolvido no Comércio Externo. O convite para estas jornadas é realizado de forma individualizada de acordo com as adscrições aos diferentes planos.



- Jornadas Formativas para diretivos. As pessoas com capacidade de decisão na empresa precisam de uma visão algo diferente, pelo que parte da formação destes diz respeito ao planeamento, ao marketing e à vigilância estratégicos, assim como a criação e proteção da marca. O convite para estas jornadas é realizado de forma individualizada de acordo com as adscrições aos diferentes planos.
- Programas de apoio à internacionalização das empresas da Extremadura tais como i-Export, plano Pymex, plano de consolidação, plano formacoex, etc.
- Sistema de alerta sobre licitações públicas internacionais.
- Serviço de interpretação telefónica gratuita para mais de 30 idiomas.

#### **Outras Instituições e Organismos que favorecem a internacionalização.**

Além das já mencionadas, existem outras instituições ou organismos de carácter público e privado que oferecem informação, ajuda e/ou apoio às empresas no seu percurso até à internacionalização como os detalhados abaixo:

- **Companhia Espanhola de Financiamento ao Desenvolvimento (COFIDES).**  
Proporciona financiamento a médio e longo prazo a projetos de investimento no exterior, viáveis e privados, nos quais exista interesse espanhol e que contribuam para o desenvolvimento dos países recetores.  
[www.cofides.es](http://www.cofides.es)
- **Instituto de Crédito Oficial (ICO).**  
Banco público cujas funções são promover atividades económicas que contribuam para o desenvolvimento do país e a melhoria da distribuição da riqueza nacional.  
[www.ico.es](http://www.ico.es)
- **Companhia Espanhola de Seguros de Crédito à Exportação (CESCE).**  
Oferece soluções para a gestão do risco desde dois âmbitos: gere a conta do Estado de risco político e opera por conta própria no mercado do risco comercial.  
[www.cesce.es](http://www.cesce.es)
- **ENISA.**  
Fomenta a criação, o crescimento e a consolidação da empresa espanhola, participando no financiamento de projetos viáveis e inovadores e na dinamização do capital de risco.  
[www.enisa.es](http://www.enisa.es)



- **Centro para o Desenvolvimento Tecnológico Industrial (CDTI).**  
 Promove a inovação e o desenvolvimento tecnológico das empresas espanholas e canaliza os pedidos de financiamento de projetos de I+D+i nos âmbitos estatal e internacional.  
[www.cdti.es](http://www.cdti.es)
- **Compañía Española de Reafianzamiento, SA. (CERSA).**  
 É uma companhia estatal adscrita ao Ministério da Economia, Indústria e Competitividade, através da Direção-Geral da Indústria e das Pequenas e Médias Empresas através da qual se instrumenta um dos sistemas mais consolidados em Espanha de **apoio público-privado ao financiamento**: os avais para as PME e os trabalhadores independentes outorgados pelo Sistema de Garantia. O objetivo último da CERSA é facilitar às PME e aos trabalhadores independentes em Espanha a obtenção de todo o tipo de financiamento, com especial incidência nas empresas recentemente criadas e de menor dimensão e, portanto, com maiores dificuldades de acesso a recursos alheios.  
[www.cersa-sme.es](http://www.cersa-sme.es)
- **Delegações comerciais de países estrangeiros em Espanha.**  
 Algumas realizam uma atividade bilateral, oferecendo também informação empresarial sobre os seus países como, por exemplo, JETRO (Japan External Trade Organization), CORFO (Corporación de Fomento a la Producción del Gobierno de Chile), etc.
- **Câmaras do Comércio estrangeiras em Espanha.**  
 Além das Câmaras do Comércio, Indústria e Serviços do território nacional, as câmaras do comércio espanholas em países ou cidades estrangeiras também fornecem informação (mais de 30, situadas na maioria dos países da UE e da América Latina) e as câmaras do comércio estrangeiras em Espanha (cerca de 25).
- **Associação de exportadores.**  
 Existe um grande número de associações, federações ou agrupamentos de empresas que prestam serviços aos seus associados para o fomento das exportações, sobretudo nos aspetos relativos a informação, tramitação de documentos e assistência a feiras e missões comerciais. Algumas das mais representativas são: ANIEME (Asociación de Exportadores del Mueble), FIAB (Federación Española de la Industria, Alimentación y Bebidas), ASEMESA (Asociación de Exportadores de la Aceituna de Mesa), AICE (Asociación Nacional de la Industria de la Carne), etc.
- **Bancos.**



Os grandes bancos comerciais espanhóis realizaram um esforço importante nos últimos anos para se estabelecerem em países com perspectivas de desenvolvimento a médio prazo. Através das suas redes comerciais no exterior, coordenadas pelos serviços centrais, prestam o seu apoio à internacionalização da empresa oferecendo bases de dados de ofertas e procuras internacionais, relatórios de solvência de compradores, procura de sócios para criar empresas mistas, assessoria sobre contratos e formas de pagamento, procura de financiamento preferencial para projetos de investimento, informação sobre licitações internacionais, etc.

## Instrumentos de apoio à internacionalização.

Com o desejo de facilitar a internacionalização da empresa espanhola, os Organismos e as Instituições mencionados na secção anterior, desenvolvem um vasto leque de instrumentos de apoio à internacionalização. De seguida, apresentamos as ajudas consoante a sua natureza e finalidade para que o utilizador deste guia possa identificar com maior facilidade o instrumento que melhor se adequa em cada caso às suas necessidades concretas.

- **Programas de assessoria e consultoria internacional.**

Estes programas destinam-se a PME, que, pela sua dimensão reduzida, têm dificuldades nas primeiras etapas do processo de internacionalização.

- **Icex Next.** É um programa integral do Icx que apoia a empresa nas diferentes fases do seu projeto internacional, tanto na sua iniciação como na sua consolidação em mercados. É um programa flexível que permite à empresa selecionar a assessoria de que precisa dentro de um vasto painel de especialistas externos e em função do seu estágio internacional. Este programa de ajuda destina-se a empresas PME espanholas que reúnam os seguintes requisitos:

- ✓ Empresa com produto ou serviço próprios.
- ✓ Empresas com potencial exportador que, no geral, não excedam 35% da sua faturação na exportação.
- ✓ Empresas que tenham pessoal qualificado e comprometido com a implementação do projeto de internacionalização da empresa.
- ✓ Empresas com capacidade financeira para a execução de um projeto de exportação que permita posicionar a empresa no exterior.
- ✓ Não ter participado anteriormente em programas de iniciação do Icx.

O ICEX Next combina a **assessoria personalizada e especializada** para criar e executar o seu Plano de Negócios internacional com inteligência de mercados e minimizando o risco dos seus investimentos no exterior, com **apoio económico** para impulsionar a promoção exterior da sua empresa e a sua presença nos mercados selecionados.

O programa tem uma duração de 18 meses, mas os seus serviços não terminam aí: desde que entra no programa e para sempre, terá as **vantagens do Club ICEX Next**, um conjunto de descontos e serviços exclusivos para as empresas ICEX Next que o acompanharão ao longo de toda a vida internacional da sua empresa.

O link para conhecer o citado programa mais a fundo é <https://icexnext.es/>

O quadro das condições económicas é o indicado abaixo:

	TOTAL	ICEX 100%	EMPRESA 0%
Análise modelo negócio	300€	300€	0€
Análise marketing digital	300€	300€	0€
	TOTAL	ICEX 50%	EMPRESA 50%
<b>Assessoria personalizada total</b>	<b>3 600€</b>	<b>1 800€</b>	<b>1 800€</b>
Assessoria personalizada obrigatória	2 400€	1 200€	1 200€
Assessoria personalizada voluntária	1 200€	600€	600€
Gastos promoção e de pessoal	16 000€	8 000€	8 000€
<b>TOTAL</b>	<b>20 200€</b>	<b>10 400€</b>	<b>9 800€</b>

- **Programa de Iniciação à Exportação (pymex).** É um programa a nível regional gerido pela Extremadura Avante onde se presta assessoria a cada empresa em função dos seus produtos e serviços. Para isso, integra um participante de cada empresa para o programa formativo Formacoex e proporciona uma contribuição económica para melhorar a imagem internacional da empresa e realizar viagens de prospeção e negociação. O programa oferece.
- ✓ Elaboração de um plano comercial internacional.
  - ✓ Integração de um participante do plano Formacoex.
  - ✓ Ações de promoção comercial: viagens comerciais, materiais de promoção e/ou web em idiomas, etc.

- ✓ Formação específica.
- ✓ Assessoria personalizada a cada empresa.
- ✓ Realização do plano de marketing internacional.

Apresenta-se o link onde se poderá descarregar a informação atualizada do programa e do seu variante Plano Consolidação para as empresas que tiverem realizado o plano pymex.

Plano Pymex:

<http://extremaduraavante.es/index.php/internacionalizacion/servicios-de-internacionalizacion/planes-de-ayuda-al-comercio-exterior/programa-pimex>

Plano de consolidação:

<http://extremaduraavante.es/index.php/internacionalizacion/servicios-de-internacionalizacion/planes-de-ayuda-al-comercio-exterior/plan-de-consolidacion>

- **Programa de Expansão Internacional para PME Xpande.** É um programa financiado por fundos europeus (FEDER) da Câmara do Comércio de Espanha que se desenvolve na Extremadura através da Câmara do Comércio de Badajoz e Cáceres, que se destina às pequenas e médias empresas e onde técnicos das Câmaras da Extremadura especializados lhe proporcionarão assessoria personalizada com o objetivo de criar um plano de internacionalização para a sua empresa para um mercado-alvo.

