



**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

**Estratégia de Internacionalização das Empresas**  
**Competências na Exportação e Enquadramento no**  
**Direito Aduaneiro**

Maria da Conceição Melo da Silva Gomes do Carmo

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e  
Administração do Porto para a obtenção do Grau de Mestre em  
Empreendedorismo e Internacionalização

Orientada pela Professora Doutora Maria Clara Ribeiro

S. Mamede de Infesta, junho de 2012





**INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E  
ADMINISTRAÇÃO DO PORTO**

**Estratégia de Internacionalização das Empresas**  
**Competências na Exportação e Enquadramento no**  
**Direito Aduaneiro**

Maria da Conceição Melo da Silva Gomes do Carmo

**Orientada pela Professora Doutora Maria Clara Ribeiro**

S. Mamede de Infesta, junho de 2012

## **Resumo**

O desenvolvimento da economia esteve sempre ligado aos intercâmbios comerciais entre os povos, resultado da necessidade de suprirem as suas carências. Com o aumento crescente dos negócios internacionais, em mercados cada vez mais competitivos e exigentes, a exportação assume, de forma preponderante, o primeiro passo como forma de internacionalização.

Ao contrário do que aconteceu no passado, as empresas devem estar conscientes de que o ingresso no atual mercado global comporta riscos e procedimentos técnicos elaborados, pelo que não deve ser tratado como um acontecimento isolado de gestão empresarial.

Pretendemos com este trabalho, numa primeira fase, compreender o processo de exportação e enquadrá-lo no atual estágio do comércio internacional, não descurando o enquadramento da exportação no âmbito do direito aduaneiro. Depois, procurámos perceber como as empresas portuguesas devem encarar este processo na sua estratégia de internacionalização, pesquisando as competências que as organizações devem adquirir para conseguirem exportar de forma competitiva no atual cenário de globalização.

O desenvolvimento da dissertação teve por base as referências bibliográficas indicadas, complementado com entrevistas em empresas notoriamente implementadas em mercados externos, a partir de um processo de internacionalização pela exportação.

A investigação permitiu-nos analisar as motivações das empresas para enveredarem pela internacionalização, bem como os critérios de escolha dos destinos das exportações. Cumulativamente, foi possível identificar os principais obstáculos à internacionalização das empresas portuguesas.

Concluímos que as empresas que optam pela exportação como forma de se internacionalizarem adquirem competências específicas que lhes permitem tornarem-se competitivas no comércio internacional.

Os estudos realizados não permitiram, contudo, responder à segunda questão inicial sobre se as medidas implementadas pelas Alfândegas potenciam as exportações.

**Classificação JEL:** F23, L21, L25, L26

**Palavras-chave:** Exportação, Internacionalização, Comércio Internacional.

## *Abstract*

The economical development has always been connected to the commercial exchanges between people, resulting from the necessity to suppress their needs. With the increasing growth of international business, markets are becoming more and more competitive and demanding. This is the result of current level of globalization of economical enterprises, making export take, overwhelmingly, the first step as a form of internationalization.

Unlike what happened in the past, companies must be aware that the enrolment in the current global market involves risks and elaborated technical procedures and should not be treated as an isolated event of management business.

The aim of this work, initially, was to understand the export process and fit it in the current stage of international trade, keeping in mind the framework of export under the customs law. Then, we tried to understand how Portuguese companies should face this process in their internationalization strategy, searching the skills that organizations must acquire to be able to export competitively in the current scenario of globalization.

The development of the dissertation was based on the references listed, complemented with interviews in well-known companies strongly implemented internationally, from a process of internationalization by exportation.

The investigation allowed us to analyze the motivations of companies to become international, as well as the criteria for the selection on the export destinations. Cumulatively, it was possible to identify the main obstacles to the internationalization of Portuguese companies.

We concluded that companies that choose exportation as a way to become international acquire specific skills that enable them to become competitive in international trade.

However, studies have failed to answer the second initial question about whether the measures implemented by the Customs potentiate exports.

**JEL Classification:** F23, L21, L25, L26

**Key words:** Export, Internationalization, International Trade.

## *Agradecimentos*

Uma dissertação não representa apenas o resultado de longas horas de estudo e trabalho solitário. É, acima de tudo, a realização de um objetivo académico, o fim de uma etapa e o início de outra.

Apesar de ser, pela finalidade académica, um trabalho individual, não posso deixar de expressar os meus agradecimentos a todos os que contribuíram para a sua realização.

À Doutora Maria Clara Ribeiro, Professora e Orientadora, pelos conselhos e apoio incondicional ao longo desta jornada.

Agradeço aos entrevistados das empresas que acederam a participar neste estudo, sem os quais não teria sido possível atingir os objetivos propostos:

Dr. Victor Manuel Ribeiro, da Amorim & Irmãos, SA.

Sr. José Lourenço, da Asta Régia – Vinhos de Portugal, SA.

Sr. Fernando van Zeller, da Barão de Vilar – Vinhos, SA.

Eng.º Vitor Marques, da Toyota Caetano Portugal, SA.

Eng.º João Costa, da CaetanoBus, SA.

Dr. José Carlos Mendes, da Imperial – Produtos Alimentares, SA.

Dr. João Miguel Costa, da Nestlé Portugal, SA.

Dr. Luis Artur Pereira, da Petróleos de Portugal – Petrogal, SA.

Dr. Osvaldo Fragoso e Eng.º Pedro Matos, da Sogrape – Vinhos de Portugal, SA.

Eng.º António Vaz Branco e Dr. Pedro Freitas, da Unicer – Bebidas, SA.

Dr. João Oliveira e Eng.º Vítor Barbosa, da Vieira de Castro – Produtos Alimentares, SA.

Ao meu marido, Luís, pelo apoio e incitamento a atingir os objetivos propostos.

Por último, apesar de serem sempre os primeiros, aos meus filhos, Pedro e Sara, pela compreensão e carinho sempre demonstrados.

*Citação*

“Nada revela mais uma incapacidade fundamental para o exercício do comércio que o hábito de concluir o que os outros querem sem estudar os outros, fechando-nos no gabinete da nossa própria cabeça.”

Fernando Pessoa

## *Lista de Abreviaturas e Siglas*

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AIM	Autorização de Introdução no Mercado
AMF	Acordo Multifibras
APA	Agência Portuguesa do Ambiente
AT	Autoridade Tributária e Aduaneira
CAC	Código Aduaneiro Comunitário
CE	Comunidade Europeia
CEE	Comunidade Económica Europeia
CIVA	Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado
DAC	Disposições de Aplicação do Código Aduaneiro Comunitário
DAU	Documento administrativo Único
DNAPC	Desenvolvimento de Novas Aplicações e Produtos em/com Cortiça
ECN+	Aplicação nacional para o ECS
ECS	<i>Export Control System</i> (Sistema de Controlo da Exportação)
EFTA	<i>European Free Trade Association</i> (Associação Europeia de Comércio Livre)
GATT	<i>General Agreement About Tariffs and Trade</i> (Acordo Geral sobre Comércio e Tarifas Aduaneiras)
GEPE	Gabinete de Estudos e Perspetiva Económica
IGAMAOT	Inspeção-Geral da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
ICEX	Instituto Espanhol de Comércio Exterior
I&D	Investigação e Desenvolvimento
INE	Instituto Nacional de Estatística
INFARMED	Instituto Nacional de Farmácia e do Medicamento



IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
MAMAOT	Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i> (Tratado Norte-Americano de Comércio Livre)
NATO	<i>North Atlantic Treaty Organization</i> (Organização do Tratado do Atlântico Norte)
OCDE	Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico
OECE	Organização Europeia de Cooperação Económica
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMC	Organização Mundial de Comércio
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PALOP	Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa
ROC	Regulamento sobre os Obstáculos ao Comércio
STADA	Sistema de Tratamento Automático de Declarações Aduaneiras
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças)
UE	União Europeia
WEF	<i>World Economic Forum</i> (Fórum Económico Mundial)



<b>8. As Alfândegas e o Regime de Exportação</b> .....	33
8.1. O Regime de Exportação .....	33
8.2. Competências das Alfândegas na Exportação .....	36
8.2.1. Proteção da Saúde e Segurança Públicas .....	37
8.2.2. Combate à Fraude Fiscal e Crime Organizado .....	41
8.2.3. Medidas de Comércio Externo e Estatísticas .....	42
<b>CAPÍTULO II: A EXPORTAÇÃO VISTA PELAS EMPRESAS</b> .....	44
<b>1. As Empresas Seleccionadas</b> .....	45
<b>2. A Entrevista e sua Análise. Verificação das Hipóteses de Investigação</b> .....	52
2.1. O Processo de Exportação na Estratégia de Internacionalização. Motivações empresariais .....	52
2.2. Destinos e Critérios na Definição dos Mercados .....	54
2.3. Obstáculos à Internacionalização .....	55
2.4. A Importância dos Apoios Públicos à Internacionalização .....	57
2.5. As Alfândegas no Processo de Exportação .....	57
2.6. Competências para uma Exportação Competitiva .....	58
<b>CONCLUSÕES</b> .....	63
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	66
<i>Anexo I – Guião de Entrevista</i> .....	73
<i>Anexo II – Análise Comparativa das Entrevistas</i> .....	78



*Índice de Quadros*

	<b>Pág</b>
Quadro 1 – Estrutura Setorial do Comércio Externo Português na Exportação . . . .	13
Quadro 2 – O Comércio Internacional de Portugal com os Principais Parceiros Comerciais . . . . .	17

*Índice de Figuras*

	<b>Pág</b>
Figura 1 – Saídas de Mercadorias por Principais Mercados de Destino, 2010 .....	14
Figura 2 – Saídas de Mercadorias por Principais Secções da Nomenclatura Combinada, 2010 .....	15

## INTRODUÇÃO

### 1. *Apresentação e Delimitação do Tema*

Perante a inevitabilidade de concorrer em mercados mais abertos, sob as pressões do tempo e das tecnologias, parte das empresas portuguesas estão já consciencializadas do fim da proteção oferecida pelas fronteiras nacionais. Por um lado, têm surgido empresas nacionais mais agressivas e, por outro lado, empresas estrangeiras têm vindo a desafiar a nossa competitividade. Se vender “lá fora” não é o mesmo que vender em Portugal, pelas diferenças de língua, de cultura, sistemas de distribuição e de promoção, hábitos de consumo, modos de relacionamento entre empresas e meio envolvente menos conhecido, torna-se, no entanto, vital a orientação das empresas para uma estratégia global onde adquiram maior capacidade competitiva e se insiram em redes de relações mais amplas e dinâmicas, para poderem enfrentar uma concorrência cada dia mais globalizada.

A globalização da economia tem propiciado às empresas um acesso mais vasto, rápido e de forma simples, do que alguma vez tiveram aos mercados de todo o mundo. As mercadorias são vendidas em mais países, em maiores quantidades e em maior variedade.

Nos dias de hoje, as informações e os meios tecnológicos ao dispor das empresas, permitem-lhes conhecer melhor os mercados onde pretendem transacionar e, desta forma, reduzir os riscos de insucesso.

Mas não deixa de ser fundamental que as empresas, para além de conscientes das vantagens da sua internacionalização, conheçam os riscos e procedimentos técnico-administrativos que envolvem as transações no seio do comércio internacional. Ao contrário do que acontecia há poucos anos, em que a exportação era vista como uma maneira fácil de ganhar dinheiro através da venda de produtos a mercados estrangeiros, vulgarmente caracterizada por um ato isolado da atividade empresarial, as empresas têm de interiorizar o processo de exportação como uma atividade que se deve desenrolar a par da restante gestão empresarial.

Os estudos de mercado não existiam ou eram limitados e a decisão de exportar não tinha em linha de conta fatores tão importantes como a cultura ou os hábitos enraizados dos países para onde se pretendia exportar.

A internacionalização dos mercados, em resultado do processo de globalização e dos efeitos que tal processo faz recair sobre as empresas, obriga a ajustes estruturais na organização das empresas, à semelhança das alterações provocadas no sistema económico, político, social e cultural da Aldeia Global em que vivemos.

Também do lado dos serviços aduaneiros, a forma de ver o regime de exportação mudou. Os serviços deixaram de estar presos a meros controlos documentais, porventura um “empecilho” à livre circulação de mercadorias, para passarem a agentes ativos da economia internacional, com preocupações de proteção da sociedade e dos interesses financeiros dos Estados.

## *2. Formulação do Problema*

O atual cenário de crise económico-financeira vem relançar a discussão em torno da importância para a economia nacional do setor exportador. O fomento da exportação e os incentivos à internacionalização das empresas estão na ordem do dia.

Mas, a atividade exportadora tem evoluído ao longo dos séculos, tendo deixado de ser uma função dos Estados para se tornar numa atividade das empresas apostadas em levar os seus produtos a outros mercados.

O processo de exportação tornou-se uma forma de internacionalização mais elaborada para a qual as empresas se devem preparar com competência e profissionalismo.

No entanto, os resultados apresentados pelo setor exportador português têm ficado aquém das expectativas. Tal facto, tem gerado discussões no sentido de descortinar os motivos por detrás das dificuldades sentidas neste âmbito.

Estamos convictos que o desconhecimento técnico e normativo nesta matéria é um dos fatores desfavoráveis para as empresas que se aventuram num processo de internacionalização, muitas vezes fortemente penalizado por medidas de política comercial que não são acauteladas nos estudos de internacionalização.

Apesar das dificuldades explanadas, Portugal possui empresas de cariz internacional de sucesso cujo trajeto além fronteiras, muitas vezes, não se fica pela simples exportação, mas assume outras formas de internacionalização mais elaboradas.

O cerne desta dissertação será precisamente procurar as competências desenvolvidas por empresas com provas dadas na exportação e que lhes permitiu tornarem-se exemplos de sucesso no estrangeiro e uma mais-valia para a economia nacional, traduzido na seguinte questão inicial:

- Que competências devem as empresas desenvolver para serem bem sucedidas na exportação?

Por outro lado, considerando a influência da atividade aduaneira na exportação, importa procurar respostas para uma segunda questão de investigação:

- Que medidas podem ser implementadas pelas Alfândegas no sentido de potenciar as exportações?

### *3. Justificação do Estudo*

A atividade profissional desenvolvida, como Coordenadora do Setor de Exportação na Alfândega de Leixões, motivou a escolha do tema deste trabalho pela possibilidade de aprofundar conhecimentos na área da exportação, para além da abrangência técnica que essa atividade exige.

Mas, o desafio de compilar num único texto conhecimentos teóricos e uma análise prática do processo de exportação, que se afigura como uma mais-valia para as empresas no atual contexto económico, foi também determinante nessa escolha.

### *4. Estrutura da Dissertação*

O desenvolvimento deste trabalho decorrerá em dois capítulos.

No primeiro, abordaremos a génese e motivações associadas ao ato de exportar e procuraremos encontrar uma linha de evolução desta atividade. Trataremos ainda das questões ligadas à exportação como forma de estratégia de internacionalização, à análise da importância dos estudos de mercado e da gestão internacional para o sucesso da atividade exportadora. De seguida, procederemos à análise da exportação na vertente do direito aduaneiro, onde, para

além da análise evolutiva do regime, procuraremos explicar as preocupações atuais dos serviços aduaneiros nesta área.

O segundo capítulo será dedicado ao estudo da forma como as empresas encaram a exportação e as dificuldades que em maior ou menor grau impedem a fluidez desta atividade. A partir de um conjunto de entrevistas, procuraremos perceber como as empresas portuguesas devem encarar o processo de exportação na sua estratégia de internacionalização, nomeadamente procurando descortinar as competências desenvolvidas para uma exportação competitiva e bem sucedida.

## *5. Especificação do Problema*

### *5.1. Definição de Conceitos*

Perde-se no tempo a necessidade de intercâmbios comerciais entre os povos, sendo certo que o desenvolvimento de tais intercâmbios floresce em períodos de paz já que as atividades de comércio pressupõem segurança e relacionamento amistoso entre as partes.

Desde as civilizações que prosperaram em volta do Mar Mediterrâneo, donde se destaca o Império Romano, passando pelas economias da China e da Índia, até ao incremento do comércio verificado na fase dos Descobrimentos Portugueses, as trocas comerciais desde sempre desempenharam um papel fundamental na prosperidade económica dos países e no alargamento das relações entre os povos.

A exportação representa o primeiro passo de um processo de internacionalização que, vulgarmente, tem origem “num processo racional de pesquisa, numa reação a uma oportunidade ou numa abordagem externa” (Viana & Hortinha, 2002), e que assume várias modalidades de acordo com o número e o tipo de intermediários.

A decisão de internacionalização de uma empresa passa pela estratégia estabelecida e pelo seu enquadramento na filosofia da organização. Teixeira e Diz (2005) resumem a alguns itens os motivos que levam uma empresa a procurar internacionalizar-se, começando pelo acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, onde também procuram usufruir de condições sociais mais favoráveis. Os restantes itens dizem respeito à procura de um maior retorno do investimento, ao aumento da quota de mercado, a formas de contornar questões

de tributação ou contingência de importação, à manutenção ou reforço das redes de relações, à resposta a movimentos de concorrentes, ao acesso a novas competências e a incentivos governamentais.

A importância do comércio externo para a economia dos países tem implicado a sofisticação dos processos inerentes à internacionalização das empresas, justificando o desenvolvimento do marketing internacional e, para as empresas mais vocacionadas para a exportação, do marketing de exportação, o qual se adequa às empresas que pretendem prolongar nos mercados externos a política comercial seguida no mercado nacional (Viana & Hortinha, 2002).

Apesar da exportação ser o processo que envolve menores riscos e custos, deve ser sempre precedida de estudos de mercado que permitam aferir se os mercados de destino são semelhantes ao mercado de origem e balizar os riscos dessa decisão, nomeadamente os relacionados com a não aceitação por parte dos consumidores desse produto.

Não menos importante para o sucesso das negociações num processo de exportação é ter consciência das diferenças culturais, da forma como os nossos interlocutores pensam e agem no estabelecimento de relações comerciais (Hofstede, 1997).

Os instrumentos de política comercial consubstanciam o conjunto de medidas possíveis de serem implementadas pelos países de forma a regular as trocas comerciais. A sua aplicação afeta preços, quantidades produzidas e procura dos bens, implicando, consequentemente, oscilações no bem-estar social do país que os implementa. Fácil é concluir que as políticas setoriais dependem em muito dos instrumentos de política comercial adotados.

São diversos os instrumentos de política comercial, aplicáveis tanto na importação como na exportação, seja com o objetivo de reduzir ou de incrementar os fluxos comerciais, podendo classificar-se em dois grandes grupos: pautais e não pautais (Rocha et al, 1992).

Os instrumentos pautais traduzem-se na aplicação de taxas que têm como principais objetivos a obtenção de receitas e a regulação das trocas comerciais, tendo por base as disposições expressas nas pautas aduaneiras adotados pelos países.

Os instrumentos não pautais abrangem um número significativo de medidas que permitem a aplicação das políticas comerciais e de desenvolvimento estabelecidas pelos Estados e donde se destacam a aplicação de Licenças de Importação ou Exportação, a concessão de subsídios à exportação, a implementação de regimes aduaneiros económicos

e/ou suspensivos e a aplicação de barreiras burocráticas que dificultam ou limitam o comércio internacional, como sejam a distorção de normas de controlo sanitário ou de segurança.

Ao falarmos de exportação, não podemos deixar de referir a ação das Alfândegas neste processo, não só pela análise da vertente técnico-normativa, mas também pelas funções desempenhadas ao nível da proteção da saúde e segurança públicas e no combate à fraude fiscal e ao crime organizado. A referência a estas entidades, com uma missão comum a nível comunitário, é fundamental neste trabalho pela influência que podem exercer no planeamento de um processo de exportação por parte das empresas.

Freire (2008) refere que, face ao processo de globalização em curso, é determinante o desenvolvimento de competências específicas na exportação, de forma a tornar as empresas capazes de desenvolverem vantagens competitivas sustentáveis. Também Monteiro, Medina e Laureano (2001) defendem “a necessidade de adquirir competitividade no exterior e da formação de competências empresariais para a exportação, por meio do desenvolvimento tecnológico e da formação de consórcios ou alianças estratégicas bem sucedidas”.

É na sequência destes conceitos que abordaremos, no último capítulo da dissertação, as questões de investigação que, apesar de tratadas por diversos autores, não permitem perceber as competências que desempenham um papel-chave decorrente da decisão de enveredar pela exportação. A partir das entrevistas realizadas procuraremos a confirmação, ou infirmação, das hipóteses a seguir expostas.

## *5.2. Questões de Investigação*

Da leitura do ponto anterior, sobre os conceitos relacionados com o tema da investigação em curso, ressalta a existência de estudos que analisam a problemática da exportação enquanto estratégia de internacionalização.

No entanto, não nos foi possível encontrar estudos que, para além da análise teórica e normativa de um processo de exportação, respondam às questões desta investigação.

Resultam daqui as hipóteses aplicáveis ao estudo a efetuar ao longo da dissertação.

A primeira hipótese defende que as empresas que enveredam pela exportação no sentido de se internacionalizarem, adquirem competências específicas por forma a tornarem-se

competitivas, capazes de gerarem valor acrescentado e de contribuírem para o crescimento da economia nacional.

A segunda hipótese diz-nos que as medidas implementadas pelas Alfândegas potenciam as exportações. Sabendo-se que as medidas de política comercial e as funções de proteção da atividade comercial realizadas pelas Alfândegas, associadas ao desconhecimento destes fatores por parte dos operadores, originam entraves e custos acrescidos ao processo de exportação projetado pelas empresas, pretendemos que a investigação a realizar confirme ou infirme esta hipótese, sendo, para tal, fundamental envolver as empresas nesta discussão.

### *5.3. Identificação e Definição Operacional de Variáveis*

Para que a análise a efetuar seja realizada de forma consistente, é importante definir e classificar as variáveis de interesse para a investigação (Sousa & Baptista, 2011).

Atendendo a que procederemos à utilização de um método qualitativo (entrevista), são desprezáveis todas as variáveis intervenientes ou intermediárias, como sejam, o volume de exportações ou os efeitos da crise económica e financeira sobre o comércio internacional.

As variáveis independentes ou explicativas da investigação são todas as competências identificadas nas entrevistas como suscetíveis de influenciarem positivamente o desempenho das empresas num processo de exportação, bem como todas as medidas aduaneiras identificadas como potenciadoras das exportações.

## *6. Metodologia e Design da Pesquisa*

A estrutura da dissertação, como analisado no ponto 4, começa pela realização da revisão da bibliografia, que permitirá contextualizar as noções e problemática ligadas à investigação em curso. Numa segunda parte, procurará encontrar as respostas para as questões de investigação.

A metodologia de investigação, como processo de seleção da estratégia a seguir, condiciona a escolha das técnicas de recolha de dados que, por seu turno, devem ser adequados aos objetivos a atingir.

A investigação quantitativa traduz-se como o método mais adequado quando os dados recolhidos são quantificáveis e resultam de amostras de uma população. É um método dedutivo, de causa-efeito, preciso e fiável através da validação científica (Sousa & Baptista, 2011).

A determinação das competências de uma empresa que influenciem o seu sucesso ou competitividade num processo de internacionalização, para além de complexo, seria impreciso e sem fiabilidade em resultado de todas as variáveis intervenientes dificilmente controladas durante a investigação. Atente-se, por exemplo, nas diferenças de resultados que se poderiam obter na quantificação do volume de negócios de exportação de uma empresa medidos antes, durante ou no rescaldo de uma crise económica e financeira. De igual forma, como poderíamos mensurar a competitividade de uma Pequena e Média Empresa (PME) em comparação com uma multinacional?

Atendendo a estes fatores e ao próprio enquadramento do processo de investigação em análise – definir as competências adquiridas e desenvolvidas por empresas notoriamente bem sucedidas na exportação – o estudo da presente dissertação incide sobre a análise de algumas empresas, procurando contextualizar e compreender uma realidade subjetiva e multifacetada. Assim, torna-se mais adequada a utilização de um método de investigação qualitativa – a entrevista – já que, sendo um processo indutivo e descritivo, permitirá obter conclusões a partir das entrevistas que se propõem realizar (Sousa & Baptista, 2011). Acresce tratar-se de uma metodologia que permite a análise do sentido que os entrevistados dão à sua atividade económica e aos problemas com que se vêm confrontados (Quivy, 2008).

## *CAPÍTULO I*

# *ENQUADRAMENTO DA EXPORTAÇÃO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL*

### *1. Génese e Evolução da Exportação*

Durante séculos, as relações comerciais entre povos, estavam limitadas a áreas geográficas reduzidas. Contudo, a necessidade de realizar intercâmbios comerciais foi aumentando à medida que se criavam relações de complementaridade, crescendo de forma significativa em períodos de paz.

O Mar Mediterrâneo viu prosperar civilizações que cresceram em torno de relações comerciais ativas. Da mesma forma, o comércio terrestre desenvolveu-se em torno de uma infinidade de feudos, de uma complexa variedade de moedas de troca, da necessidade de se pagar direitos de portagem para atravessar uma terra ou uma ponte.

Durante o Império Romano, e apesar das diferenças entre os ricos romanos e os povos ocupados, viram desenvolver-se intercâmbios comerciais ou, pelo menos, correntes comerciais bastante ativas entre as diferentes partes do império.

Até ao século XV podem identificar-se cinco grandes economias.

A primeira, na Europa, era composta pelas cidades italianas de Génova, Veneza, Milão e Florença, que mantinham importantes relações comerciais com países do Mediterrâneo e do Levante onde possuíam importantes feitorias. Mais a norte, reconhece-se como próspera a região da Flandres, vocacionada para os negócios com o Mar do Norte.

Uma segunda economia era formada pela China, pela península da Coreia, Indochina e Malásia, com comércio com a Ásia Central e o Ocidente através da rota da seda.

A Índia representava a terceira economia que, pela sua posição geográfica, mantinha relações comerciais com mercadores árabes, através do Oceano Índico e do Mar Vermelho, e com comerciantes malaios, a oriente.

Ao longo do Vale do Nilo, identifica-se outra economia de sucesso com relações comerciais, através do Mediterrâneo, com portos europeus e, a sul, com territórios africanos.

Por último, embora desconhecida das demais, encontrava-se uma economia próspera formada pelas civilizações pré-colombianas, a Asteca no México, a dos Maias e a Inca no Peru, organizadas em redor do cultivo do milho e da tecelagem, autossuficientes e sem ligação entre si.

Todas estas culturas e economias desconheceram, durante milhares de anos, que algum dia poderiam estabelecer relações significativas entre elas, podendo-se dizer que a internacionalização do comércio e a aproximação das culturas é um fenómeno recente, iniciado com os Descobrimentos Portugueses.

Quando, “por mares nunca dantes navegados”<sup>1</sup>, os portugueses descobrem a rota marítima para a Índia e estabelecem feitorias em diversos territórios, inicia-se uma nova fase no comércio internacional, influenciada também pela colonização de territórios. Importa, no entanto, referir que a doutrina económica desta fase foi o mercantilismo que compreendia uma complexa legislação de medidas protecionistas, incentivos fiscais e doação de monopólios para promover a prosperidade geral. Todo o processo económico tinha como finalidade acumular riqueza. O poder de um país era aferido pela quantidade de metais preciosos existentes nos cofres reais, originando um controlo apertado sobre as importações e o comércio com as colónias.

Já no século XIX, foi o processo de industrialização quem veio dar um novo incremento ao comércio internacional. A máquina a vapor é introduzida nos transportes terrestres e marítimos permitindo o desenvolvimento do comércio e o surgimento de uma nova visão económica baseada no capitalismo e na defesa do livre-câmbio nas relações externas. Se, por um lado, tal política permitia reduzir as barreiras alfandegárias e a troca de matérias-primas dos países menos desenvolvidos por produtos acabados, por outro, originava um incremento das políticas protecionistas nos países cuja indústria era excipiente e que, de outro modo, poderia ser asfixiada pela concorrência das nações industrializadas.