O programa consiste em duas fases:

- ✓ Fase 1. Assessoria. Nesta fase, o consultor da Câmara e a empresa selecionarão um mercado-alvo e, depois, elaboraram em conjunto um plano de internacionalização onde se estudará aprofundadamente o acesso ao mercado selecionado, as ferramentas de comunicação e marketing mais adequadas para abordar com êxito o citado país, assim como a elaboração de um plano económico financeiro que quantifique as medidas e atuações necessárias que se projetou desenvolver. Esta fase é gratuita para as empresas. O custo do serviço está financiado em 100% pela Câmara tutora do trabalho de assessoria.
- ✓ Fase 2. Ajudas diretas às empresas. Nesta fase, oferece-se um orçamento máximo de até 9000 + IVA com um subsídio de 80% para gastos em rubricas como viagens de prospeção, participação em feiras internacionais, tradução de material promocional, design de páginas web, registo de patentes e marcas, homologações, etc.; que estejam focados no mercado selecionado na fase 1, desta maneira, a empresa poderá implementar as atuações necessárias para abordar com garantias de êxito o mercado-alvo.

Para obter mais informação sobre este programa, pode-se dirigir a qualquer das Câmaras do Comércio de Badajoz e Cáceres ou através das respetivas webs.





- **Programa de Assessoria em marketing digital internacional. Xpande Digital.** O Programa tem como objetivo principal fomentar e potenciar a utilização do marketing digital como ferramenta básica para melhorar o posicionamento da PME em mercados internacionais, através de um assessoria personalizada, orientado para um produto / serviço e país previamente selecionado pela empresa.

Este programa destina-se a PME (segundo a definição da UE) que tenham página web operativa, um produto ou serviço exportável num mercado-alvo que lhe permita posicionar esse produto ou serviço.

As fases do programa são duas: assessoria e implementação de atuações.

- ✓ Fase 1. Nesta fase, os técnicos da Câmara, juntamente com os responsáveis da empresa, realizarão uma análise pormenorizada da situação atual da empresa, baseada numa metodologia comum desenvolvida para o programa, através do qual se obterá a seguinte informação por parte das empresas: objetivos; deteção e análises da concorrência, estratégias seguidas pela mesma; recomendações. Tudo isto em matéria de marketing digital orientado para o mercado-alvo e o produto / serviço selecionados previamente pela empresa.

O custo desta fase para a empresa é gratuito pois é financiado na totalidade tanto pelo fundo FEDER, como pela contribuição da Câmara.

- ✓ Fase 2. É a implementação de um plano de ação em matéria digital. Este plano consiste em desenvolver uma série de atuações pré-estabelecidas na primeira fase e destinadas a fortalecer a posição competitiva da PME no mercado-alvo e para o produto / serviço selecionado previamente pela PME.

Os gastos elegíveis e derivados da implementação do plano de ação são, por exemplo, a conceção e criação de campanhas no Google AdWords (SEM), a modificação e melhoria do posicionamento orgânico em motores de pesquisa (SEO), ações de remarketing, conceção de campanhas em redes sociais, gastos de registo de domínio e alojamento, subscrições em diretórios e/ou marketplaces, design de landing pages e/ou microsite, criação de vídeos em redes sociais, etc.

A ajuda deste programa é de 80% de um orçamento máximo de **4000 €** (IVA excluído) em termos de gasto. A empresa adianta 100% do investimento e recupera 80%.

Para obter mais informação sobre este programa, pode-se dirigir a qualquer das Câmaras do Comércio de Badajoz e Cáceres ou através das respetivas webs.

- **Programas de promoção internacional.**

O objetivo dos programas pertencentes à categoria de promoção internacional é que a empresa entre em contacto diretamente com os agentes de mercado-alvo para dar a conhecer a sua oferta, aprofundar o conhecimento da procura internacional, assim

como de avaliar as possibilidades reais dos seus produtos ou serviços num país ou numa zona económica concreta.

- **Programa de Promoção Internacional (PIP).** As Câmaras do Comércio organizam de maneira coordenada com a Extremadura Avante missões comerciais diretas e indiretas, visitas a feiras internacionais e encontros empresariais nas quais se financia as empresas participantes em termos da sua deslocação. Os gastos elegíveis incluem a deslocação, o alojamento, os honorários de consultoria na preparação de agendas de contactos, aluguer de veículos, gastos de contratação de tradutores, etc.

Os gastos de deslocação e alojamento são financiados a 80% com o limite estabelecido nas malas de viagens por países. O resto dos gastos mencionados no parágrafo anterior é financiado na mesma percentagem sem que exista nenhuma outra limitação quantitativa.

Para obter mais informação sobre este programa, pode-se dirigir a qualquer das Câmaras do Comércio de Badajoz e Cáceres ou através das respetivas webs.

- **Programa de Promoção da Extremadura Avante.** A empresa pública, juntamente com as Câmaras de Badajoz e Cáceres, estabelece um extenso programa que contempla a assistência a feiras nacionais com carácter internacional, a participação agrupada em feiras internacionais e o desenvolvimento de missões comerciais diretas e inversas.

Todas estas atuações promocionais englobam-se no denominado Cronograma Autónimo de atuações promocionais internacionais, que pretende ser um calendário aberto e flexível a modificações no desenvolvimento das ações previstas com o objetivo de satisfazer as necessidades dos exportadores regionais.

A quantia do financiamento das atuações concebidas no cronograma é estabelecida pela Extremadura Avante em função dos requisitos estabelecidos em cada convocatória.

A Extremadura Avante pode-lhe fornecer mais informação sobre este programa através da sua web ou de qualquer um dos seus centros de trabalho.

- **Participação agrupada em Pavilhões Oficiais.** O Icx promove a participação conjunta de empresas espanholas num pavilhão espanhol nas feiras internacionais mais importantes de cada setor. As vantagens que esta modalidade oferece ao exportador é a gestão de um espaço comum para todas as empresas nacionais com uma imagem homogénea. Para obter mais informação, recomendamos que se dirija à delegação do Icx na Extremadura.

- **Programas de investimento e cooperação empresarial.**

Destinam-se a empresas que pretendem investir no estrangeiro, preferencialmente àquelas que procuram sócios para realizar projetos conjuntamente.



- **Programa de Consórcios de exportação.** Os consórcios de exportação têm por finalidade potenciar a criação de grupos de empresas exportadoras que, pela sua reduzida capacidade ou falta de experiência internacional, associam-se para promover ou comercializar os seus produtos em mercados externos. Desta forma, partilha-se o esforço de investimento que implica manter uma presença contínua no estrangeiro.

Apresentamos o link onde poderá descarregar a informação atualizada do programa.

<http://extremaduraavante.es/index.php/internacionalizacion/servicios-de-internacionalizacion/cooperacion-empresarial/consorcios-de-exportacion>

- **Programa de licitação pública internacional.** Este programa é criado pelo Município da Extremadura através da Extremadura Avante, como uma ferramenta para apoiar as empresas da Extremadura que considerem os **mercados de licitação pública internacional como um dos eixos-alvo dentro da sua estratégia de internacionalização global**. A Contratação Pública Internacional compreende todas as obras que se realizam, serviços que se prestam ou bens que se fornecem por conta dos organismos ou das instituições multilaterais que trabalham no âmbito da cooperação ou da ajuda internacional, e que são executados pelos governos ou pelas instituições públicas do país de destino. Este programa está orientado para facilitar o acesso e a participação das empresas da Extremadura em concursos internacionais publicados pelos organismos públicos multilaterais e, em alguns casos, por governos nacionais.

Da mesma forma, pretende-se fomentar a localização e colaboração com possíveis sócios e/ou especialistas estratégicos, aumentando, assim, o grau de internacionalização e presença no estrangeiro das empresas da Extremadura participantes no programa.

Para obter mais informação sobre este programa, pode consultar a web da Extremadura Avante.

- **Programa de Apoio a Projetos de Investimento (PAPI).**

O objetivo deste programa é contribuir financeiramente para cobrir parte dos custos em que uma empresa incorre quando se estabelece no estrangeiro, seja através de investimentos diretos ou mediante projetos de cooperação empresarial de carácter produtivo. O apoio do ICEX realiza-se em duas fases consecutivas no desenvolvimento do projeto: fase de preparação (procura de sócio local, negociação com as autoridades locais, estudos de viabilidade, jurídicos, de mercado e técnicos) e fase de desenvolvimento do projeto (procura de financiamento, assistência técnica, formação de pessoal local). Os custos elegíveis incluem diversos conceitos: viagens,



refeições de manutenção e estadia, honorários de consultores e especialistas externos à empresa e custos de pessoal técnico da própria empresa diretamente imputáveis ao projeto. O programa cobre igualmente parte dos gastos ligados à constituição da sociedade no estrangeiro com finalidade produtiva, assim como à proteção industrial e intelectual associada aos bens e serviços produzidos no país de localização do projeto.

➤ **Programa da cooperação internacional: Asia Invest e AI Invest.**

São programas que têm como objetivo fomentar a cooperação entre as PME da UE e as da Ásia (Asia Invest) e América Latina (AI Invest). Para isso, realiza-se uma série de atividades, como encontros setoriais, através dos quais as empresas participantes recebem um programa de entrevistas individuais de acordo com os seus perfis e produtos, parcerias, que consistem em encontros multissetoriais em grande escala onde participam centenas de empresas de ambas as zonas geográficas, estudos de mercados sobre comércio externo e investimento, projetos de transferência de tecnologia, etc. Pode encontrar informação completa sobre estes programas na página web da União Europeia: [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).