O último século inicia-se marcado pelo retrocesso das políticas liberais, com o aumento das taxas aduaneiras e a instituição de medidas não-pautais protecionistas. Mas, outros fatores afetaram profundamente as relações comerciais: as duas Grandes Guerras, a crise económica de 1929 e o período de ‘Guerra-fria’ que se viveu no terceiro quartel do século XX.

Com o final da II Grande Guerra, foram criados instrumentos internacionais que visaram a diminuição dos riscos de conflitos armados e, simultaneamente, auxiliaram no

---

<sup>1</sup> Camões, L., “Os Lusíadas”

desenvolvimento económico dos povos. A título de exemplo pode citar-se a Organização das Nações Unidas (ONU), a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Acordo Geral sobre Comércio e Tarifas Aduaneiras (GATT), a Organização Europeia de Cooperação Económica (OECE) – mais tarde substituída pela OCDE -, a criação de Zonas de Comércio Livre entre Estados (ex.: EFTA), a criação de uniões aduaneiras, como o Benelux ou a própria CEE, e a NATO como força militar capaz de dissuadir conflitos armados.

A exportação, como forma de internacionalização de uma empresa, resulta numa atividade que permite às empresas desenvolver negócios entre si, permitindo acesso a outros recursos, a um maior retorno do investimento e a aumentos das quotas de mercados. É o modo de entrada frequentemente selecionado por empresas de pequena dimensão e com falta de recursos para estabelecerem uma forma de internacionalização mais complexa, quando o risco político ou a incerteza da receptividade do mercado de destino não aconselham um maior envolvimento ou quando não existe pressão política ou económica para produzir além fronteiras (Bradley, 2005).

Bilkey e Tesar (1977) definem a exportação como um processo gradual, baseado numa aprendizagem sequencial ao longo de seis patamares:

- no primeiro, a empresa não está interessada em exportar;
- no segundo, atende a pedidos para exportação mas não se esforça em explorar a viabilidade de exportar;
- no terceiro, avalia de forma ativa a viabilidade de exportar;
- no quarto, a empresa efetua exportações numa base experimental, com destino a um país com o qual tenha proximidade psíquica;
- no quinto, a empresa é já um exportador experiente para aquele país e procura ajustar o processo de exportação de forma a otimizar as taxas de câmbio ou as tarifas aduaneiras; e
- no sexto, explora a possibilidade de exportar para outros mercados não tão próximos.

A exportação assume-se como a forma mais comum das empresas iniciarem um processo de internacionalização que, segundo Teixeira e Diz (2005), pode adotar três formas diferentes, consoante o tipo de distribuição selecionada: indireta (nos casos em que a distribuição é realizada através de agentes), cooperativa ou partilhada (quando envolve acordos

de cooperação com outras empresas) e direta (quando a empresa assume por inteiro todas as tarefas próprias do processo de internacionalização).

Outros autores (Simões, 1997; Luostarinen e Welch, 1990) também propõem três formas diferentes de exportação, a saber: (i) exportação indireta, quando o produtor não tem a responsabilidade direta da atividade de exportação; (ii) exportação direta, quando a empresa produtora exporta para intermediários estabelecidos no país de destino; e (iii) exportação própria, nas situações em que a operação é caracterizada por não existirem intermediários entre o fabricante e o cliente final.

No entanto, a generalidade dos autores fazem apenas a distinção entre exportação direta e indireta, considerando-se exportação direta toda aquela em que a empresa vende diretamente a um cliente ou a um distribuidor sediado num país estrangeiro. Desta forma, a empresa realiza a maior parte das operações de exportação, sem as delegar noutras organizações intermediárias, desde o estudo de mercado até à distribuição física dos bens ou serviços. Esta opção permite um maior controlo de todo o processo de internacionalização, obter melhor informação sobre os mercados externos e aumentar a experiência internacional. Em oposição, os custos são mais elevados do que na exportação indireta por serem inteiramente suportados pelo exportador (Viana & Hortinha, 2002).

A exportação indireta ocorre quando a empresa vende para o exterior através de um intermediário sediado no país de exportação. Assim, a venda num mercado externo acontece sem que o produtor desenvolva nenhuma ação de marketing internacional. Esta forma de exportação, pela sua simplicidade e baixos custos associados, é frequentemente adotada pelas empresas para darem início a um processo de internacionalização. Contudo, apresenta alguns inconvenientes, nomeadamente: (i) a diminuição do controlo do produtor sobre o exportador; (ii) o produtor apenas retira o valor acrescentado inerente à produção; (iii) os clientes finais podem não estabelecer a relação entre o produto e o produtor; e (iv) não permite ao produtor adquirir conhecimentos e experiência nas operações internacionais (Viana & Hortinha, 2002).

O volume das exportações de um determinado país permite aferir a sua capacidade produtiva e nível de desenvolvimento económico. Portugal é uma pequena economia, cuja história está fortemente ligada aos Descobrimentos dos séculos XV e XVI e ao império colonial. Centrando a análise na história recente de Portugal, verifica-se que não acompanhámos o processo de industrialização europeu iniciado no século XIX e mantivemos a economia fechada ao exterior por grande parte do século XX.

O *Quadro 1* permite a análise da estrutura do comércio externo português ao longo da segunda metade do século passado e primeira década do século XXI, donde se conclui que o ponto de viragem dessa estrutura acontece a partir de 1965 com uma forte queda das exportações de produtos primários e da alimentação e o aumento das exportações de têxteis, vestuário e calçado até 1990. De 1990 para 2010, assiste-se a mais uma alteração das exportações portuguesas com a queda significativa de têxteis, vestuário e calçado e o aumento das transações no setor dos veículos e outro material de transporte, no setor dos minerais e metais comuns e no setor da maquinaria (máquinas e aparelhos). Os combustíveis minerais passam a representar uma fatia substancial no total das exportações portuguesas.

*Quadro 1 – Estrutura Setorial do Comércio Externo Português na Exportação*

	1958	1965	1990	2010	2011*
Produtos agrícolas	25,6%	4,8%	2,3%	5,3%	5,3%
Minerais e metais comuns		8,6%	9,4%	13,4%	13,2%
Alimentação	31,9%	21,6%	5,0%	5,3%	5,1%
Têxteis, vestuário e calçado	15,7%	25,8%	37,5%	13,8%	13,3%
Curtumes, madeira, cortiça e papel	-	18,0%	12,7%	12,2%	8,9%
Plásticos e borracha				6,9%	6,8%
Combustíveis minerais				6,7%	7,2%
Químicos	-	6,8%	3,9%	5,0%	5,6%
Maquinas, Aparelhos	3,7%	3,0%	12,9%	14,9%	14,5%
Veículos, outro material de transporte		0,4%	6,8%	12,4%	13,3%
Outros	23,1%	11,0%	9,5%	4,1%	6,8%

\*Dados preliminares do INE

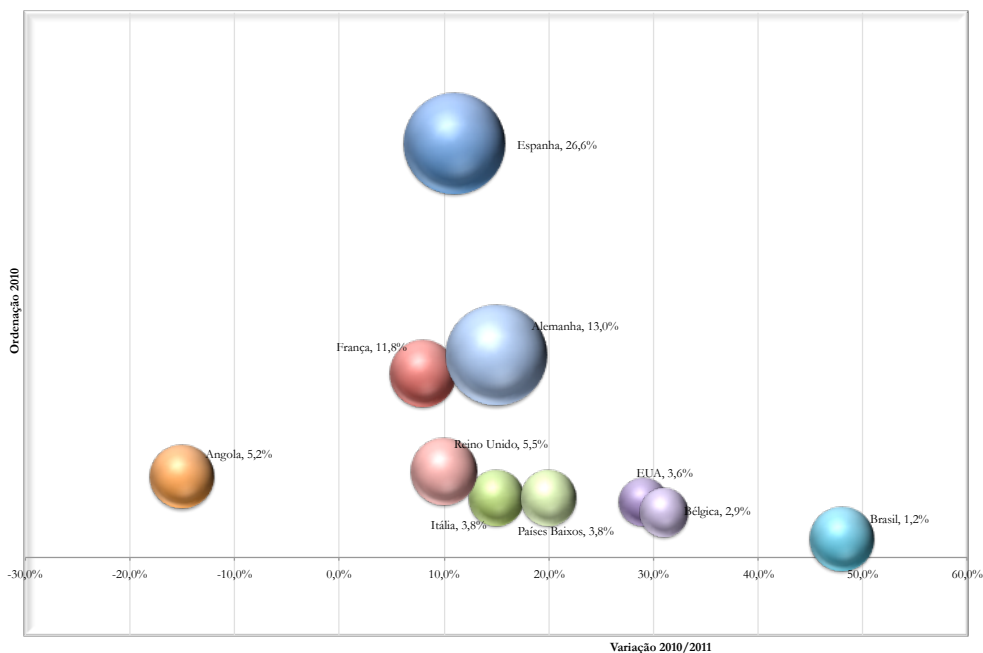
Fonte: 'O Crescimento Económico Português no Pós-Guerra: um quadro global', pág. 1028 (Neves, 1994);  
'Estatísticas de Comércio Internacional, 1993-2009' (INE, 2010);  
e 'Portugal – ficha país' (AICEP, 2012)

Em termos geográficos, as exportações portuguesas no final da primeira década deste século tiveram como principais destinos os países da UE-27 com 74,1%, os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) com 6,6% e o grupo de países do Tratado Norte-Americano de Comércio Livre (NAFTA) com 5,2% (AICEP, 2012).

A *Figura 1* traduz os principais destinos das exportações portuguesas no ano de 2010, ressaltando a importância dos mercados de Espanha, Alemanha e França, que representam

conjuntamente 51,4% do valor total, seguindo-se-lhes o Reino Unido, Angola, Itália, Países Baixos, Estados Unidos da América, Bélgica e Brasil (INE, 2011).

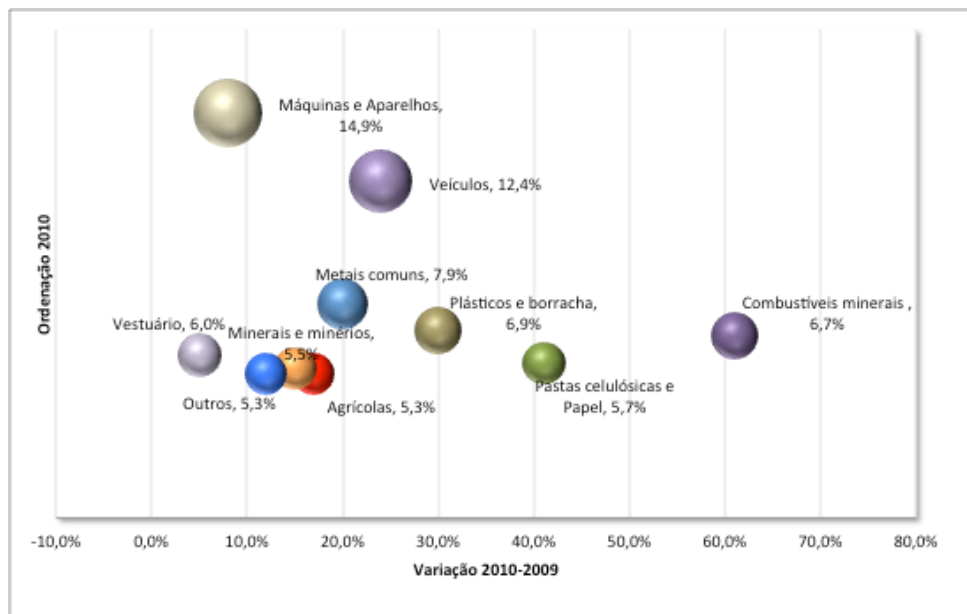
**Figura 1** – Saídas de mercadorias por principais mercados de destino, 2010



Fonte: 'Anuário Estatístico de Portugal 2010', pág. 358 (INE, 2011)

Em 2010, destacam-se na estrutura dos principais bens enviados para o exterior (*Figura 2*), as máquinas e aparelhos, o material de transporte e os metais comuns. Seguem-se os plásticos e borracha, os combustíveis minerais, o vestuário, as pastas celulósicas e o papel, os produtos minerais e os produtos agrícolas.

De realçar o aumento verificado em equipamentos de transporte neste ano, em que este setor passou a representar 12,4% das exportações portuguesas contra 6,8% no ano transato.

**Figura 2** – Saídas de mercadorias por principais Seções da Nomenclatura Combinada, 2010

Fonte: 'Anuário Estatístico de Portugal 2010', pág. 359 (INE, 2011)

Da análise comparativa entre as exportações realizadas em 2010 e os dados acima expostos relativamente à segunda metade do século XX, sobressai a atual capacidade produtiva de maquinaria e de materiais de transporte contra o desenvolvimento da indústria alimentar e de bebidas. A economia portuguesa depende cada vez mais dos setores secundário e terciário, em detrimento do setor primário.

Na verdade, desde o início do século que se assiste a uma alteração do comportamento das exportações portuguesas, que contrasta com o dinamismo das exportações de outros países. Verificou-se uma redução acentuada na exportação de produtos de utilização intensiva de trabalho pouco qualificado e de produtos resultantes da exploração de recursos naturais: a exportação de 'vestuário e calçado', 'peles, couros e têxteis' e 'madeira, cortiça e papel', que representavam mais de 50% das exportações portuguesas, começou a decrescer a partir dos anos 90 do século passado, face à concorrência de diversos mercados emergentes e economias em transição; em contrapartida, registou-se um aumento das exportações relacionadas com os setores de 'maquinaria' e 'material de transporte' (Cabral, 2004).