➤ **Enterprise Europe Network (EEN).**

A Enterprise Europe Network é uma rede promovida pela Comissão Europeia, atualmente, sob a Direção-Geral de Mercado Interior, Indústria, Empreendedorismo e PME (DG GROW), e é financiada pelo Programa para a Competitividade das Empresas e das PME (COSME).

A Enterprise Europa Network é a maior rede de apoio às empresas estabelecidas na Europa pela Comissão Europeia com projeção internacional que combina experiência empresarial internacional e conhecimento local que o ajudará a levar as suas inovações para novos mercados. Atualmente, a rede está presente em mais de 50 países em todo o mundo. Em Espanha, mais de 60 organizações agrupadas em 9 consórcios oferecem os serviços da rede e prestam apoio às empresas.

O consórcio ACTIS é um destes 9 consórcios espanhóis e oferece os seus serviços em 5 Comunidades Autónomas: Aragão, Castela-A Mancha, Extremadura, La Rioja e Navarra. O ponto mais próximo das empresas da Euroace fica em Badajoz no Parque Científico e Tecnológico da Extremadura (Fundecyt-PCTEX).

A rede EEN ajuda a empresa a crescer rapidamente, através de apoio personalizado, a promoção de novas alianças comerciais e o acesso a financiamento.

Os serviços que oferece sem custos de informação e assessoria são:

- ✓ Assessoria



- Mercado interno; leis, normas, consultas e normativa europeia
- Propriedade Intelectual
- Mercado e negócios externos
- ✓ Inovação e programas europeus
  - Programas europeus de I+D+i, H2020, MSCA, Eurostars, Life...
  - Acesso a financiamento europeia; Cosme e outros programas
  - Procura de tecnologia
- ✓ Procura de parceiros
  - Promoção de perfis comerciais e tecnológicos
  - Participação em encontros bilaterais e missões comerciais
- ✓ Gestão da inovação e coaching em instrumento PME h2020
  - Serviço de melhoria da capacidade de inovação
  - Gestão da inovação e coaching em instrumento PME H-2020

Esta rede não é uma iniciativa isolada da Comissão Europeia, está antes em constante evolução estabelecendo acordos de colaboração com outras redes e iniciativas para oferecer um maior leque de serviços às empresas e aproveitar novas oportunidades. Podemos destacar algumas das mais importantes colaborações estabelecidas:

- ✓ Your Europe - Business. Este portal oferece gratuitamente informação prática e em múltiplos idiomas a todas as empresas que se pretendam internacionalizar no âmbito europeu.
- ✓ Portal Europeu para as PME. Este portal reúne toda a informação que a UE faculta acerca de e para as PME, desde conselhos práticos a questões relacionadas com as políticas nesta matéria, desde pontos de contacto locais a links para o ajudar a estabelecer redes de colaboração.
- ✓ TED (Tenders Electronic Daily). Apresenta diariamente mais de 1000 anúncios de contratação pública em todos os países da União Europeia e o Espaço Económico Europeu (EEE). Esta base de dados é a versão eletrónica do Suplemento do Jornal Oficial da União Europeia (JO).
- ✓ Portal do Participante. Contém informação sobre as convocatórias para apresentar projetos aos programas de financiamento de investigação e inovação da União Europeia e é o lugar desde o qual os participantes dos projetos podem interagir com a Comissão Europeia.
- ✓ IPR Helpdesk. Este serviço gratuito proporciona ajuda sobre temas de Propriedade Industrial a todas as organizações envolvidas em projetos de I+D e inovação que contam com financiamento europeu.



- ✓ **CORDIS** (COmmunity Research and Development Information Service). Faculta informação sobre projetos de investigação financiados pela União Europeia, os seus resultados e a sua exploração.

- **Programas de financiamento das exportações.**

Inclui os planos e instrumentos que apoiam a empresa dando-lhe liquidez para poder exportar. Entre os planos de financiamento, destacam-se os detalhados abaixo:

- **Convénio ICEX-CERSA.** Este convénio tem como objetivo facilitar o acesso das PME ao financiamento dos seus projetos no estrangeiro através do sistema espanhol de garantias recíprocas. As SGR (Sociedade de Garantia Recíproca) outorgam avais e garantias a favor das empresas perante os bancos cobrindo 50 ou 10% das operações de internacionalização. Estas, por sua vez, serão refinanciados pelo CERSA até 75%. No caso de avais técnicos, o refinanciamento é a 50%.
- **CESCE/ Fundo de Apoio a Empresas.** É uma iniciativa cujo objetivo fundamental é apoiar as empresas na obtenção de financiamento através de uma nova via de financiamento não bancária ou financiamento alternativo. A principal vantagem do Fundo de Apoio a Empresas da CESCE é que oferece financiamento sem recurso que ficará disponível em 6 dias e a 2,75% anuais.
- **ICO Exportadores.** Financiamento orientado para trabalhadores independentes e empresas com sede social em Espanha que pretendam obter liquidez mediante o adiantamento do montante das faturas procedentes da sua atividade exportadora ou cobrir os custos prévios de produção e elaboração dos bens objeto de exportação. A tramitação das operações é realizada diretamente através das Entidades de Crédito. Montante máximo por cliente: até 12,5 milhões de euros de saldo vivo por cliente e ano, numa ou várias operações.
- **ENISA/ ENISA Competitividade.** Financia projetos para PME até um montante de um milhão e meio de euros.
- **Secretaria de Estado do Comércio/ Convénio de Ajuste Recíproco de Interesses (CARI).** Sistema de apoio às exportações espanholas de bens e serviços mediante o qual se incentiva a concessão, por parte das entidades financeiras, de créditos à exportação a longo prazo (2 ou mais anos) e com juros a uma taxa fixa.
- **Secretaria de Estado do Comércio/ Fundo de Internacionalização da Empresa (FIEM).** Os FIEM apresentam quatro linhas de financiamento, que são as seguintes:
  1. Financiamento reembolsável em termos comerciais para operações de exportação, fornecimento ou “chave-na-mão” executadas por empresas espanholas no estrangeiro, oferecida como crédito ao comprador estrangeiro e complementando sempre outro financiamento.
  2. Financiamento reembolsável para operações de investimento no estrangeiro por parte de empresas espanholas, tanto corporativa (risco de saldo) como de tipo



project finance (risco de projeto). O FIEM poderá financiar, mediante dívida sénior, operações de apoio ao investimento, desde que a empresa espanhola, promotora do projeto de investimento, assuma a gestão efetiva da empresa não residente, proprietária do projeto. A manutenção do compromisso espanhol nos projetos será determinante na hora de avaliar o interesse pela internacionalização da operação apresentada.

3. EVATIC. Linha de financiamento, de carácter reembolsável, destinada a financiar a exportação de serviços, fundamentalmente a contratação de Estudos de Viabilidade, Assistências Técnicas, Engenharias e Consultorias, por entidades estrangeiras com empresas espanholas. Neste caso, avalia-se o interesse do contrato nos seus próprios termos e ter-se-á ainda em conta a influência que as conclusões do estudo possam exercer na decisão da entidade estrangeira contratante de que na execução do projeto posterior possam participar outras empresas espanholas.
4. Financiamento reembolsável em condições concessionais para operações de exportação, fornecimento ou “chave-na-mão” executadas por empresas espanholas no estrangeiro, outorgada a projetos comercialmente não viáveis em países elegíveis para receber ajuda relacionada (países de rendimento médio-baixo ou inferior segundo o Banco Mundial) que devem contar com garantia soberana.

- **ICEX Target USA.** Iniciativa destinada a apoiar os projetos de internacionalização de PME espanholas nos Estados Unidos, seja de empresas que já foram beneficiárias em 2013 ou 2014 e que contaram com um relatório favorável do ICEX ou de empresas para as quais 2015 seja o seu primeiro ano de pedido. A quantia da ajuda prevista no âmbito do Plano ICEX TARGET será de 50% dos conceitos suscetíveis de apoio (gastos prévios, de constituição e primeiro estabelecimento; de promoção; e os destinados a defesa jurídica da marca e homologação) com um limite máximo de 50 000 euros por beneficiário.
- **COFIDES.** Recursos próprios. Podem obter financiamento da COFIDES tanto as empresas mistas como as filiais de empresas espanholas em países elegíveis que realizem um projeto de criação de uma nova empresa, a compra de uma empresa existente ou a ampliação da atividade da mesma. A COFIDES oferece participações em capital (até 49%), empréstimos subordinados, participativos, de coinvestimento, empréstimos ordinários à empresa de projeto e empréstimos ordinários ao investidor espanhol (até 80%). Os limites por projeto estabelecem-se entre 75 000 e 10 milhões de euros.
- **Programas de formação em capital humano.**

Este tipo de programa tem como finalidade principal formar futuros profissionais da exportação dotando-os de aptidões, qualificações e visão prática necessária para o desempenho do seu trabalho. Além disso, fomenta a entrada no mercado laboral de estudantes da Extremadura.





- **Bolsas de internacionalização Icxex.** O ICEX mantém, há anos, um vasto programa de bolsas de internacionalização que inclui um período de formação no qual se realiza um Mestrado em Gestão Internacional da Empresa e, posteriormente, acede-se a duas fases de estágios, a primeira na rede de Gabinetes Económicos e Comerciais, e a segunda em empresas ou organismos relacionados com a atividade internacional.  
A Direção Territorial do Comércio na Extremadura e a Delegação do Icxex poderão fornecer-lhe a informação sobre este programa.
- **Plano de Formação de Novos Profissionais em Comércio Externo (FORMACOEX).** O Plano denominado FORMACOEX é um projeto de formação da Extremadura Avante que se destina a desempregados com formação superior, conhecimento de idiomas e atitudes comerciais, que contempla formação teórica presencial e estágios em alguma empresa exportadora ou potencialmente exportadora da Extremadura e no estrangeiro.  
A Extremadura Avante fornece mais informação sobre este plano.