Amador e Cabral (2008) fazem notar que as variações da quota de mercado de um país nas exportações mundiais resultam de vários fatores interrelacionados, a saber: (i) os desenvolvimentos macroeconómicos internos e externos, que influenciam os indicadores de competitividade das exportações; (ii) os fatores estruturais de longo prazo, como a dotação de fatores produtivos, tecnologia e instituições que afetam a competitividade global; (iii) as



ligações geográficas e culturais, que influenciam o desempenho das exportações; e (iv) a dinâmica dos fluxos de comércio internacional, determinada pela entrada de novos intervenientes que influenciam as quotas de mercado de cada país.

As negociações iniciadas no âmbito do GATT e prosseguidas pela Organização Mundial de Comércio (OMC) procuraram acompanhar o processo de globalização das economias e permitir a livre concorrência dos mercados. A globalização significa que cada vez mais países participam na economia mundial, num processo que está a mudar o modelo do comércio mundial a que estávamos habituados e que tem implicado a redução dos direitos aduaneiros e a eliminação de instrumentos protecionistas.

Concretamente na indústria têxtil, o fim do Acordo Multifibras (AMF) – em vigor de 1974 até ao final de 2004 – passou a permitir a entrada sem restrições na União Europeia de produtos têxteis provenientes de países asiáticos, com repercussão na diminuição dos preços.

No que a Portugal diz respeito, este processo de globalização das economias tem sido acompanhado de diversos desafios. Por um lado, as pressões competitivas internas têm aumentado com a entrada de empresas e produtos concorrentes internacionais. Por outro, a capacidade de internacionalização das nossas empresas tem diminuído com a valorização do euro e com a falta de competitividade face a países onde os fatores de produção são mais baratos (Ribeiro & Santos, 2005).

O desequilíbrio da nossa Balança Comercial é evidente no *Quadro 2*, tendo por referência os nossos principais mercados. Em 2010, a taxa de cobertura das importações pelas exportações foi de 64,44%<sup>2</sup>.

Mas esta constatação não se reporta apenas ao período analisado no quadro. O persistente défice comercial constitui um traço característico do comércio externo português, apenas com algumas exceções. Entre 1935 e 1940, verificou-se uma evolução favorável das trocas comerciais. Mas foi apenas entre 1941 e 1943 que a Balança Comercial portuguesa registou saldos positivos, justificados pelo período de guerra que assolou a Europa e que permitiu a Portugal, como país neutral, contrariar a tendência habitual da balança comercial. Após este período e até aos nossos dias, a taxa de cobertura das importações pelas exportações foi sempre superior a 50% (INE, 2011).

---

<sup>2</sup> Dados do INE, recuperados em 2012, janeiro 29, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_princindic](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_princindic)

*Quadro 2 – O comércio internacional de Portugal com os principais parceiros comerciais*

Unidade: Milhares de Euros										
	Import.	Export.	das quais Zona Euro		EFTA		PALOP		OPEP	
			Import.	Export.	Import.	Export.	Import.	Export.	Import.	Export.
<b>Portugal</b>										
<b>1990</b>	x	x	x	x	601 227	392 027	77 597	396 246	1 212 281	354 356
<b>1995</b>	19 503 133	14 500 958	17 281 816	11 691 459	712 091	519 307	43 038	421 295	1 204 106	372 523
<b>2000</b>	35 494 405	22 348 779	31 425 760	18 323 636	1 232 645	615 075	123 025	655 755	2 111 574	525 224
<b>2005</b>	39 854 155	24 995 992	35 843 594	21 317 356	889 902	355 453	65 585	1 063 026	3 280 689	1 120 334
<b>2006</b>	43 349 594	27 851 825	39 241 622	24 054 686	1 079 998	393 249	90 440	1 528 999	3 527 512	1 459 836
<b>2007</b>	45 886 786	29 525 106	41 772 813	25 633 918	1 136 954	375 206	403 053	2 069 292	3 805 020	1 957 550
<b>2008</b>	48 006 906	28 904 038	43 700 305	25 087 870	1 118 808	413 829	451 537	2 688 109	5 430 175	2 832 389
<b>2009</b>	40 375 992	23 892 398	36 771 943	20 494 058	938 588	376 531	202 985	2 655 052	2 895 999	2 820 704
<b>2010</b>	43 204 547	27 573 243	38 986 256	23 612 950	914 028	419 982	600 796	2 414 689	3 817 771	2 610 504

Fonte: 'Anuário Estatístico de Portugal 2010', pág. 373, INE (2011)

Esta constatação resulta ainda dos estudos de Afonso e Aguiar (2004), que referem que o aumento da abertura comercial ao exterior não terá provocado desequilíbrios adicionais na Balança Comercial. Segundo estes autores, os últimos 25 anos do século XX ficaram marcados pela forte dependência energética portuguesa, geradora da maior parte desses desequilíbrios. No que respeita às exportações, a partir de meados do século passado, ressalta a predominância dos bens manufaturados, em oposição aos bens alimentares, na estrutura do comércio externo quando, até aí, se verificava o inverso.

Atualmente, a recessão da economia à escala mundial e a dificuldade em implementar políticas de consolidação orçamental, associadas à falta de qualificação e eficiência dos recursos humanos, têm dificultado ainda mais a internacionalização das empresas portuguesas e a sua adaptação às novas regras de mercado.

Contudo, é consensual a opinião de que em tempo de crise devemos procurar aumentar o volume de exportações. É fundamental o reforço da capacidade competitiva das empresas portuguesas a nível internacional, procurando-se, em simultâneo, desenvolver competências que permitam ultrapassar os desafios propostos. Só desta forma haverá verdadeiro progresso económico e social, criação de emprego e melhoria do poder de compra.

Face à atual conjuntura económica, a exportação surge como um dos principais instrumentos a utilizar, principalmente pelas pequenas e médias empresas (PME's). Tem sido

esta, aliás, a visão estratégica desenvolvida pelos Governos de Portugal, nomeadamente pelo esforço desenvolvido na modernização administrativa de forma a estimular a competitividade (Conselho de Ministros, 2010; Macedo e et al, 2011).

## *2. Motivações e Fatores de Internacionalização*

A internacionalização dos negócios, não sendo um fenómeno novo, tem mostrado um crescimento acentuado nos últimos anos motivado pelo aumento de volume das exportações e pelo incremento da produção a nível mundial.

Assiste-se, ainda, a um crescimento do comércio internacional a uma taxa superior ao crescimento da produção mundial, o que reflete a importância crescente das trocas internacionais (Teixeira & Diz, 2005).

Nesta perspetiva, cada vez mais organizações investem em processos de internacionalização mas, ainda que sejam de relevar os aspetos de ordem económica e financeira na apreciação do referido investimento, será prioritária a resolução ou decisão estratégica e o seu enquadramento na “filosofia de operações” da organização:

- Qual a nossa “missão” para os próximos anos?
- Onde queremos operar geograficamente? Com que produtos?
- Sem mudança de “políticas” e produtos, que objetivos atingiremos?
- Em termos de “plano estratégico”, a internacionalização interessa à futura imagem da Empresa? E há capacidades próprias para a sua implementação?

Se as respostas forem afirmativas, então prosseguir-se-á com a análise detalhada do projeto, com os efeitos gerais deste em termos da organização e seus fatores.

De uma forma resumida, podemos agrupar as teorias dos processos de internacionalização em três modelos principais. O primeiro, assenta em estádios de internacionalização evolutivos e é comumente conhecido por Modelo de Uppsala, nome da escola nórdica onde foi desenvolvido. De acordo com este modelo, as empresas vão aumentando gradualmente o seu envolvimento nos mercados internacionais, à medida que

aumenta o conhecimento dos mercados externos e a afetação de recursos a esses mesmos mercados.

O segundo modelo é designado por Modelo Eclético ou Paradigma OLI, proposto por Dunning (2001), o qual pretende explicar a extensão, a forma e o padrão de internacionalização através do IDE e que pressupõe que a produção se estabeleça onde haja vantagens: (i) próprias face aos seus concorrentes; (ii) de localização num mercado; e (iii) de internalização, ou seja, de transferir as suas próprias vantagens além fronteiras.

O último destes modelos explicativos aborda a internacionalização do ponto de vista das redes industriais (*networks*). Foi desenvolvido por Johanson e Mattsson (1988) e descreve os mercados industriais como redes de relacionamento entre as empresas. De acordo com este modelo, a vantagem competitiva de uma empresa resulta da sua capacidade de responder aos desafios do mercado a partir dos seus próprios recursos ou de mobilizar e coordenar os recursos existentes noutras empresas. Resulta desta abordagem que os fornecedores, clientes, concorrentes ou outros parceiros com quem a empresa se relacione, são ativos que sustentarão vantagens competitivas das empresas em rede que cooperam nos processos de internacionalização.

O enquadramento da exportação no comércio internacional tem sido objeto de diversos estudos procurando definir as razões de internacionalização. Viana e Hortinha (2002) apresentam seis razões que têm motivado as empresas a procurarem mercados externos, a saber: a necessidade de aumentarem as vendas para incrementarem os lucros, a procura de sinergias que permitam a redução dos custos operacionais, a partilha de risco resultante do acesso a um maior número de mercados, a necessidade de colaboração entre empresas e instituições públicas face à importância do poder político dessas instituições, a procura do domínio dos mercados e a tentativa de obter vantagens absolutas no controlo de recursos únicos.

Teixeira e Diz (2005), acrescentam a estas razões para internacionalização o acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança, a fuga à tributação ou contingência de importação, a resposta a movimentos dos concorrentes e o acesso a competências que lhes permita obter vantagens competitivas. Cardoso (2004) refere-se também a estas razões como motivação das empresas para iniciarem um processo de exportação, apresentando as conclusões de um estudo desenvolvido em 1999 pelo Gabinete de Estudos e Perspetiva Económica (GEPE) do Ministério da Economia.

Também Macedo (2010), citando Dunning & Lundan, refere que a internacionalização tem como motivações principais a procura de recursos naturais, mercados, eficiência e ativos estratégicos.

Oliveira e Teixeira (2011) apresentam diversos fatores como determinantes na internacionalização de uma empresa. Desde logo, as maiores empresas e as que mais cooperam encontram-se em melhor posição para reduzirem os custos de transação, traduzindo-se em vantagens no momento da decisão de procurar novos mercados. Depois, a experiência na negociação internacional, que permite a redução da incerteza num processo de internacionalização. A tecnologia é ainda apontada por estes autores como um dos principais recursos das empresas, responsável pelo ganho de vantagens competitivas na internacionalização.

As empresas exportadoras tendem a ter níveis de produtividade e de eficiência superiores em resultado, respetivamente, do acesso a mercados de maiores dimensões e da necessidade de superarem os custos decorrentes da internacionalização (Lima & Faustino, 2010).

De acordo com Ribeiro e Santos (2005), o sucesso das empresas passa por serem capazes de reproduzir as vantagens competitivas nos mercados internacionais, sendo fundamentais as economias de custo – que dependem da dimensão, da experiência, das técnicas de produção, do desenho do produto, das características dos fatores de produção, do uso adequado da capacidade instalada e da capacidade de gestão – e a diferenciação – traduzida, principalmente, pelas características e desempenho do produto, pelo nível de serviço disponibilizado pela empresa e pela intensidade das atividades de marketing.

Importa ainda referir como razão para iniciar um processo de internacionalização, o limite de crescimento das empresas no mercado interno. Planelles (2011), refere-se a esta motivação como uma das principais causas que impulsiona as empresas para a procura de mercados externos.

Williamson (2002), divide as empresas em dois grupos. As que vêm na exportação uma forma de escoar os excedentes que o mercado nacional não absorve e as que procuram através da exportação a sua consolidação.

Simões (1997) separa as motivações para a internacionalização em endógenas e exógenas. Entre as primeiras considera a necessidade de crescimento e desenvolvimento da empresa, a exploração de competências tecnológicas ou organizacionais, o aproveitamento de capacidade produtiva, a procura de economias de escala e a diversificação de riscos. Entende

como motivações exógenas a vontade de penetração em mercados externos, a procura de acesso a novos recursos produtivos, a manutenção ou reforço de redes de contactos, a resposta a movimentos de concorrentes e a procura de novas competências.

Um processo de internacionalização apresenta sempre dificuldades, com diferentes consequências, que pesam no momento de decidir o rumo a tomar. Cuervo-Cazurra e Un (2007) identificam três tipos de dificuldades num processo de internacionalização: (i) a perda de vantagens competitivas, que resulta da inaptidão em transferir para os mercados internacionais as vantagens competitivas adquiridas no mercado interno e a incapacidade de criar valor em mercados internacionais; (ii) a criação de desvantagens geradas aquando da transferência de recursos para o novo país e pela discriminação efetuada pelo governo ou pelos consumidores do país anfitrião face à origem do produto; e (iii) a falta de recursos complementares necessários para atuar num novo país, em especial a incapacidade de expansão, a falta de meios e de recursos para competir no novo país e a falta de infraestruturas nos mercados de destino que permitam otimizar a utilização dos produtos que se pretendem comercializar.

### *3. Exportação e Competitividade*

A competência exportadora de qualquer empresa está diretamente relacionada com a capacidade competitiva e empreendedora dela própria e da economia em que está integrada. O empreendedorismo e a sua relação com o crescimento e desenvolvimento dos países, demonstra a existência de uma área de potencial pesquisa com possibilidades de desenvolvimento científico.

No entanto, as teorias neoclássicas de comércio internacional não integraram a figura do empreendedor nos seus princípios fundamentais, principalmente pelas limitações na formulação de modelos matemáticos e por não permitirem introduzir variáveis relacionadas com os empresários, como a qualidade do produto, a tecnologia ou a capacidade empreendedora (Fontenele, 2010).

Fontenele (2010) refere a importância dos trabalhos de Schumpeter para o estudo do empreendedorismo ao considerar o empreendedor como o principal promotor do desenvolvimento económico, resultante da capacidade de inovar e de fazer novas

combinações de recursos produtivos, contribuindo, assim, para a substituição de produtos e processos ultrapassados.

Em face do exposto, compreende-se a importância da criação e difusão de indicadores macroeconómicos que tornaram possível aprimorar a compreensão da relação do empreendedorismo com o crescimento económico. De entre estes indicadores, o Relatório de Competitividade Global apresenta-se como o instrumento mais completo e abrangente pois incorpora, para além da análise multidimensional do empreendedorismo, a análise do indivíduo e da sua interação com o ambiente que o rodeia (Fontenele, 2010).

Na verdade, o Relatório de Competitividade Global (WEF, 2011) é reconhecido como o mais importante instrumento existente a nível mundial para efetuar comparações dos níveis económicos dos países. Publicado desde 1979, este relatório tem contribuído para a compreensão dos diversos fatores que concorrem para o crescimento económico, procurando explicar o sucesso de uns e o insucesso ou menor crescimento de outros. Para além disso, constitui um utensílio fundamental para políticos e empresários procederem à implementação de melhores políticas económicas e reformas institucionais. Refira-se que o relatório de 2011 analisa um total de 142 economias, a partir da ponderação de diversos fatores, agrupados em 12 pilares.

Durante 2011 observaram-se alterações no equilíbrio da atividade económica que fizeram sobressair as desigualdades no crescimento económico dos países. Por um lado, assistiu-se a um forte crescimento económico dos países emergentes, atraindo investimentos e um aumento dos fluxos financeiros. Por outro, constatou-se um crescimento económico mais lento dos países desenvolvidos – nomeadamente, EUA, Japão e Europa – patente na diminuição do investimento, no aumento do desemprego e nas dúvidas sobre a sustentabilidade da dívida pública.

De acordo com o último relatório, muitas das atuais dificuldades de economias avançadas, em especial dos países periféricos da zona euro, como Portugal, devem-se a limitações da competitividade que influenciam o crescimento da produtividade no longo prazo.

A partir desta constatação, o *World Economic Forum* (WEF) define neste relatório a competitividade como “o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país” (WEF, 2011), sendo que este define o nível de prosperidade que pode ser atingido por uma economia. Conclui, ainda, que o nível de produtividade determina

as taxas de retorno dos investimentos numa economia. Assim, uma economia mais competitiva será aquela que conseguir crescer mais rapidamente no médio e longo prazo.

Pela análise dos dados do relatório referentes a Portugal, conclui-se que muitas das atuais dificuldades económicas devem-se a limitações da competitividade que influenciam o crescimento da produtividade no longo prazo, explicados por valores abaixo da média, no conjunto de países integrados no mesmo estágio de desenvolvimento económico, nos pilares de competitividade do ambiente macroeconómico, da eficiência do mercado de trabalho, no desenvolvimento do mercado financeiro, na sofisticação dos negócios e na inovação.

Considerando que os principais países de destino das exportações portuguesas estão no mesmo estágio de desenvolvimento económico (nomeadamente, Espanha, Alemanha, França, Reino Unido, Itália, Holanda e Estados Unidos da América), caracterizado por uma maior ênfase nos fatores inovação e sofisticação dos negócios, torna-se determinante adotar estratégias de internacionalização e competências que apostem fortemente na inovação e competitividade.

A estratégia das empresas deve procurar criar vantagens competitivas sustentáveis que lhes permitam a sobrevivência a longo prazo. Tal estratégia deve assentar na obtenção de um crescimento consolidado das vendas, na obtenção de uma rentabilidade adequada e na capacidade de inovação (Freire, 2008).

#### *4. Marketing de Exportação*

A oferta dos mercados tem sido crescente, não só em termos de variedade de produtos e serviços, como também das origens desses produtos, permitindo aos consumidores uma escolha muito mais abrangente.

A importância do comércio externo para a economia dos países tem suscitado a captação de investimento estrangeiro, o investimento no estrangeiro e a criação de incentivos à internacionalização das empresas.

É neste panorama que surge a noção de marketing internacional que “inclui não só as atividades ligadas a serviços, como tem em conta a colocação em funcionamento no estrangeiro da totalidade das atividades de marketing das empresas, como sejam os estudos de mercado, definição do marketing-mix, planeamento e controlo” (Viana & Hortinha, 2002).



Quando as empresas estão mais vocacionadas para a exportação, podemos falar de marketing de exportação. O marketing de exportação adequa-se às empresas que pretendem prolongar nos mercados externos a política comercial seguida no mercado nacional. Nesta perspectiva, o marketing internacional integra, quase exclusivamente, as formas de comercialização para exportação, onde as empresas utilizam as suas capacidades produtivas, de marketing e comerciais do país de origem, não desenvolvendo esforços de marketing nos mercados de destino.

Desta forma, a preocupação das empresas vocacionadas para processos de internacionalização que envolvam apenas a exportação resume-se a transferir para o exterior as práticas comerciais utilizadas no mercado nacional, adaptando-as o menos possível. É por isso compreensível que estas empresas procurem mercados-alvo bastante semelhantes ao seu mercado de origem, diminuindo assim os custos de adaptação dos produtos e proporcionando preços mais competitivos.

Cabral e Júnior (2006) referem-se à importância das pesquisas no campo do marketing de exportação como fundamentais para o desenvolvimento das capacidades exportadoras das empresas, considerando estes fatores como controláveis no conjunto de variáveis que afetam a performance das empresas exportadoras.

A estratégia que as empresas decidem adotar num processo de internacionalização é primordial para o sucesso das suas atividades. Ghemawat (2007), contrariando a teoria exposta por Theodore Levitt – segundo o qual a globalização dos mercados, origina a globalização da produção, pelo que uma empresa global “vende as mesmas coisas, da mesma maneira, em todos os mercados” –, argumenta que a globalização apresenta profundos e duradouros limites. Os padrões de consumo e produção podem ser convergentes, mas os ambientes de negócios variam. As fronteiras e os padrões culturais continuam a ser importantes e a determinar as estratégias adotadas na internacionalização das empresas. Defende, por isso, que as empresas devem seguir um processo de “semiglobalização” – nem total standardização, nem total adaptação –, dando como exemplo a maior criação de valor entre empresas de países próximos, geográfica ou culturalmente. A teoria apresentada por este autor foi sendo consolidada ao longo dos anos a partir de diversos estudos e mediante a análise das estratégias das marcas em vários países (donde ressalta o estudo realizado sobre a estratégia adotada pela Coca-Cola), com particular destaque para os artigos *The Forgotten Strategy* (Ghemawat, 2003) e *Regional Strategies for Global Leadership* (Ghemawat, 2005).

## 5. *Estudos de Mercado*

A realização de estudos de mercado permite a comparação do mercado de origem com os mercados de destino, clarificando a eventual necessidade de adaptação dos produtos e a definição dos riscos envolvidos na decisão de internacionalizar. O lançamento de um novo produto ou de um produto já em fase de maturação num novo mercado, para além do investimento, envolve diversos riscos para as empresas, nomeadamente os relacionados com a não aceitabilidade por parte dos consumidores desse produto.

Daí a importância da realização de estudos de mercado que permitam identificar esses riscos e avaliar da capacidade da empresa em ultrapassá-los. Esses estudos obrigam a uma pesquisa mais profunda quando o objetivo é lançar novos produtos em mercados internacionais, por vezes desconhecidos, mas sempre diferentes do mercado interno em termos económicos, culturais e políticos.

Viana e Hortinha (2002) definem o estudo de mercado como “um conjunto organizado e ordenado de informações, respeitantes aos mercados e à empresa, recolhidas de forma metódica com o fim de suportar decisões de desenvolvimento”. Os mesmos autores referem que um estudo de mercado resulta num processo em cadeia que se inicia com a seleção dos mercados, seguindo-se-lhe a definição dos alvos, para terminar com a definição de uma política de penetração.

A realização escalonada deste processo pressupõe a análise dos mercados selecionados, o que implica que se determinem as fontes de informação que servirão de base às etapas seguintes. As fontes de informação que primeiro devem ser analisadas são os dados secundários, internos e externos.

Os dados secundários internos são os que constam dos registos da empresa, a saber, os resultados de vendas, as informações sobre custos de produção e de transporte, relatórios sobre a distribuição e a própria avaliação dos clientes.

Os dados secundários externos são todos aqueles que foram recolhidos por terceiros, normalmente com fins diferentes daqueles que se pretendem analisar, mas que constituem dados credíveis, de acesso fácil e barato. A análise de mercados internacionais recorre com frequência a este tipo de dados, principalmente os facultados por organismos internacionais ou governamentais.

Viana e Hortinha (2002) referem ainda que, na análise de um mercado estrangeiro, deve ser considerada a sua acessibilidade, para o que devem ser procuradas informações quanto à influência de fatores geográficos e demográficos (população, distribuição, taxa de crescimento demográfico e densidade populacional), económicos (taxa de inflação e nível de pobreza), políticos, socioculturais (taxa de iliteracia, classes sociais, sistema educacional e língua) e de obstáculos tarifários e não tarifários.

Outros itens a analisar serão o potencial do mercado (PIB per capita, taxa de crescimento do PIB, consumo aparente e consumo previsional) e a segurança do mercado (risco cambial e risco político).

A corrupção representa um fator a ter em conta na seleção dos mercados de destino pois pode afetar decididamente a capacidade de investimento nesses países. A existência de leis contra a corrupção no estrangeiro induz os investidores a reduzirem os seus investimentos nesses países. No entanto, conforme Cuervo-Cazurra (2007) confirmou nos seus estudos, só a coordenação entre vários países permite reduzir o incentivo de investimentos em países onde a corrupção é um obstáculo ao livre comércio, citando a influência decorrente da adoção de vários países à Convenção no Combate à Corrupção de Serviços Públicos Oficiais nas Transações Internacionais, de 1997.

Jonsson e Lindbergh (2010) referem-se à importância da aquisição de conhecimentos apropriados para as empresas enfrentarem com sucesso os mercados externos, particularmente as PME's que, por norma, apresentam recursos mais limitados. Estes autores consideram ainda que os parceiros de negócio e o conhecimento dos mercados de destino são fundamentais na internacionalização das empresas.

## *6. Análise Cultural na Exportação*

No comércio internacional, e concretamente no início de um processo de internacionalização, o sucesso das negociações passa por ter consciência das diferenças culturais, da forma como os nossos interlocutores pensam e agem no estabelecimento de relações comerciais. Numa altura de globalização crescente em todas as áreas de negócio, torna-se cada vez mais importante a gestão intercultural, ou seja, a capacidade de dotar as empresas de mecanismos de gestão que tenham em conta as particularidades de cada país e as influências que essas diferenças culturais possam envolver.



Hofstede (1997) descreve a cultura como uma “programação mental”, ou seja, como “um condicionamento, normalmente inconsciente, que deixa aos indivíduos considerável liberdade para pensar, sentir e agir, mas dentro dos constrangimentos daquilo que o seu ambiente social oferece em termos de opções de pensamentos, sentimentos e ações”.

Os grupos humanos pensam, sentem, agem de forma diferente, mas não existem parâmetros científicos que permitam considerar uma cultura superior a outra. O estudo comparativo de culturas só é possível através de uma atitude de relativismo cultural que pressupõe que não existam juízos de valor quando se lida com sociedades diferentes da sua.

A linguagem que aprendemos na sociedade em que estamos inseridos molda e estrutura o nosso comportamento e o modo de ver o mundo. Veja-se, por exemplo, o modo como a linguagem influencia as ações de marketing, nomeadamente na escolha das marcas e das mensagens publicitárias.

Da mesma forma, as instituições sociais e as famílias são elementos que influem de forma decisiva na cultura. A extensão da família varia de país para país e as instituições sociais estão também organizadas de forma diferente em cada país.

São ainda elementos da cultura a forma que assumem os bens físicos (ex.: Vinho do Porto), intelectuais (ex.: fado) ou serviços (ex.: turismo) e os materiais simbólicos associados à religião e às convicções morais, atuando como a base das relações entre o físico e o espiritual.

Hofstede (1997) também defende que as diferenças culturais se manifestam através de símbolos (camada mais superficial), heróis, rituais e valores (camada mais profunda).

Os símbolos apresentam um significado particular que é apenas reconhecido pelos que partilham a cultura, como sejam as palavras, os gestos, figuras ou objetos. São exemplo a língua, o calão, a forma de vestir, as bandeiras e os símbolos de estatuto.

Os heróis são pessoas, vivas ou falecidas, reais ou imaginárias, com características valorizadas numa determinada cultura e que, deste modo, são modelos de comportamento.

Os rituais são atividades coletivas, que podem ser consideradas supérfluas, mas que existem para atingir determinados fins considerados essenciais em determinada cultura.

Valores são tendências para se preferir um certo estado de coisas face a outro e definem o que é mau ou bom, feio ou bonito, normal ou anormal. A maior parte dos valores são inconscientes e impercetíveis do exterior, podendo apenas ser deduzidos através da forma como os indivíduos atuam em determinadas circunstâncias.

Importa realçar que os estudos de Hofstede concluem que as principais diferenças culturais entre nações residem nos valores, enquanto as culturas organizacionais são mais influenciadas por manifestações superficiais como símbolos, heróis e rituais comuns.

A forma como o tempo e o espaço são encarados pelas sociedades traduzem orientações culturais diferentes.

O tempo tanto pode ser visto como um recurso escasso ou, ao contrário, como imenso e infinito. A forma como as tarefas são planeadas caracteriza as culturas: ou são realizadas umas de cada vez em tempo definido e segundo o planeado – monocronismo – ou são realizadas por conveniência, prazer ou eficiência – policronismo (Usunier, 1989).

Por último, as culturas podem ser orientadas para o passado, em que os recursos devem ser gastos no ensino da história e na preservação da tradição, para o presente, quando as pessoas consideram que devem viver o momento atual, ou para o futuro, quando preferem projetos de longo prazo e apreciam a inovação.