## As webs favoritas da empresa internacional.

De seguida, apresentamos vinte páginas web, com uma breve descrição dos seus conteúdos, consideradas de grande utilidade para a empresa que desenvolve atividades em mercados externos.

- **Secretaria de Estado do Comércio:** fichas e relatórios de 96 países realizados pelos Gabinetes Económicos e Comerciais de Espanha. Informação sobre instrumentos de internacionalização e investimentos exteriores.

<http://www.comercio.gob.es/es-ES/Paginas/default.aspx>

- **ICEX:** Estatísticas espanholas e mundiais. Base de dados de estudos de mercado por setores e países. Aula virtual de formação.

[www.icex.es](http://www.icex.es)

- **Câmaras do Comércio:** programas de promoção exterior. Informação e assessoria on-line. Guias on-line de apoio ao exportador.

[www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)

- **Global Negotiator:** links para quinhentas webs de negócios internacionais classificadas por temas e países. Informação acerca de como negociar em diferentes mercados.

[www.globalnegotiator.com](http://www.globalnegotiator.com)



- **Iberglobal:** guia de recursos para a internacionalização. Observatório de mercados emergentes. Newsletter semanal.

[www.iberglobal.com](http://www.iberglobal.com)

- **Trademap:** Estatísticas do comércio para o desenvolvimento internacional das empresas, dados comerciais mensais, trimestrais e anuais. Valores de importação e exportação, volumes, taxas de crescimento, quotas de mercado, etc.

<https://www.trademap.org/Index.aspx>

- **Agência Espanhola de Administração Tributária:** Agência virtual de comércio externo onde se pode realizar trâmites administrativos on-line. Procura de posições pautais e taxas de tributação de taxas aduaneiras de importação.

[www.aeat.es](http://www.aeat.es)

- **Eurostat:** Estatísticas Oficiais da UE que nos permitirão fazer uma análise comparativa de consumo e produção de determinados bens e serviços.

[http://europa.eu/publications/statistics/index\\_es.htm](http://europa.eu/publications/statistics/index_es.htm)

- **Comércio externo de Espanha:** estatísticas de exportações e importações espanholas por países e códigos pautais. Também numa web conexa a esta, pode-se encontrar um diretório completo de empresas espanholas exportadoras e importadoras.

<http://aduanas.camaras.org>

<http://directorio.camaras.org>

- **Taric:** Classificação pautal de produtos e informação sobre taxas aduaneiras e documentos do comércio externo em Espanha e na UE (link de acesso a serviços – Taxa Aduaneira Net Taric).

[www.taric.es](http://www.taric.es)

- **Market Access Database:** base de dados da UE com taxas aduaneiras (Applied Tariff Database) e documentos necessários para exportar para países fora da UE (Exporters Guide).

<http://madb.europa.eu/>

- **Export Helpdesk:** Serviço da Comissão Europeia para facilitar aos países em desenvolvimento o acesso aos mercados da União Europeia. Gratuito e de fácil utilização, este serviço proporciona informação aos exportadores dos países em desenvolvimento interessados em abastecer o mercado da UE.



<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es>

- **Incoterms:** página da Câmara do Comércio Internacional (ICC) com bastante informação sobre os Incoterms.

[www.incoterms.org](http://www.incoterms.org)

- **Kompass:** principal diretório mundial de empresas (2,7 milhões). Pesquisa por setores, países e produtos (informação de acesso gratuito num primeiro nível).

[www.kompass.com](http://www.kompass.com)

- **Europages:** diretório de 1 500 000 de empresas selecionadas de todos os países europeus. Inclui categorias de produto/serviço, cada uma delas com subcategorias.

<http://www.europages.es/>

- **Guianet:** diretório de empresas portuguesas. Permite a pesquisa por país, produto e atividade da empresa.

<http://www.guianet.pt>

- **Mercantil:** diretório de mais de 100 000 empresas da América Latina. Permite a pesquisa por país, produto e atividade da empresa.

[www.mercantil.com](http://www.mercantil.com)

- **Cesce:** página com rating de risco-país, informação sobre incidências de pagamentos e informação macroeconómica.

[www.cesce.es](http://www.cesce.es)

- **Oanda:** conversor de 164 divisas com taxas de câmbio atualizadas. Links e informação sobre os mercados financeiros internacionais.

[www.oanda.com/convert/classic](http://www.oanda.com/convert/classic)

- **UFI The Global Association of the Exhibition Industry:** A UFI é a associação mundial dos principais organizadores de feiras comerciais do mundo, assim como das principais associações de exposições nacionais e internacionais.

[www.ufi.org](http://www.ufi.org)





## Casos de êxito Espanha

---

A abertura para o mundo das PME e a sua saída para o estrangeiro através de diferentes estratégias de internacionalização, continua a ser algo **novo** e invulgar. No contexto espanhol, a internacionalização é um conceito que costuma estar associado às grandes empresas e o que é certo é que raramente chega às PME de forma natural, como parte do plano estratégico. Porém, as coisas começam a mudar. Uma série de fatores fez a diferença, entre outros, a contração do mercado interior pela crise económica ou pela globalização imparável, com o resultado de um **importante aumento** das operações de **comércio externo** e de presença no estrangeiro.

O desafio de sair para o estrangeiro já não parece um obstáculo intransponível e a mudança encontra o seu eco em números em crescimento contínuo. São muitas as PME que estão na vanguarda em termos de internacionalização, como atesta a seguinte seleção de empresas de setores muito distintos, sendo algumas delas empresas familiares emblemáticas que souberam aproveitar o impulso da internacionalização.

- **Tous:** a família Tous começou com uma pequena joalheria familiar em 1920, mas só nos anos 80 é que deram o salto definitivo. Atualmente, têm uma presença importante a nível nacional e internacional. Atualmente, têm mais de 400 lojas em dezenas de países.
- **Mustang:** Agora, MTNG Experience, é um grupo que criou filiais no exterior para a gestão das suas redes comerciais, com presença na Ásia, na Europa e nos Estados Unidos. A empresa familiar começou em 1961, como modesta fábrica de sapatos e rapidamente alcançou um grande êxito. Agora, é gerida pela segunda geração e um dos seus grandes desafios é aprofundar o comércio externo.
- **Cosentino:** na sua segunda geração, aquela que foi uma empresa de mármore de Almeria conseguiu abrir-se a outros mercados graças à inovação: um produto chamado Silestone. Atualmente, é líder mundial em produção de superfícies de quartzo e exporta para mais de 100 países.
- **Alsa:** Empresa de transporte da família Cosmen presente na China, América, África e em boa parte da União Europeia. Só em países asiáticos, tem 14 empresas e 8200 trabalhadores e cobre mais de 500 destinos em dezoito províncias.
- **Puig:** A expansão internacional desta marca de perfumaria baseou-se em joint ventures e parcerias. Atualmente, a empresa é gerida pela terceira geração e tem presença em mais de 130 países.
- **Artero:** Uma PME nascida em 1909 e dedicada a produtos de cozinha, cabeleireiro e cabeleireiro canino, é uma das maiores exportadoras do país.



- **Implaser:** Com sede em Saragoça, esta fábrica de autocolantes e sinalização de segurança exporta para 25 países e faturou 2,5 milhões de euros em 2012.
- **Llaollao:** Franchising de geladarias especializadas em iogurte gelado, está presente em 16 países. O segredo do seu êxito: o seu modelo de negócio universal, apto para qualquer cidade e clima, como eles próprios explicam na sua página web.
- **Life Length:** Fundada em 2010 pela cientista María Blasco, esta empresa que vende Tecnologia de Análise de Telómeros (TAT) já tem presença numa dezena de países e as suas vendas rondam os 400 000 euros.
- **Prematécnica:** Fundada em Madrid em 1961, esta empresa especializada em equipamento e instalações para as indústrias de processo e energia começou a sua internacionalização nos anos 80. Atualmente, fatura cerca de 50 milhões de euros anuais e tem presença global.