No que respeita ao espaço, podemos falar de personalização (necessidade de se conhecer pessoalmente a outra pessoa) ou despersonalização (aptidão para comunicar com outras pessoas mesmo desconhecidas), orientação para um grupo restrito (quando fazer parte de um grupo restrito seja uma condição para se ser considerado fiável e de confiança), territorialidade concreta ou abstrata (consoante os requisitos para se fazer parte do grupo sejam explícitas ou ambíguas, respetivamente), e ainda de cultura de grupo ou individualista (consoante haja tendência para viver próximos uns dos outros sem se incomodarem com essa intimidade ou, pelo contrário, haja tendência para sentir necessidade de espaço próprio e de não aceitar intromissão no seu espaço).

Seja qual for a modalidade de exportação adotada, importa ter em consideração as diferenças culturais que possam pôr em causa, não só o processo de negociação propriamente dito, como também a penetração do produto ou serviço no mercado-alvo de destino.

A importância destes fatores é hoje universalmente reconhecida e objeto de análises cuidadas pelas empresas exportadoras, associações e organismos de apoio às empresas. A título de exemplo, cita-se o artigo “Estratégia para entrar no mercado”, publicado na revista Portugal Global (AICEP, 2010), onde são dados conselhos para as empresas que pretendam investir no mercado indonésio, colocando uma especial ênfase nas questões culturais que podem influenciar a realização de um negócio.

## *7. A Exportação e as Medidas de Política Comercial*

Os instrumentos de política comercial consubstanciam o conjunto de medidas possíveis de serem implementadas pelos países de forma a regularem as trocas comerciais.

A sua aplicação afeta preços, quantidades produzidas e procura dos bens, implicando, conseqüentemente, oscilações no bem-estar social do país que os implementa. Fácil é concluir que as políticas setoriais dependem em muito dos instrumentos de política comercial adotados (Krugman & Obstfeld, 2005).

São diversos os instrumentos de política comercial, aplicáveis tanto na importação como na exportação, seja com o objetivo de reduzir ou de incrementar os fluxos comerciais, podendo classificar-se em dois grandes grupos: pautais e não pautais.

### *7.1. Medidas Pautais*

As medidas pautais incluem:

- As tarifas alfandegárias, que envolvem os direitos aduaneiros – à importação e exportação –, os direitos específicos da Política Agrícola Comum e os direitos antidumping;
- Os contingentes pautais, que têm por finalidade admitirem a aplicação, durante um certo período, de um direito aduaneiro inferior ao normalmente aplicável.

Sem dúvida que as tarifas alfandegárias ou direitos aduaneiros representam o instrumento de política comercial mais simples de aplicar, com efeitos visíveis no curto prazo nas transações realizadas de determinado bem sobre o qual é aplicada a tarifa. Constituem um imposto cobrado em comércio internacional, na importação ou exportação de um bem.

O Regulamento (CEE) n.º 2913/92, de 12 de outubro, do Conselho (Código Aduaneiro Comunitário – CAC), no número 10 do artigo 4º, define direitos de importação como “os direitos aduaneiros e os encargos de efeito equivalente previstos na importação de mercadorias” e “as imposições à importação instituídas no âmbito da política agrícola comum



ou no âmbito de regimes específicos aplicáveis a determinadas mercadorias resultantes da transformação de produtos agrícolas”. O número 11 do mesmo artigo define direitos de exportação como “os direitos aduaneiros e os encargos de efeito equivalente previstos na exportação de mercadorias” e “as imposições à exportação instituídas no âmbito da política agrícola comum ou no âmbito de regimes específicos aplicáveis a determinadas mercadorias resultantes da transformação de produtos agrícolas”.

As tarifas alfandegárias contemplam duas funções: a obtenção de receitas fiscais e a proteção das economias dos países que as aplicam. Estas imposições foram sempre vistas como uma fonte de receita dos Estados. No entanto, a função mais importante relaciona-se com a proteção dos setores económicos de cada país.

A necessidade de cobrar esses direitos levou a que se sistematizasse a classificação das mercadorias através da adoção de pautas aduaneiras, constituídas por uma relação ordenada de mercadorias – designada por nomenclatura – para as quais são indicados os direitos aduaneiros respetivos.

No caso da União Europeia, é na Pauta Aduaneira das Comunidades Europeias, definida no artigo 20º e seguintes do Código Aduaneiro Comunitário, que se encontram consagrados os direitos devidos quando se constitui uma dívida aduaneira. Publicada anualmente em Jornal Oficial da UE, através de Regulamento, a pauta aduaneira apresenta os direitos autónomos e os direitos convencionais, estes últimos resultantes das negociações pautais estabelecidas no âmbito da Organização Mundial de Comércio (OMC).

A Pauta Aduaneira das Comunidades Europeias compreende, para além da nomenclatura e dos direitos atrás referidos, as medidas pautais preferenciais incluídas em Acordos que a Comunidade tenha concluído com determinado país ou grupo de países e que preveja a aplicação de um tratamento pautal preferencial, as medidas pautais preferenciais adotadas unilateralmente pela UE e as medidas autónomas de suspensão que prevejam a redução ou a isenção de direitos de importação aplicáveis a determinadas mercadorias.

As tarifas alfandegárias apresentam-se sob duas formas, isoladamente ou em conjunto:

- *Ad valorem*, que são cobradas aplicando uma percentagem sobre o valor da mercadoria e representam a maioria das tarifas aplicadas na UE; ou
- **Específicas**, quando incidem sobre uma determinada unidade de medida. Atualmente são essencialmente aplicadas sob produtos agrícolas por estes se



revelarem mais sensíveis a variações de preço a nível mundial. Pelo mesmo motivo, surgem por vezes associadas a direitos *ad valorem* (ex.: Carnes da espécie bovina, do código pautal 0202.10.00.90, tem a tarifa *ad valorem* de 12,8% e a tarifa específica de 176,80€/100kgs).

Na exportação, reveste-se de particular importância o comércio dos produtos agrícolas que podem beneficiar de restituições à exportação no âmbito da Política Agrícola Comum.

O regime das restituições à exportação foi sempre pouco utilizado pelas empresas portuguesas, daí resultando importantes perdas financeiras com reflexos negativos na sua competitividade externa.

As restituições à exportação visam colocar os produtos comunitários em condições de preços que lhes permitam ser competitivos no mercado mundial, auxiliando ainda os produtores no escoamento dos produtos excedentários. Não se trata de uma forma de dumping – como frequentemente é apelidada por países concorrentes da Europa – já que não têm por objetivo prejudicar a economia dos países destinatários de tais produtos, mas sim de uma subvenção que, reconhecidamente, põe em causa as regras de livre concorrência. Nesta perspetiva, as restituições à exportação têm decrescido em valores concedidos e quantidades abrangidas pelo regime, prevendo-se a sua supressão a curto prazo. Estão em curso a aplicação de outras medidas que visam compensar os agricultores pela perda de rendimentos decorrentes do progressivo desaparecimento das restituições à exportação.

Do ponto de vista económico, pode dizer-se que têm função simétrica à dos direitos niveladores na importação, realçando-se, no entanto, que o processo de concessão de restituições à exportação é bem mais complexo que o da aplicação daqueles direitos. Assentam num mecanismo de compensação financeira cujo montante se destina a compensar os produtores comunitários pela diferença de preços praticados no mercado interno comunitário e os preços existentes no mercado internacional. Os produtos que podem beneficiar desta concessão estão agrupados por setores no Regulamento (CE) n.º 1234/2007, do Conselho, de 22 de outubro, que estabelece uma organização comum dos mercados agrícolas e disposições específicas para certos produtos agrícolas.

## 7.2. *Medidas não pautais*

Como ficou dito, os instrumentos de política comercial podem também revestir um caráter não pautal. Face ao atual contexto da liberalização do comércio mundial de bens e serviços, é indispensável assegurar que os instrumentos da política comercial sejam orientados de forma a que os mercados estejam abertos às exportações provenientes de outros países.

Estes instrumentos abrangem um número significativo de medidas, destacando-se:

- A aplicação de Licenças de Importação ou Exportação, que limitam de forma direta as quantidades transacionáveis de determinado bem, vulgarmente denominadas por quotas de importação ou de exportação;
- A concessão de subsídios à exportação, traduzidos na atribuição de verbas às empresas/indivíduos que exportem os produtos abrangidos pela medida;
- A implementação de regimes aduaneiros económicos e/ou suspensivos, tendo em vista o incremento de determinadas atividades económicas;
- A aplicação de normas de controlo sanitário ou de segurança que funcionam, muitas vezes, como barreiras burocráticas que distorcem e dificultam o comércio internacional.

O Conselho da Comunidade Europeia adotou em 1994, um Regulamento sobre os Obstáculos ao Comércio (Regulamento (CE) no 3286/94 do Conselho, de 22 de dezembro), vulgarmente designado de “ROC”, que entrou em vigor em 1 de janeiro de 1995.

O ROC (Comissão Europeia, 2008) é um instrumento jurídico que confere às empresas, às indústrias ou respetivas associações e aos Estados-Membros da UE o direito de apresentar uma denúncia, com base na qual a Comissão Europeia investiga e avalia a eventual existência de provas de violação das regras do comércio internacional de que resultem efeitos prejudiciais no comércio ou prejuízo. Visa a abertura dos mercados de países terceiros mediante a eliminação dos obstáculos ao comércio em benefício dos exportadores da UE e apresenta um âmbito de aplicação lato, podendo ser aplicável não só às mercadorias, mas também aos serviços, bem como aos direitos de propriedade intelectual, nos casos em que a violação das regras respeitantes a esses direitos tenha um impacto sobre o comércio entre a União Europeia e um país terceiro.

## 8. *As Alfândegas e o Regime de Exportação*

### 8.1. *O Regime de Exportação*

O regime de exportação permite a saída de mercadorias comunitárias, do Território Aduaneiro da Comunidade.

Longe vão os tempos em que as declarações de exportação eram elaboradas em impressos designados por “Despacho de Exportação”, compostos por largas páginas manuscritas, onde eram declaradas as mercadorias a exportar.

Até à adesão de Portugal às Comunidades Europeias, os procedimentos utilizados na exportação baseavam-se, fundamentalmente, no controlo documental, prevendo-se a obrigatoriedade de verificação das mercadorias apenas em casos excepcionais (*draubaque*).

Com a entrada de Portugal na Comunidade, entrou em vigor um conjunto integrado de normas tendentes a simplificar as formalidades nas trocas de mercadorias, assentes na utilização de um «documento único» baseado num formulário de declaração (comum aos diversos regimes aduaneiros). Este documento, designado por “Documento Administrativo Único” (DAU), continha características, configuração e normas de utilização comuns em toda a Comunidade, mediante a adoção de casas codificadas, preenchidas de forma uniforme por todos os Estados-membros. De entre as simplificações introduzidas por este impresso, conta-se a utilização do mesmo documento para várias formalidades, visto ser constituído por diversos exemplares, autocopiativos. No caso concreto da exportação, eram utilizados os exemplares 1, 2 e 3 daquele documento. O exemplar 1 era conservado pelos serviços aduaneiros, o exemplar 2 era remetido ao Instituto Nacional de Estatística e o exemplar 3 era entregue ao interessado, devendo, juntamente com as mercadorias às quais foi concedida autorização de saída, ser apresentado à estância aduaneira de saída para confirmação da exportação. Este tipo de declaração aduaneira de exportação foi utilizado até finais de 2006.

O regime de exportação contemplava ainda procedimentos simplificados que se resumiam a dois tipos, a saber:

- Procedimento simplificado de exportação mediante a entrega de fatura comercial; e
- Procedimento simplificado de exportação "Exportador Autorizado".



Pelo primeiro destes procedimentos, podiam os exportadores que reunissem os requisitos exigidos proceder à exportação das suas mercadorias mediante a entrega na alfândega de uma fatura comercial e, no prazo de 24 horas a contar da data de aceitação da fatura, entregar nos serviços aduaneiros a respetiva declaração complementar ou de regularização elaborada no formulário do DAU.

O Procedimento Simplificado Exportador Autorizado permitia aos exportadores que procedessem frequentemente à exportação de mercadorias, que estas fossem exportadas para fora do Território Aduaneiro da Comunidade diretamente das suas instalações.

O exportador autorizado poderia proceder à regularização de cada operação de exportação no prazo de dois dias úteis, podendo também proceder à elaboração de declarações complementares periódicas ou recapitulativas em períodos de globalização não superior a trinta e um dias.

O acesso a estes procedimentos simplificados previa que fossem cumpridos dois requisitos: (i) dispor de uma contabilidade organizada e (ii) ter atingido no ano anterior ao do pedido ou à sua renovação um valor mínimo de exportações a fixar anualmente por Despacho do Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais.

A implementação dos Procedimentos Simplificados de Exportação, com destaque para o exportador autorizado, foi completada com a regulamentação do procedimento simplificado de Trânsito Comunitário / Trânsito Comum – Expedidor Autorizado.

Podiam ter acesso ao Estatuto de Expedidor Autorizado qualquer exportador autorizado e as empresas cuja atividade principal fosse o exercício da atividade transitória ou transportadora e que dispusessem de uma contabilidade organizada. Simultaneamente, teriam de ter atingido no ano imediatamente anterior ao do pedido ou da sua renovação um valor mínimo de expedições. Cumulativamente exigia-se, ainda, que tivessem carregado, em média, no ano anterior ao do pedido ou da sua renovação cinco ou mais camiões por semana.

Em face da adaptação da legislação aduaneira nacional à comunitária em matéria de exportação de mercadorias surge o conceito da apresentação das mercadorias à alfândega na exportação, que não é mais do que a comunicação aos serviços aduaneiros de que as mercadorias se encontram disponíveis para exportação. Deste modo, a declaração aduaneira só pode ser aceite pelos serviços aduaneiros desde que as mercadorias se encontrem nos locais de apresentação aprovados pelas autoridades aduaneiras.



A partir da sua apresentação à alfândega, as mercadorias só podem ser objeto de manipulações que não modifiquem a sua apresentação ou características técnicas, com exceção das destinadas a garantir a sua conservação em estado inalterado, desde que devidamente autorizadas.

A declaração aduaneira de exportação deve ser entregue na estância aduaneira competente para a fiscalização do local onde o exportador está estabelecido ou onde as mercadorias são embaladas ou carregadas para o transporte de exportação, estando, no entanto, previstas derrogações a este princípio (n.º 5 do artigo n.º 161º do CAC).

A adoção da legislação comunitária veio introduzir a separação de conceitos no que respeita às definições de estância aduaneira de exportação e de estância aduaneira de saída.

A primeira será aquela onde é entregue a declaração de exportação e realizadas as formalidades de exportação.

A segunda será a estância por onde está prevista a saída das mercadorias do Território Aduaneiro da Comunidade. Define o n.º 2 do artigo 793º do Regulamento (CEE) n.º 2454/93 da Comissão, de 2 de julho (Disposições de Aplicação do Código Aduaneiro Comunitário) que, no que respeita às mercadorias exportadas por via férrea, por correio, por via aérea ou via marítima, a estância aduaneira de saída é aquela em que as mercadorias são tomadas a cargo no âmbito de um contrato de transporte com destino a um país terceiro pelas sociedades de caminho de ferro, pelas autoridades postais, pelas companhias aéreas ou marítimas. No que respeita às mercadorias exportadas por canalização (condutas) e à energia elétrica, a estância aduaneira de saída é a estância designada pelo estado-membro onde o exportador está estabelecido.

Compete à estância aduaneira de saída efetuar a comunicação de chegada das mercadorias, realizar a análise de risco e os controlos considerados necessários a fim de confirmar o seu registo de saída da Comunidade. Só após estes atos é que a certificação de saída se concretiza e o exportador está em condições de ter direito à dedução ou reembolso do IVA, nos termos do artigo 14º do respetivo Código do Imposto sobre o Valor Acrescentado (CIVA).

Desde janeiro de 2007 que as declarações de exportação passaram a ser enviadas às alfândegas através de meios eletrónicos, traduzindo-se esta alteração na redução dos gastos de papel, na diminuição de procedimentos administrativos e na possibilidade de um maior controlo das mercadorias a exportar.

O programa eletrónico adotado a nível nacional designa-se por STADA-Exportação (Sistema de Tratamento Automático da Declaração Aduaneira) e permite o intercâmbio das informações contidas nessas declarações entre a estância aduaneira de exportação e a de saída (quando não coincidentes mas ambas situadas em território Nacional), assim como com o declarante/representante do operador económico.

Quando a saída das mercadorias é efetuada por outro Estado-membro, o STADA-Exportação envia os dados para uma aplicação comunitária, designada por ECN+, para que a estância aduaneira de saída comunitária possa registar/confirmar a exportação da mercadoria em causa. Da mesma forma, é através desta aplicação que as Alfândegas portuguesas recebem a informação das exportações declaradas noutra EM cuja saída se efetue por Portugal.

Também os procedimentos simplificados atrás explanados, foram informatizados de forma gradual a partir de 2009, consubstanciando-se, agora, no envio eletrónico de um DAU – declaração simplificada – através do STADA-Exportação, obrigando ao envio posterior de uma declaração complementar onde constem os elementos/documentos em falta aquando do envio da declaração simplificada.

Atualmente, o regime de exportação está tratado nos artigos 76º, 77º, 161º e 162º do Regulamento (CEE) n.º 2913/92 do Conselho, de 12 de outubro (Código Aduaneiro Comunitário) e nos artigos 279º a 289º e 592º-A a 798º do Regulamento (CEE) n.º 2454/93 da Comissão, de 2 de julho (Disposições de Aplicação do Código Aduaneiro Comunitário – DAC). Para além destes diplomas, os procedimentos na exportação são regulamentados e objeto do cumprimento de diversas disposições específicas descritas em legislação própria, comunitária e nacional, de acordo com as mercadorias a exportar.

## ***8.2. Competências das Alfândegas na Exportação***

A Autoridade Tributária e Aduaneira (AT) “tem por missão administrar os impostos, direitos aduaneiros e demais tributos que lhe sejam atribuídos, bem como exercer o controlo da fronteira externa da União Europeia e do território aduaneiro nacional, para fins fiscais, económicos e de proteção da sociedade, de acordo com as políticas definidas pelo Governo e o Direito da União Europeia” (Decreto-Lei n.º 118/2011, de 15 de dezembro).

As alfândegas portuguesas exercem uma missão comum a todas as alfândegas comunitárias, que se estende à exportação. São responsáveis pela simplificação do comércio

internacional sem, contudo, descorarem o seu papel na proteção da sociedade e no combate à fraude e ao crime organizado, em colaboração com outras entidades. E, sendo certa a importância das atribuições das alfândegas no controlo dos produtos e movimentos com destino ao interior da Comunidade, não são menos importantes as funções e controlos exercidos aquando da saída de mercadorias do Território Aduaneiro da Comunidade.

### *8.2.1. Proteção da saúde e segurança públicas*

A proteção da saúde e segurança públicas surge, desde logo, no controlo da exportação de **bens alimentares**. Importa verificar se esses produtos respeitam as condições de comercialização e se encontram próprios para a alimentação humana. A título de exemplo, a exportação de animais ou das suas carnes carece de controlos fitossanitários realizados por departamentos do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território (MAMAOT), competindo às Alfândegas verificar se esses documentos foram emitidos e se correspondem aos produtos apresentados para exportação.

O **combate à contrafação** é outra das competências dos serviços aduaneiros. Se, por um lado, devemos evitar a proliferação de imitações na Comunidade, por outro, devemos impedir que tais produtos afetem o comércio, a saúde e a segurança de outros países.

A contrafação e a pirataria são fenómenos à escala mundial que têm vindo a aumentar de forma preocupante. A globalização do comércio internacional e o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação, complementadas com o incremento das simplificações e diminuição dos obstáculos pautais e não pautais ao comércio mundial, têm propiciado o desenvolvimento daquele comércio paralelo, com repercussões graves no plano económico e social. O comércio desleal distorce o funcionamento dos mercados prejudicando as empresas e pondo em causa a defesa dos consumidores, em especial a saúde e a segurança públicas. É, por isso, uma atividade na mira de diversas organizações, desde a Organização Mundial de Comércio (OMC) até aos organismos de fiscalização em cada país, passando pela Organização Mundial das Alfândegas (OMA) e pela Organização Mundial de Saúde (OMS).

Se atendermos a algumas das causas atribuídas ao comércio de produtos contrafeitos – ligados à evolução dos ciclos económicos, aumentando quando, por exemplo, o setor têxtil atravessa momentos de crise, bem como à dimensão das empresas, onde o risco aumenta nas microempresas, de cariz familiar e mais expostas às consequências da abertura da economia

que procuram sobreviver recorrendo à produção de produtos contrafeitos – compreendemos que o risco de existirem empresas em solo português a produzirem tais produtos é elevado, tornando prioritária a análise de risco efetuada pelas Alfândegas.

Em matéria de segurança pública reveste particular importância o controlo da exportação de **produtos químicos e precursores de droga**. No âmbito das Nações Unidas, foi elaborado um conjunto de princípios conducentes ao controlo do comércio mundial de certos produtos químicos utilizados na produção de drogas – “Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Estupefacientes e Substâncias Psicotrópicas” (ONU, 1998) – da qual Portugal e a UE são signatários. Esta Convenção estabelece essencialmente a criação de um sistema de licenciamento da atividade e registo de operadores, bem como medidas de vigilância da produção e um sistema de controlo do comércio internacional através de listas de identificação e classificação das substâncias frequentemente usadas no fabrico ilegal de drogas.

A União Europeia, em conformidade com a Convenção, estabeleceu um regime de licenciamento da atividade e de registo de operadores – Regulamento (CE) n.º 273/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de fevereiro (precursores de droga) –, bem como de controlo do comércio com países terceiros, sujeitando a importação/exportação desses produtos à emissão prévia de licenças – Regulamento (CE) n.º 111/2005, do Conselho, de 22 de dezembro de 2004 (estabelece regras de controlo do comércio de precursores de drogas entre a Comunidade e países terceiros).

O comércio de produtos químicos encontra-se regulado através do Regulamento (CE) n.º 689/2008, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de junho (exportação e importação de produtos químicos perigosos).

Desta forma, os exportadores destes produtos são obrigados a fornecer informação sobre as quantidades de produtos químicos no comércio internacional. Cabe às alfândegas o controlo destas exportações, seja pela emissão de Licenças de Exportação ou, pelo contrário, pelo impedimento da operação se estivermos na presença de uma exportação ilegal.

Da mesma forma, estão cometidas às alfândegas as funções de controlo da exportação de precursores de drogas de forma a impedir o seu desvio para o fabrico ilegal de drogas sintéticas e de substâncias psicotrópicas.

O controlo da exportação de **bens duais** é mais um item a considerar neste ponto. Consideram-se bens duais, ou produtos de dupla utilização, “quaisquer produtos, incluindo suportes lógicos e tecnologia, que possam ser utilizados tanto para fins civis como para fins militares, incluindo todos os bens que possam ser utilizados tanto para fins não explosivos

como para de qualquer modo auxiliar no fabrico de armas nucleares ou outros engenhos explosivos nucleares ” (Regulamento (CE) n.º 428/2009, do Conselho, de 5 de maio).

Os produtos de dupla utilização devem ser sujeitos a um controlo eficaz aquando da sua exportação da Comunidade de modo a assegurar o respeito dos compromissos e responsabilidades internacionais da União Europeia, nomeadamente em matéria de não proliferação. Para tal, foram criadas listas comuns de produtos de dupla utilização, de destinos e de diretrizes.

No sentido de evitar os riscos de desvio dos bens e tecnologias aqui referidos para fins de proliferação de armas de destruição maciça, os operadores envolvidos em operações de exportação dessas mercadorias devem solicitar as respetivas Licenças de Exportação à AT – Autoridade Tributária e Aduaneira.

A **proteção do meio ambiente** envolve também o regime de exportação. Nesta matéria, existem dois itens fundamentais com intervenção dos serviços aduaneiros.

O primeiro diz respeito às **substâncias que empobrecem a camada de ozono**. A manutenção das emissões destas substâncias aos níveis atuais continua a provocar danos importantes à camada de ozono constituindo uma ameaça grave para a saúde e o ambiente.

A União Europeia desde 1988 que é parte da Convenção de Viena para a proteção da camada do ozono e do Protocolo de Montreal relativo às substâncias que empobrecem a camada de ozono e, desta forma, adotou medidas no sentido de garantir a proteção da saúde humana e do ambiente contra os efeitos adversos dessas emissões.

O Regulamento (CE) n.º 1005/2009, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de setembro (relativo às Substâncias que empobrecem a camada do ozono), veio regulamentar a produção, importação, exportação, colocação no mercado, utilização, recuperação, reciclagem, valorização e destruição de diversas substâncias que causam danos à camada de ozono (clorofluorocarbonos, halons, brometo de metilo, entre outros) e de produtos ou equipamentos que os contenham.

O segundo item refere-se às **transferências de certos tipos de resíduos**. As transferências destes produtos de um país para outro carecem de autorização porquanto tais movimentos só são autorizados quando destinados a valorização [Regulamento (CE) n.º 1013/2006, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de junho]. O organismo responsável pelo controlo dos operadores autorizados a exportar estes resíduos é a Agência Portuguesa do Ambiente (APA) e a Inspeção-Geral da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do



Ordenamento do Território (IGAMAOT), com os quais as alfândegas realizam frequentemente operações conjuntas tendo em vista a deteção de situações irregulares de transferência de resíduos. A atividade das alfândegas prevê o controlo destes movimentos e, mais vezes do que o desejado, são impedidas exportações de resíduos por não cumprirem as condições necessárias às transferências em causa.

A exportação de **bens culturais** é também objeto de controlos comuns a nível comunitário. Tais controlos têm em vista a proteção dos bens culturais dos Estados-membros, evitando a sua alienação ou tráfico ilegal. A exportação destes produtos só pode ser realizada mediante a apresentação de uma Licença de Exportação às Autoridades Aduaneiras, no momento em que são cumpridas as formalidades aduaneiras de exportação, e encontra-se disciplinada pelo Regulamento (CE) n.º 116/2009, do Conselho, de 18 de dezembro.

Por último, uma referência aos controlos efetuados sobre os **medicamentos**. A então Comunidade Europeia, por intermédio do Parlamento Europeu e do Conselho, publicou, em 31 de março de 2004, o Regulamento (CE) n.º 726/2004 com o intuito de estabelecer os procedimentos comunitários de autorização e de fiscalização de medicamentos para uso humano e veterinário, bem como instituir uma Agência Europeia de Medicamentos. A publicação deste Regulamento, alterado pelo Regulamento (CE) n.º 1901/2006, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro, para além de procurar uma harmonização do mercado interno dos medicamentos, a redução dos custos e definir os processos de autorização de comercialização com base em critérios científicos assentes na qualidade, segurança e eficácia do medicamento em questão, pretendeu também garantir que só se exportem medicamentos eficazes, seguros e de qualidade incontestável.

Cabe às alfândegas, no âmbito das suas atribuições de controlo da fronteira externa da União, verificar se os medicamentos declarados para exportação estão em conformidade com exigências legais para o efeito, nomeadamente se foram emitidas as autorizações de comercialização dos medicamentos e se estes se encontram dentro dos prazos de validade.

No caso dos medicamentos a exportar por empresas portuguesas, são o Instituto Nacional de Farmácia e do Medicamento (INFARMED), para os medicamentos de uso humano, e a Direcção-Geral de Veterinária, para os medicamentos de uso animal, os organismos responsáveis pela emissão da Autorização de Introdução no Mercado (AIM), bem como do número de registo do medicamento, cabendo às alfândegas a confirmação da existência destas autorizações no momento da sua exportação.



Importa ainda referir a necessidade de efetuar controlos sobre movimentos comerciais que possam estar a camuflar exportações não autorizadas de medicamentos ou que não possuam a documentação atrás referida. Estes controlos visam o combate à fraude e ao crime organizado e, como já referido, não deixam de estar relacionados com o combate à contrafação dos medicamentos, enquadrando-se numa das atividades mais relevantes das autoridades aduaneiras, a prevenção e o combate à fraude fiscal e aduaneira.