Existem outras **empresas com trajetórias internacionais talvez** mais recentes e desconhecidas do que as mencionadas anteriormente, mas nem por isso menos importantes. Estas empresas são de suma importância para o território da Euroace já que estimulam a economia da zona. Algumas destas empresas mais representativas são:

- **Pago Baldíos de San Carlos, SL.** Esta empresa de Majadas de Tiétar (Cáceres) elabora um azeite virgem extra da variedade da azeitona Arbequina de extrema qualidade. O seu azeite é servido na Business Class da companhia aérea de referência da Alemanha, Lufthansa. Atualmente, a empresa exporta com êxito para mais de 50 países de todo o mundo, entre eles: EUA, Canadá, Japão, Singapura, Coreia do Sul, Alemanha, Suíça, Suécia, Holanda, Bélgica, Noruega, República Checa, Lituânia, México, Rússia, China. A melhor prova da qualidade dos óleos azeites e produtos gourmet elaborados por esta empresa é serem dos azeites vinagres mais utilizados nas cozinhas dos chefs com 3 estrelas Michelin como Ferrán Adriá, Martín Berasategui, Hermanos Roca, Juan Mari Arzak, Pedro Subijana, etc. Anexamos um vídeo explicativo oferecido pela diretora-geral onde se explica com mais detalhe o caminho empreendido no comércio internacional. <https://www.youtube.com/watch?v=SyiKblmLaUQ>
- A Estructuras Metálicas de Extremadura, SA (IMEDEXSA) Esta empresa dedica-se desde 1979 ao Cálculo, à Conceção e ao Fabrico de Torres Metálicas para Linhas de Transmissão e Distribuição Eléctricas e Estruturas para Subestações, Postes para a Catenária do Comboio de Alta Velocidade, Torres para Telecomunicações ou Estruturas para Centrais de Energias Renováveis, etc. Com uma forte presença no mercado nacional, a Imedexsa é, hoje, uma empresa com um marcado carácter internacional, pois, na última década, abrimos as nossas exportações a mais de 50 países e em todos os continentes, pelo que estamos preparados para assumir qualquer desafio técnico ou de volume de fabrico. Importantes Linhas Eléctricas de Transmissão em países tão variados como o Quénia, a Alemanha ou o Panamá e Linhas de Alta Velocidade e outras Vias Férreas têm o carimbo desta Empresa da Extremadura, sendo

exemplo disso projetos de fama mundial como o AVE Medina-La Meca da Arábia Saudita ou o cruzamento do Canal do Panamá com torres de 170 m de altura para uma Linha de Transmissão em 230 kV.

- A La Chinata, fundada em 1932, é uma empresa especializada na comercialização de azeite virgem extra e produtos cosméticos com base no azeite. A sua internacionalização começou na década de noventa com a venda a granel para Itália. Desde então, até hoje, têm conseguido exportar com êxito para mais de 40 países e ter sede em dez deles entre os quais se destaca a Coreia do Sul. Anexamos o link onde o gerente da empresa explica a trajetória empresarial da sua empresa e os seus avatares empresariais.  
<https://www.youtube.com/watch?v=0cJOcFO39u4>

O provérbio “Uma imagem vale mais do que mil palavras” manifesta nos seguintes vídeos de casos de êxito que “querer é poder” e que exportar é possível se se fizer seguindo um foco estratégico onde a empresa domine o know-how dos mercados internacionais e o conhecimento dos Organismos Públicos e Privados que a podem ajudar, assim como os instrumentos que estes disponibilizam.

- PME espanholas sem fronteiras [https://www.youtube.com/watch?v=c5wVAaJeU\\_Q](https://www.youtube.com/watch?v=c5wVAaJeU_Q)

Exportação tão fácil como necessária <https://www.youtube.com/watch?v=1Wg0H-OKI8>





## Instrumentos e instituições de apoio à internacionalização em Portugal

---

### Instituições de apoio à internacionalização.

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

A AICEP Global Portugal, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, é uma entidade pública de natureza empresarial dedicada ao desenvolvimento de um ambiente empresarial competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.

Como resultado da fusão, em 2007, entre a API (Agência para o Investimento) e o ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), as funções principais da AICEP são promover a internacionalização das empresas portuguesas, apoiar as atividades de exportação e promover a imagem de Portugal com iniciativas que criem valor para o nosso país.

Através dos seus gestores de clientes, das lojas de exportação e da sua rede comercial externa - que, juntamente com a rede diplomática e consular assegura a presença em cerca de 80 mercados - A AICEP Portugal Global presta serviços de apoio e assessoria sobre a melhor forma para abordar os mercados estrangeiros, identificar oportunidades de negócio internacionais e acompanha o desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas portuguesas, em particular das PME.

A AICEP Portugal Global é também o organismo responsável por acolher todos os projetos de investimento estrangeiro em Portugal, fazendo, se for necessário, a sua posterior derivação para outras entidades em função do perfil de projeto.

Os clientes da AICEP, quanto à captação de investimentos, são grandes empresas com um volume de negócios anual de 75 milhões de euros ou com projetos de investimento superiores a 25 milhões de euros.

Acompanhamos os projetos de investimento em todas as suas etapas proporcionando assessoria e "informação à medida" das necessidades dos nossos clientes.

A AICEP funciona segundo o princípio de seletividade de proporcionar um serviço de excelência aos projetos que melhor contribuem para a competitividade e a sustentabilidade da economia portuguesa contribuindo para aumentar o Valor Acrescentado (VAB), reduzir o défice comercial e criar emprego.



O grupo AICEP Portugal Global ainda inclui a "aicep Global Parques", entidade gestora dos parques industriais que atua na assessoria para a melhor localização de projetos de investimento.

Dados acerca da AICEP:

- É uma entidade pública de natureza empresarial, flexível, livre de cargos e serviços simplificados, que tem como objetivo a promoção da internacionalização de empresas portuguesas e a sua atividade exportadora, a captação de investimento e a promoção da imagem de Portugal.
- É uma Agência dinâmica centrada no cliente/investidor.
- Negocia diretamente com as empresas através de um foco adaptado às suas necessidades.
- É o único ponto de contacto em todas as fases nos processos de investimento.

A AICEP oferece diferentes serviços, normalmente no que diz respeito a:

- Ações de Internacionalização, promovendo visitas, missões, roadshows, interagindo com a rede diplomática, participando em feiras e exposições, realizando sessões de esclarecimento.
- Conselho: Informação sobre os acordos em vigor ou que estão à espera de ser ratificados entre Portugal e outros países, consultoria de mercado com um apoio estandardizado, com intervenção de um especialista de mercado, com duração limitada e para um mercado pré-definido, análise de pedidos de informação de natureza normativa em diferentes campos (mercados/produtos/outros), proporcionando: documentação/legislação; relatórios técnicos/jurídicos; referência em sites de interesse.
- Acordos internacionais: informação sobre acordos em vigor e/ou que estejam à espera de ser ratificados, para evitar dupla tributação, informação especializada relacionada com o negócio internacional, através da elaboração de artigos específicos/documentos temáticos (exemplo: como participar em feiras nos mercados externos; normalização e certificação; marcas e desenhos ou modelos – Regimes de Proteção.
- Promoção do investimento: detetar os fatores prejudiciais que impedem o investimento, promover as diligências adequadas junto de entidades públicas e/ou privadas e proporcionar soluções para superar burocracias, produto/serviço que responde à necessidade de identificar soluções de localização empresarial no território nacional continental, tendo como objetivo apoiar as empresas industriais e logísticas na procura da sua próxima localização (Global Find), informação

genérica sobre o país e preparação de respostas aos investidores; apoio às ações de coleta; consultoria no local escolhido.

- Incentivos: Explicar às empresas que sistemas de incentivos existem e de que forma se aplicam às suas necessidades, análise, contratação.
- Oportunidades de negócio: BD de Feiras e Eventos Internacionais em Portugal, BD de Feiras e Eventos Internacionais, no estrangeiro, BD de Oportunidades de Negócio, Obtenção, sob pedido, de documentação oficial de concursos internacionais, em alguns mercados do continente africano e cobertos pela rede Aicep, Identificação, sob pedido, de empresas estrangeiras – potenciais clientes (importadores, agentes, distribuidores, etc.) e Oportunidades de Negócio em diferentes instituições financeiras internacionais.
- Informação empresarial: uma BD de oferta nacional, um guia para a internacionalização, um guia orientador com a descrição das diferentes fases do processo de exportação e informação sobre formas de reduzir os riscos, especialmente orientado para empresas que nunca exportaram, e identificação, sob pedido, de fabricantes/exportadores nacionais.
- Informação de mercados: informação sobre o enquadramento legal e regulamentar relativo ao regime de importação e ao regime de investimento estrangeiro em mercados externos, informações úteis relacionadas com um primeiro foco e visita ao mercado, e/ou sobre as principais oportunidades e dificuldades do mesmo para as empresas nacionais, informação económica básica sobre o mercado, as relações bilaterais com Portugal e o enquadramento legal e regulamentar sobre os setores específicos no mercado.
- Comunicação: Mailings para empresas, Newsletter sobre a atividade empresarial em inglês. PortugalNEWS – Revista online de notícias sobre a atividade da AICEP, de empresas ou outras de interesse para os agentes económicos e recortes de imprensa nacional e internacional - e Portugalglobal - revista de distribuição digital de informação sobre os mercados, as empresas, a internacionalização e o investimento.
- Estatísticas: informação estatística estandardizada nos indicadores macroeconómicos, o comércio internacional e o investimento direto em Portugal e nos mercados estrangeiros. A informação estatística sobre o comércio internacional - quotas de mercado, a informação estandardizada produzida como nos indicadores macroeconómicos, o comércio internacional e o investimento direto em Portugal e nos mercados estrangeiros, sob pedido.
- Estágios: Estágios profissionais em contexto internacional.





## Enterprise Europe Network

### A rede de trabalho em Portugal

A rede Enterprise Europe está representada em Portugal pela EEN-PORTUGAL. Trata-se de um consórcio, em funções durante o ciclo 2015-2020, que integra 12 entidades e que é liderado pelo IAPMEI. O seu âmbito de atuação abarca todo o território nacional, incluindo as Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira:

- **IAPMEI** – Agência para a Competitividade e Inovação, I.P.
- **ACIF** - Associação Comercial e Industrial do Funchal - Câmara do Comércio e Indústria da Madeira
- **ANI** – Agência Nacional de Inovação
- **AEP** – Associação Empresarial de Portugal
- **AIDA** – Associação Industrial do Distrito de Aveiro
- **AIMINHO** – Associação Empresarial
- **AIP** – Associação Industrial Portuguesa
- **CCDR Algarve** – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve
- **CCIPD** – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada
- **CEC** – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro
- **INESC PORTO** – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto
- **LNEG** - Laboratório Nacional de Energia e Geologia, I.P.

A Rede EEN-PORTUGAL apoia as empresas portuguesas para identificar oportunidades de negócio, tanto no mercado único, como noutros países tais como a China, os Estados Unidos, o Brasil e a Rússia, entre outros. Esta forma apresenta-se como um instrumento facilitador na internacionalização das PME nacionais, e o consequente aumento da sua competitividade.

Da mesma forma, oferece às empresas e aos agentes do meio um vasto conjunto de serviços especializados de apoio à inovação e à internacionalização.

Numa lógica de integração de competências e segundo os princípios “Pensar primeiro em pequena escala” (PME) e “janela única”, estas doze entidades constituem-se como sócios de proximidade para as PME, facilitadores de serviços de informação comunitária e de serviços de informação de apoio à internacionalização e à inovação.

Desta forma, a Enterprise Europe Network tem especial importância para os índices crescentes de internacionalização e inovação das PME, ajudando-as a explorar melhor as



oportunidades de negócio além-fronteiras. Entre os serviços prestados às PME e agentes do meio, destacam-se:

- Organização de eventos de corretagem e missões empresariais.
- Apresentação de oportunidades de cooperação de empresas portuguesas na base de dados da Comissão Europeia (POD- Partnering Opportunities Database).
- Facilitação do “matching” associado a expressões de interesse das empresas portuguesas, sobre as oportunidades de cooperação com empresas estrangeiras e vice-versa.
- Facilitação de acordos de cooperação entre empresas portuguesas e empresas estrangeiras a nível comercial, tecnológico e de investigação, incluindo a cooperação no âmbito do programa Horizonte 2020.

Por ser a informação estratégica uma ferramenta fundamental para apoiar as estratégias de um negócio de êxito, a EEN-PORTUGAL oferece uma vasta gama de informação da comunidade, a pedido das empresas, seja através do portal nacional, seja pelas suas newsletters gratuitas (a legislação comunitária; oportunidades de cooperação; concursos públicos e informação PORTUGAL-EEN), as quais pode subscrever através de um portal on-line.

Outros instrumentos como o portal SME Internationalisation ou o portal “A sua Europa, guia prático de negócios na EU”, têm informação em várias línguas dos estados membros do portal, onde empresários e empreendedores podem aceder à informação sobre instrumentos financeiros e outros tipos de informação de grande interesse na internacionalização das empresas portuguesas.

Com o objetivo de confluir com as políticas europeias orientadas para o desenvolvimento empresarial, a Network constitui-se também como um canal de comunicação privilegiado das PME junto da Comissão Europeia. Dinamizando painéis de auscultação sobre temas de interesse para as estratégias empresariais.

### **Câmara(s) de Comércio e Indústria Portuguesa.**

A câmara de comércio e indústria portuguesa é uma associação empresarial privada ao serviço das empresas portuguesas desde 1834, promovendo em particular o desenvolvimento dos seus membros a nível nacional e internacional. A página web da DACA (<https://www.ccip.pt>) proporciona informação sobre as suas atividades e, na página Câmaras de Comércio e Indústria de rede Portugal (<http://www.rccp.pt>), pode-se encontrar mais informação sobre as Câmaras de Comércio no estrangeiro.

Existem outras Câmaras de Comércio e Indústria regionais que prestam um apoio na informação e na tramitação de documentos, e na certificação de origem de produtos.

### **Outras instituições e organismos que apoiam a internacionalização**

- COSEC. Companhia de Seguro de Créditos, S.A.

A COSEC está sob o controlo do Estado Português desde a sua criação em 1969, para analisar e gerir os Seguros com garantia do Estado.

Esta qualidade da AGÊNCIA DE CRÉDITOS DE EXPORTAÇÃO, que a COSEC apoia para a exportação e a internacionalização das empresas portuguesas, gera-se pela falta ou pelo fracasso do mercado privado. Facilitando a concessão de seguros com Garantia do Estado.

- SOFID, S.A.

A SOFIC é gerida maioritariamente pelo Estado Português. Constituída pela EDFI (European Development Financial Institution) portuguesa, integra-se e associa-se a instituições europeias ([www.edfi.eu](http://www.edfi.eu)). Nesta qualidade, um interlocutor privilegiado junto de várias instituições da comissão europeia e dos fundos disponíveis, pode participar, juntamente com outras EDFI, na concessão, no acesso e na gestão de apoios comunitários dirigidos aos Países ACP (África, Caribe e Pacífico). Com a Instituição Financeira de Crédito (IFIC), a SOFIC, funciona como um banco corporativo, lidando diretamente com empresas e promovendo o desenvolvimento através do financiamento de projetos de investimento direto português nos PVD e países emergentes.

<http://www.sofid.pt/pt/>

- Delegações comerciais de países terceiros
- Câmaras de Comércio estrangeiras

Em Portugal, existem cerca de 50 câmaras de comércio portuguesas (embora a maioria seja de língua portuguesa, também existem da UE e muitas da América Latina e do Oriente). Estas também representam uma importante fonte de informação e potenciais negócios no estrangeiro.

- Associações de exportadores

O número de associações empresariais (setoriais) é elevado, estas prestam serviços aos seus associados para o fomento das exportações, sobretudo em aspetos realistas com a informação, tramitação de documentos e assistência na participação em feiras e missões





comerciais. Algumas das mais representativas são a ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (<http://www.atp.pt>); a APCOR – Associação Portuguesa de Cortiça (<http://www.apcor.pt/>); a APICCAPS - Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (<https://www.apiccaps.pt>). Viniportugal - Associação Interprofissional para a Promoção dos Vinhos Portugueses (<https://www.viniportugal.pt>).

## Instrumentos de apoio à internacionalização.

- **AICEP – Apoios financeiros à internacionalização.**

AICEP Global Portugal, E.P.E. Agência para o investimento e comércio externo de Portugal. É uma entidade pública de natureza empresarial destinada ao desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.

Resultado da fusão, em 2007, entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e o ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal), surge a AICEP, que tem como principais atribuições promover a internacionalização de empresas portuguesas e apoiar as suas atividades exportadoras. Captar investidores estruturais e promover a imagem de Portugal. A AICEP apresenta um conjunto de instrumentos financeiros de apoio à internacionalização:

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao/Paginas/ApoiosFinanceirosInternacionalizacao.aspx>

- **Portugal 2020**

Acordo de colaboração adotado entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne o trabalho de cinco fundos estruturais de investimento europeus (FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEMP), que definem os princípios de programação que consagram o desenvolvimento económico, social e territorial para promover, em Portugal entre 2014 e 2020.

Regulamento específico - Competitividade e internacionalização

[https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Legislacao/Nacional/Portaria57A\\_2015.pdf](https://www.portugal2020.pt/Portal2020/Media/Default/Docs/Legislacao/Nacional/Portaria57A_2015.pdf)

- **Centro 2020**

O Centro 2020 é o instrumento financeiro para apoiar o desenvolvimento regional no centro de Portugal, tem um orçamento de 2155 milhões de euros.

<http://www.centro.portugal2020.pt/>

- **Alentejo 2020**

O Alentejo 2020 é o Programa Operativo Regional do Alentejo para o período 2014-2020.

Com uma contribuição global de 1082,9 milhões de euros, dos quais 898,2 milhões de euros FEDER e 184,7 milhões de euros do FSE, o programa consta de quatro Agendas e 10 Eixos Estratégicos, articulados entre si.

<http://www.alentejo.portugal2020.pt/>

- **PDR 2020**

O PDR2020 inclui o apoio concedido pelo Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural da União Europeia a Portugal para o período 2014-2020.

No que se refere ao comércio, o PDR 2020 apoia o espírito empreendedor de iniciativa privada com vista ao aumento sustentável do valor acrescentado das unidades de comercialização dos produtos agrícolas.

Os incentivos permitem a complementaridade necessária para os setores da produção e transformação, no apoio a iniciativas empresariais orientadas para a criação de valor, tendo como referência a inovação, a qualidade e a segurança alimentar, a produção de bens transacionáveis e a internacionalização do setor. Deste modo, permite um alcance das diversas dimensões da estrutura produtiva agroindustrial em todo o território, para o reforço das cadeias de valor que resultam da interação coordenada entre a produção agrícola, da transformação de produtos agrícolas e da comercialização. Reforçando a competitividade destes diversos segmentos.

<http://www.pdr-2020.pt/>

- **Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)**

A Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) é a agência pública nacional de apoio à investigação em ciência, tecnologia e inovação, em todas as áreas do conhecimento, no âmbito da Conferência das Nações Unidas sobre Alterações Climáticas, da Conferência das Nações Unidas para a Educação, Ciência e a



Tecnologia. Desde 1 de março de 2012, a FCT tem êxito com a UMIC - Agência para a Sociedade do Conhecimento, I.P. responsabilidade da coordenação das políticas públicas para a Sociedade da Informação em Portugal. A 1 de outubro de 2013, a FCT assumiu as funções e competências da Fundação para a Computação Científica Nacional (FCCN).

- O FUNDO de apoio à comunidade científica (FCT).

O Fundo de Apoio à Comunidade Científica (FACC) é um programa específico da Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT) destinado a apoiar seletivamente atividades da comunidade científica e das suas instituições, que promovam o seu desenvolvimento e a sua internacionalização.

O FACC apoia atividades em todos os âmbitos científicos, que ficam excluídos do âmbito do financiamento de outros programas da FCT.

<https://www.fct.pt/apoios/facc/>

- **IAPMEI**

- Financiamento para PME

Principais instrumentos financeiros que implicam a troca pública de risco ou cofinanciamento público. Atualmente, existente para as empresas portuguesas. Descreve o seu conceito, o modo de operação, o modo de acesso e as respetivas entidades responsáveis de cada uma delas.

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Financiamento-para-PME.aspx>

- Comércio Investe

O Comércio Investe é um sistema de incentivos dirigido a empresas de micro ou pequena dimensão do setor do comércio a retalho e as Associações que promovem o comércio localizado nos centros urbanos, nos termos previstos no enquadramento legal do Fundo de Modernização do Comércio e Projetos de Dinamização.

<https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Incentivos-Financiamento/Comercio-Investe.aspx>

- **PAECPE**



O Programa de Apoio ao espírito empresarial e à criação de emprego (PAECPE) tem como objetivo apoiar a criação de empresas e a criação do emprego mediante as seguintes medidas:

<https://www.iefp.pt/empreendedorismo>

Apoio à criação de empresas.

Apoio à criação de pequenas empresas comerciais, independentemente da sua forma jurídica.

### **Beneficiários.**

Inscritos nos centros de emprego ou centros de emprego e formação profissional numa das condições seguintes:

- Desempregados inscritos há 9 meses ou menos, em situação de desemprego involuntário ou inscrito há mais de 9 meses, independentemente do motivo da inscrição;
- Jovens à procura do primeiro emprego com idade entre os 18 e os 35 anos, inclusive, com o mínimo de nível de ensino secundário completo ou nível 3 de qualificação ou a frequentar um processo de qualificação conducente à obtenção desse nível de ensino ou qualificação, e que não tenha tido contrato de trabalho sem termo;
- Nunca tenham exercido atividade profissional por conta alheia ou por conta própria;
- Trabalhadores independentes cujo rendimento médio mensal, no último ano de atividade, seja inferior ao salário mínimo mensal garantido.

### **Apoio.**

Crédito ao investimento concedido pelas entidades bancárias através de 2 linhas de crédito, beneficia-se da garantia no contexto do sistema de garantia mútua e de bonificação de taxa de juro.

Linhas de crédito	Montantes		prazos	Taxa de juro
	investimento	financiamento		
INVESTIMENTO +	Superior a €20 000 e até €200 000	Até €100 000	2 anos de carência de capital Reembolso de 5 anos com prestações mensais (amortizações constantes de	Euribor a 30 dias, aumentando de 0,25% com uma taxa mínima de 1,5% e máxima de 3,5%



			capital)	(o primeiro ano de juros está intimamente bonificado e o segundo e terceiro anos são bonificados parcialmente pelo IEFP)
MICROINVERSION	Até €20 000	Até €20 000		

## Programa Nacional Microcrédito

### Beneficiários.

Pessoas com perfil empreendedor que tenham dificuldades especiais de acesso ao mercado de trabalho e estejam em risco de exclusão social e que apresentem projetos viáveis para criar postos de trabalho.

Microentidades e cooperativas de até 10 trabalhadores que apresentem projetos viáveis com criação líquida de postos de trabalho, em especial na área da economia social.

### Apoios.

Linha de crédito ao investimento com garantia e bonificação de taxa de juro - MICROINVEST. Crédito ao investimento, concedido pelas entidades de crédito ou pelas sociedades financeiras de microcrédito, através da linha de crédito MICROINVEST, beneficiando de bonificação de taxa de juro e de garantia, no âmbito do sistema de garantia mútua.

Linhas de Crédito	Montantes		Prazos	Taxa de juro
	Investimento	financiamento		
MICROINVEST	Até €20 000	Até €20 000	2 anos de carência de capital  Reembolso de 5 anos com	Euribor a 30 dias, aumentando de 0,25% com uma taxa mínima de 1,5% e máxima de



			prestações mensais (amortizações constantes de capital)	3,5% (o primeiro ano de juros é deduzido completamente e o segundo e terceiro anos são bonificados parcialmente pelo IEFP)
--	--	--	---	---

### **Apoio à criação do próprio emprego por beneficiários de prestações de desemprego**

#### **Beneficiários**

Beneficiários das prestações de desemprego, que apresentem um projeto que origine a criação do seu emprego a tempo inteiro.

#### **Apoios.**

Pagamento total ou parcial do montante total das prestações de desemprego. Deduzido das quantias eventualmente recebidas e possibilidade de acumulação com a modalidade de crédito com garantia e bonificação da taxa de juro (linhas MICROINVEST E INVEST+)

Linhas de Crédito	Montantes		Prazos	Taxa de juro
	Investimento	Financiamento		
INVEST +	Superior a €20 000 e até €200 000	Até €100 000	2 anos de carência de capital  Reembolso de 5 anos com prestações mensais. (amortizações constantes de capital)	Euribor a 30 dias, aumentando de 0,25% com uma taxa mínima de 1,5% e máxima de 3,5%  (o primeiro ano de juros é bonificado completamente e o segundo e terceiro anos são bonificados parcialmente pelo IEFP)
MICROINVEST	Até €20 000	Até €20 000		



- **INCENTIVOS FISCAIS**

- **SIFIDE II - SISTEMA DE INCENTIVOS FISCAIS EM INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL**

As empresas que invistam na investigação e no desenvolvimento podem receber apoio através de crédito fiscal (benefícios fiscais).

Estes apoios permitem recuperar até 82,5% do Investimento em I+D, na parte que não tenha sido objeto de cotação financeira do Estado a fundo perdido, nos períodos de imposição de 1 de janeiro de 2013 a 31 de dezembro de 2020.

- Taxa Base: Dedução fiscal aplicável ao gasto total em I+D no ano corrente - 32,5%;
    - Taxa Marginal: 50% do aumento do gasto comparando com a média dos dois anos anteriores (máximo de 1,5M €).

Para os sujeitos passivos de IRC que sejam PME, que ainda não tenham completado dois exercícios e não beneficiem da taxa marginal, aplica-se um aumento de 15% à taxa base (47,5%).

- **RFAI - Regime Fiscal de Apoio ao Investimento.**

O Regime Fiscal de Apoio ao Investimento é um benefício fiscal, estipulado no Decreto-lei n.º 162/2014 de 31 de outubro, que permite às empresas deduzir à coleta uma percentagem do investimento realizado em ativos não correntes (tangíveis e intangíveis).

Aos sujeitos passivos de IRC, concedem-se as seguintes vantagens fiscais:

- Dedução na coleta de IRC das seguintes quantias das aplicações relevantes:
      - No caso de investimentos realizados nas regiões Norte, Centro, Alentejo, Região Autónoma dos Açores e Região Autónoma da Madeira, 25% das aplicações relevantes, para o investimento realizado até ao valor de 5 000 000 €, e de 10% das aplicações relevantes, em relação à parte excedente;
      - Construção, aquisição, reparação e ampliação de qualquer edifício, a menos que sejam instalações fabris ou afetas a atividades turísticas, de produção audiovisual e administrativa;



- No caso dos investimentos nas regiões do Algarve e da Grande Lisboa, 10% dos pedidos correspondentes.
- Isenção ou redução de IMI, por um período de até 10 anos a partir do ano de aquisição ou construção do imóvel, em relação aos edifícios utilizados no âmbito dos investimentos que constituam aplicações pertinentes;
- Isenção ou redução de IMT em relação às aquisições de edifícios que constituam aplicações relevantes;
- Isenção de Imposto de Selo em relação às aquisições de edifícios que constituam aplicações relevantes.

<http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/rfai>

- **DLRR - Deduções por Lucros Retidos e Reinvestidos**

A dedução por lucros retidos e reinvestidos constitui um regime que permite a dedução por lucros retidos e reinvestidos. Traduz-se numa medida de incentivo às PME que permite a dedução à coleta do IRC dos lucros retidos que se reinvestirem em aplicações relevantes.

Dedução à coleta, nos artigos de imposição que se iniciem a ou depois de 1 de janeiro de 2014, até 10% dos lucros retidos que se reinvestirem no prazo de dois anos a contar do final do período de imposição a que correspondem os lucros retidos.

Esta dedução efetua-se até à competência de 25% da coleta do IRC.

O montante máximo dos lucros retidos e reinvestidos, em cada período de imposição, será de 5 000 000 euros por sujeito passivo.

<http://www.portaldosincentivos.pt/index.php/dlrr>

- **Turismo / Jessica - Holding Fund Portugal**

corresponde à implementação da iniciativa JESSICA em Portugal, que consiste num Fundo de rendimento variável gerido pelo BEI para apoiar projetos de renovação urbana reembolsáveis óticos.

O Fundo de Carteira JESSICA Portugal é a operacionalização da Iniciativa JESSICA em Portugal, através de um instrumento de engenharia financeira em forma de fundo de ações dotado com 132,5 milhões de euros, 102,5 milhões do FEDER e 30 milhões de euros da Direção-Geral do Tesouro e Finanças.



Os programas operacionais que contribuíram para a constituição do JHPF foram:

- Norte – ON2: 45,5 M€, através do eixo prioritário IV;
- Centro – Mais Centro: 28,8 M€, através do eixo prioritário II;
- Lisboa – 5 M€, através do eixo prioritário III;
- Alentejo – INAlentejo: 16,2 M€, através do eixo prioritário II;
- Algarve – 7,5 M€, através do eixo prioritário III.

<http://www.fundojessicaportugal.org>

- **Turismo / Linha de Apoio à Qualificação da Oferta.**

Este apoio é o resultado de uma associação de turismo de Portugal com o sistema bancário, onde está disponível um instrumento financeiro para apoiar as empresas turísticas mediante o financiamento dos projetos de investimento a médio e longo prazo que terão como resultado, sobretudo, a criação de empreendimentos turísticos inovadores, a requalificação de empreendimentos turísticos, assim como o desenvolvimento de projetos na área da animação turística e da restauração.

<http://www.turismodeportugal.pt/portugu%C3%AAs/turismodeportugal/newsletter/pages/linhadeapoioaqualificacaodaoferta2016.aspx>





## Casos de êxito Portugal

---

A **Controlar, Electrónica Industrial e Sistemas, Lda.** é uma PME portuguesa com mais de 20 anos de experiência na especificação e no desenvolvimento de soluções de hardware e software para a indústria, com grande vocação em áreas tais como o desenvolvimento da eletrónica, informação e entretenimento, sistemas de comunicação, linhas de montagem, integração de sistemas, robótica, ensaios funcionais e de qualidade e sistemas de visão.

No seguimento do contacto estabelecido com a CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro, a Controlar passou a considerar a Enterprise Europe Network como um importante sócio na procura de novas parcerias, tanto para projetos de I+D, como de novos mercados.

A empresa demonstrou diversas vezes interesse em Oportunidades de Negócio e Colaborações de I+D, de onde entraram em 2 consórcios europeus para candidaturas a projetos cofinanciados pelo H2020.

Além disso, participou em eventos internacionais organizados pela rede, como é o caso do Horizon 2020 Space Information Day, onde o networking foi de extrema importância para conhecer melhor este novo mercado de atuação para a Controlar, assim como os seus principais players nacionais e internacionais.

A Controlar tem estado em contacto com empresas de vários países integrados na rede e espera-se que alcancem grandes resultados e negócios.

Testemunho da mesma:

"A Enterprise Europe Network tem sido uma importante aliada para controlar e estabelecer contactos em novos mercados, assim como na procura de associações para projetos de I+D a nível internacional."

*Carla Pereira, Controlar, Electrónica Industrial e Sistemas.*

A **Sensing Future Technologies** é uma empresa portuguesa situada no centro de Portugal. A empresa concebe, desenvolve e implementa dispositivos médicos tecnológicos para terapia e reabilitação física numa sinergia única entre engenharia e saúde, criada por profissionais com grande experiência.



Carlos Alcobia, Luís Ferreira e Pedro Mendes entraram em contacto com a CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro, com o objetivo de conhecer os serviços prestados pela Enterprise Europe Network.

A empresa começou por participar em eventos internacionais organizados pela rede, como o Brokerage Event Medica. Fez inúmeras expressões de interesse em Oportunidades de Negócio com potencial para a empresa e criou também um Perfil de Cooperação Internacional. A empresa fez parte de um consórcio liderado por uma empresa de Cambridge, num projeto de investigação submetido no 7.º Programa-Quadro, e integrou outro consórcio com o Centro de Investigação e Desenvolvimento de Barcelona, onde submeteu o projeto no âmbito do Horizon 2020.

A Sensing Future Technologies tem estado em contacto com empresas de vários países integrados na rede e espera-se que alcancem grandes resultados e negócios.

Testemunho do mesmo:

"Através da Enterprise Europe Network, a Sensing Future Technologies tem participado em vários eventos de cooperação, recebendo vários contactos importantes com perspetiva de novos negócios."

*Pedro Mendes, Sensing Future Technologies*

A **Enging – Make Solutions, Lda** é uma empresa portuguesa especializada no desenvolvimento de soluções para a indústria de engenharia, que se encontra na região central de Portugal, a qual desenvolveu um sistema de monitorização de motores e transformadores.

A pessoa de contacto da Enging – Make Solutions, Lda., Marco Ferreira, entrou em contacto com a CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro com a finalidade de encontrar potenciais sócios intermediários para a distribuição no exterior do sistema desenvolvido pela empresa.

O perfil da cooperação com a Enging – Make Solutions, Lda. foi estabelecido na Europa Rede Internacional / Rede Empresarial de Base e difundida junto das contrapartes da rede de mercados de interesse especial para a empresa portuguesa, incluindo o mercado russo. A empresa russa LLC PMK Sibiri demonstrou o seu interesse no perfil da empresa portuguesa enviando contactos através da rede e, posteriormente, foi contactada diretamente pela Enging – Make Solutions, Lda.

A oferta de uma nova solução tecnológica avançada por parte da empresa russa permitiu a concretização deste acordo que pretende promover a tecnologia da Enging – Make





Solutions, Lda no mercado russo, contribuindo, assim, para a sua internacionalização e o acesso a este novo mercado de grandes potenciais da empresa portuguesa.

Testemunho da mesma:

"Decidimos contactar a CEC / CCIC EEN e a rede Enterprise Europe Network para nos ajudarem a encontrar sócios para aumentar a possibilidade de ampliar o nosso negócio no mercado internacional. A Enterprise Europe Network é um valor acrescentado para as nossas PME, dando como resultado novos contactos e novas ideias para o nosso desenvolvimento profissional. Com a ajuda de bons profissionais, que nos acompanham durante todo o processo, podemos encontrar o sócio adequado para o nosso negócio. O trabalho do CEC / CCIC EEN foi excelente, não só pela rapidez na troca de contactos bem-sucedidos, como também pela qualidade no processo de seleção, que permitiu uma boa associação com o nosso atual sócio russo, pelo que estamos muito contentes e satisfeitos. "

*Marco Ferreira, Gestor de Desenvolvimento e Inovação de Negócios da Enging - Make Solutions, Lda - 2014*

A **LC & A - International Business Enablers** é uma empresa portuguesa situada no centro de Portugal. A empresa atua como uma extensão das áreas de negócio e de exportação para as PME e universidades, especializada em mediação internacional B2B e, particularmente, no setor das TIC.

António Leandro, pessoa de contacto da LC & A, contactou a CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro, com o objetivo de conhecer os serviços prestados pela Enterprise Europe Network.

Depois da primeira visita, António Leandro tornou-se uma pessoa muito ativa na procura de Oportunidades de Negócio que fossem ao encontro das suas expetativas. Procedeu-se à elaboração de uma Expressão de Interesse numa Oportunidade de negócio de uma empresa sueca. Após a troca de contactos de ambas as empresas, a LC & A contactou diretamente a empresa sueca.

A empresa sueca estava à procura de uma empresa no setor das TIC para ser subcontratada para o desenvolvimento de alguns dos seus serviços relacionados com bases de dados, em particular em PHP, MYSQL e JAVASCRIPT.

A LC & A entendeu as necessidades apresentadas pela empresa sueca, identificando na sua carteira de clientes um perfeito "match". A empresa da Suécia associou-se à LC & A, com o objetivo de apoiar e ajudar na mediação dos seus negócios, à procura de sócios em Portugal para satisfazer as necessidades da empresa sueca.

**Testemunho:**

"A LC & A - International Business Enablers tem no seu modelo de negócio a associação formal com empresas de outros países que dominem uma das partes da cadeia de valor de um processo de negócio. Ou seja, ou que conheçam potenciais fornecedores (conhecimento da oferta) ou que conheçam potenciais clientes (conhecimento da procura) de produtos e serviços de qualidade e inovação inquestionáveis, sendo que a LC & A (e empresas associadas) faz mediação internacional. Neste sentido, o recurso à EEN revelou-se de uma eficácia notável, não só para encontrar sócios de qualidade e reputação no espaço da UE, como também para apoiar todo o processo de elaboração da documentação necessária para a divulgação efetuada através de um formulário e o processo específico. Além disso, tivemos o apoio na elaboração do pedido apresentado em inglês. Assim, a avaliação que fazemos do processo aumentou significativamente as nossas capacidades internacionais e sentimos que a EEN revelou-se um "sócio" estratégico, eficaz e com o mínimo de burocracias para a nossa empresa, o que constituiu uma (agradável) surpresa."

*António Leandro, Partner, LC & A.*



## Bibliografia

---

As fontes e os links consultados para a elaboração do conteúdo deste guia de internacionalização foram os indicados abaixo:

- Web do Instituto Espanhol de Comércio Exterior.
- Web da Câmara Oficial de Comércio, Indústria, Navegação e Serviços de Espanha.
- Web da Extremadura Avante, SAU, empresa pública do Município da Extremadura.
- Livro de marketing internacional para a expansão da empresa escrito pelos autores José Luis Jerez Riesco e Álvaro García-Mendoza.
- Estudo das estratégias de standardização e adaptação na internacionalização de empresas elaborado por Elisabeth Sanyes Capdevilla.
- Artigo “Como captar novos clientes” da revista “Emprendedores” da autora Pilar Alcázar.
- Artigo sobre negociação internacional realizado por Olegario Llamazares, Diretor da empresa Global Marketing Strategies, na revista “El Exportador” editada pelo Icxex.
- Guia para a internacionalização da empresa editada pela Confederação Espanhola de Organizações Empresariais (CEOE).
- Guia de serviços para a internacionalização “Edición Extremadura” editada pela Secretaria de Estado de Comércio do Ministério da Economia, Indústria e Competitividade.
- Artigo sobre a internacionalização na rede realizado por Carmen Urbano, Fundadora da Cominton Internacionalización 360º, na revista “El Exportador” editada pelo Icxex.
- Estudo sobre tendências para a internacionalização das PME realizado pela Escola de Organização Industrial.
- Livro “Como negociar com êxito em 50 países” escrito por Olegario Llamazares, diretor da empresa Global Marketing Strategies.
- Artigos de opinião da web Empresa20.com e Webs a 100.