### *8.2.2. Combate à Fraude Fiscal e ao Crime Organizado*

«Já vêem os fiscaes que teem muito a aprender com os contrabandistas e que estes existirão sempre até que a ultima barreira se fenda, se abata, se desmonore, o que seria a morte de duas respeitaveis classes - a dos fiscaes e a dos contrabandistas é certo - mas que representaria o supremo bem estar das outras.

Do contrario assim como já houve um contrabandista que teve o arrojo de se fardar de official da guarda fiscal, é possivel que qualquer dia nas portas passe uma duzia de soldados da guarda, armados e equipados, bem cheios, d'andar seguro e arma ao hombro e que não sejam mais do que uma porção de candongueiros bem sortidos de alcool...

É bom ficar d'aviso, senhores fiscaes, visto que elles são capazes de tudo. Mas o melhor seria usar o único processo radical: liquidar o contrabando, liquidando as barreiras!... »

(Extrato de um texto de Rocha Martins, em *Ilustração Portuguesa* - II volume, de 12.11.1906, publicado na Revista «Alfândega»)

A criação do Mercado Único poder-nos-ia levar a pensar que o texto reproduzido tem plena aplicação nos dias de hoje: com a livre circulação de mercadorias, pessoas e capitais, o contrabando fronteiriço, como nos lembramos de ouvir contar, existe apenas nas histórias que alguns relembram e o número de *fiscaes* (e daqueles que dependem da atividade aduaneira) diminuiu drasticamente com a adesão de Portugal à então Comunidade Europeia.

Contudo, a prevenção e repressão da fraude vão para além das barreiras fronteiriças e a ação das alfândegas é mais vasta e complexa do que evitar o contrabando. A proteção da saúde pública, do meio ambiente e dos bens culturais, bem como o combate contra o tráfico

ilícito de estupefacientes e substâncias psicotrópicas e o tráfego de bens de dupla utilização – retratados no ponto anterior – são alguns dos exemplos que justificam a sua ação.

Na verdade, as autoridades aduaneiras desenvolvem uma intensa atividade no âmbito da prevenção e combate à evasão e fraude aduaneira e fiscal.

Através da área antifraude, transversal a toda a atividade aduaneira e fiscal, são aplicados critérios de análise de risco, tendo em vista a identificação e quantificação do risco envolvido em cada operação aduaneira. Compreende-se, por isso, que os controlos referidos no número anterior sejam efetuados de acordo com a análise de risco aqui referida.

Merecem particular atenção na exportação as fraudes resultantes de exportações fictícias. Atendendo a que, nos termos do artigo 14º do CIVA, as mercadorias de exportação ficam isentas de IVA, torna-se fundamental a realização de controlos no momento da exportação tendo em vista confirmar se as quantidade e valor declarados são os que realmente estão a ser exportados. A declaração de mercadorias para exportação em valor superior ao real permite deduções de IVA superiores aos corretos e, eventualmente, a colocação de produtos nos mercados paralelos.

Não menos importantes são os controlos exercidos sobre os produtos agrícolas com benefício de restituição à exportação (analisados em pormenor no ponto 7 anterior). As falsas declarações de natureza, quantidade ou destino destes produtos podem acarretar prejuízos financeiros à União Europeia e ao Estado, que importa precaver. Os controlos sobre estes produtos pretendem ainda impedir que sobre o mesmo produto recaiam vários pedidos de restituição. Esta prática, conhecida pelo nome de “carrossel”, consiste em exportar produtos que, posteriormente, voltam a ser introduzidos na Comunidade para voltarem a ser exportados com novo benefício.

### *8.2.3. Medidas de Comércio Externo e Estatísticas*

As Licenças de Exportação emitidas, tanto pelas alfândegas como por outros organismos responsáveis pelos movimentos de grande parte das mercadorias focadas no ponto 8.2.1., permitem controlar as exportações sujeitas a esses documentos e verificar se cumprem os requisitos exigidos pelo organismo de controlo. Simultaneamente, possibilitam manter uma “conta-corrente” de todos os movimentos desses produtos.



A capacidade e o volume de exportação das empresas portuguesas são fundamentais para o equilíbrio da balança comercial. Os dados das declarações de exportação processadas são fornecidos ao Instituto Nacional de Estatística para análise, funcionando como um precioso instrumento de política económica. A informação trabalhada pelo INE é fundamental para os governos, para os agentes económicos e para os parceiros sociais pois permite-lhes conhecer o presente e preparar o futuro.

## CAPÍTULO II

### *A EXPORTAÇÃO VISTA PELAS EMPRESAS*

No presente capítulo procuraremos encontrar a argumentação de suporte à confirmação, ou infirmação, das hipóteses que deram corpo a esta investigação.

Conforme referido anteriormente sobre a metodologia e design da pesquisa a desenvolver, optou-se pela utilização de um método de investigação qualitativo considerando diversos fatores que interligam a investigação realizada com as aceções e as características desta metodologia.

A metodologia qualitativa, partindo da experiência, traduz-se numa forma de aprendizagem eficaz para o desenvolvimento do pensamento e das capacidades requeridas a nível de gestão e de liderança. Permite a investigação de questões contemporâneas, no seu ambiente natural e é especialmente recomendada em estudos que envolvem um grupo de casos com o objetivo de melhor compreender um determinado fenómeno (Yin, 2003).

Acresce que os métodos qualitativos não estão reclusos da dimensão das amostras por se basearem na análise descritiva dos comportamentos e particularidades associadas à investigação (Sousa & Baptista, 2011).

Por outro lado, a utilização de métodos quantitativos, fundamentados em dados empíricos processados quantitativamente (Demo, 1995), mostrou-se desadequada ao presente estudo que procura compreender uma realidade subjetiva e multifacetada.

No atual contexto financeiro e económico, a exportação tem sido apontada como a “tábua de salvação”, a melhor forma de equilibrar a balança corrente, permitir o investimento e auxiliar o país a recuperar da difícil situação em que se encontra. Mas para tal, é fundamental que as empresas sejam competitivas e capazes de obterem sucesso nos mercados além fronteiras.

No âmbito dos objetivos a que nos propusemos com esta dissertação, o método qualitativo escolhido foi o da realização de entrevistas semiestruturadas, baseadas no guião constante do *Anexo I*, a empresas já direcionadas para a exportação. As entrevistas semiestruturadas apresentam a vantagem de, antecipadamente, definirem um conjunto de tópicos a abordar, dando liberdade ao entrevistado sem o deixar sair do tema (Sousa & Baptista, 2011).

## *1. As Empresas Seleccionadas*

Face às questões de investigação elaboradas, procurou-se que as entrevistas decorressem em empresas que, pelas suas características e atividade económica e comercial, apresentassem capacidades que permitissem retirar conclusões que respondessem àquelas questões e permitissem a confirmação, ou não, das hipóteses formuladas.

Assim, das empresas contactadas, mostraram-se disponíveis para a realização das entrevistas as empresas que a seguir procuraremos apresentar de forma sucinta, utilizando o critério da ordem alfabética.

### **a) Amorim & Irmãos, SA.**

Em 1922 é constituída a empresa Amorim & Irmãos, SA. que, mais tarde, veio dar origem ao Grupo Amorim. Este Grupo é uma das poucas organizações portuguesas que se pode orgulhar de liderar a sua indústria à escala mundial, motivo suficiente para o seu enquadramento nesta investigação. O crescimento da empresa só foi interrompido durante o período da Segunda Guerra Mundial, durante o qual acumulou grande volume de cortiça em bruto por dificuldade de escoamento da produção. Após a guerra, o recurso a estes stocks foi essencial para a conquista dos mercados externos e para a consolidação da liderança no setor da indústria de rolhas.

Esta liderança é propiciada pelas excelentes condições climatéricas do nosso país que nos permitem ter 33% da área total explorada de Sobreiros e 55% da produção mundial de cortiça.

Importa ainda referir o esforço em I&D e Inovação. Neste sentido, o Grupo Amorim repensou toda a estratégia do setor e decidiu que todas as áreas de negócio deveriam criar competências internas de I&D, em parceria ou subcontratadas, tendo afeto 1,1% do volume de negócios a estas áreas.

Em termos de I&D a Corticeira Amorim criou um Departamento para o Desenvolvimento de Novas Aplicações e Produtos em/com Cortiça (DNAPC) e estabeleceu uma rede de conhecimentos, que visa reforçar a partilha e a transferência de conhecimentos entre diversas unidades do Grupo.

Por último, mas não menos importante, é a certificação da qualidade, usada como um argumento diferenciador pelos principais fabricantes. A cortiça distingue-se não só pelas suas características decorativas e funcionais, mas também pela sua natureza ecológica, o que lhe tem permitido conquistar uma crescente aceitação nos países ocidentais.

A entrevista desta empresa foi-nos concedida pelo Dr. Victor Manuel Espinheira L. Ribeiro, CEO da Amorim & Irmãos, SA.

#### **b) Asta Régia – Vinhos de Portugal SA.**

A Asta Régia – Vinhos de Portugal, SA. foi fundada em 1998, assumindo como missão tornar-se num operador de referência dos vinhos de qualidade portugueses, tanto em Portugal como nos mercados internacionais.

Adquiriu uma larga experiência na comercialização de grandes volumes no segmento de vinhos de mesa possuindo atualmente uma quota de exportação de 80%, sinal de uma organização fortemente vocacionada para os mercados externos e com competências relevantes que demonstraram ser uma mais-valia para esta investigação.

Nos Mostos Concentrados é um parceiro estratégico da viticultura Portuguesa, sendo largamente o fornecedor líder neste segmento.

Tem uma adega de vinificação em Figueira de Castelo Rodrigo e um centro de armazenamento e engarrafamento em Vila Nova de Gaia, permitindo-lhe a colocação no exterior de um largo volume das suas principais marcas de engarrafados, com principal destaque para Angola.

Esta empresa aceitou participar neste estudo, tendo-o feito através do seu Diretor Comercial, Sr. José Lourenço.

#### **c) Barão de Vilar – Vinhos, SA.**

A empresa Barão de Vilar – Vinhos, SA. é a mais recente empresa de Vinho do Porto, constituída em Janeiro de 1996. A sua denominação social recupera um título nobiliárquico concedido por D. Maria II de Portugal a Cristiano Nicolau Kopke, em 1836, e que, por descendência, se encontra na posse direta da família detentora da empresa.



A inclusão desta empresa no presente estudo justifica-se por se tratar de uma jovem PME que apresentou um crescimento de vendas superior a 400%, de 2009 para 2011, e que detém uma percentagem de presença nos mercados internacionais de 85% da sua produção.

No âmbito do seu plano de internacionalização concorreu ao Programa Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização PME, fundamental para atingir os resultados a que se proponha. Para além do crescimento das quotas de exportação, o apoio ao seu plano de internacionalização permitiu-lhe iniciar a comercialização de novas marcas, o investimento no desenvolvimento técnico e a penetração em novos mercados.

Conta no seu portefólio com uma gama completa de vinhos do Porto e de vinhos do Douro e foi contemplada com diversas medalhas de ouro, prata e bronze, atribuídas aos seus produtos em eventos internacionais.

A entrevista foi-nos concedida pelo Sr. Fernando van Zeller, Administrador da empresa.

#### **d) Grupo Salvador Caetano**

O Grupo Salvador Caetano nasceu em 1946 e, atualmente, agrega mais de 150 empresas, com um volume de negócios de mais de 2 mil milhões de euros e está estabelecido em Portugal, Espanha, Reino Unido, Alemanha, Cabo Verde, Angola e Marrocos.

A Toyota Caetano Portugal, SA. tem sede em Vila Nova de Gaia e fábrica em Ovar onde são produzidos os veículos Dyna e Hiace com destino a toda a Europa, exceto Suíça. A exportação destes modelos iniciou-se em 2002 e, no ano passado, representou aproximadamente 50% de toda a produção. A exportação destes modelos segue um fluxo que é determinado pela Toyota Motor Europe, na Bélgica, de quem dependem as encomendas.

A CaetanoBus, SA. nasceu em 2002 em parceria com a Daimler-Chrysler. Em Janeiro de 2010 terminou a participação alemã no capital da empresa, tendo o Grupo Salvador Caetano adquirido a totalidade das ações na posse da Daimler (26% do capital social da empresa). Esta empresa produz carroçarias montadas em chassis de várias marcas e com diferentes especificações destinadas a serviço de Turismo, transporte Interurbano e serviço de Aeroporto, adaptadas às necessidades dos seus clientes. É líder de mercado no fabrico de autocarros e a maior parte da produção destina-se à exportação (aproximadamente 95%).



Deste Grupo foi-nos concedida uma entrevista na Toyota Caetano Portugal, SA., por intermédio do Chefe de Planeamento e Vendas, Eng.º Víctor Marques, e na CaetanoBus, SA., na pessoa do Diretor de Vendas e Marketing, Eng.º João Costa.

**e) Imperial – Produtos Alimentares, SA.**

A Imperial – Produtos Alimentares, SA. tem sede e fábrica em Vila do Conde e nasceu em 1942. Atualmente faz parte, na sua totalidade, do Grupo RAR e é o maior produtor e exportador nacional de chocolates, com presença em 36 mercados distribuídos pelos Continentes Europeu, Africano, Asiático e Americano, que representam uma quota de exportação de aproximadamente 25%.

Os clientes de produtos de confeitaria podem definir-se como um mercado de impulso, fortemente influenciado pela novidade. Assim, a inovação representa um papel primordial para esta empresa que a levou a incluir na sua estrutura um departamento de Investigação & Desenvolvimento. Da mesma forma, a melhoria contínua e a excelência dos Sistemas de Gestão da Qualidade e Segurança Alimentar há muito que são uma opção estratégica da empresa e estão presentes nas diversas certificações obtidas - ISO 9001: 2000, International Food Standard (IFS).

O entrevistado nesta empresa foi o Dr. José Carlos Mendes, Diretor de Controlo de Gestão.

**f) Nestlé Portugal, SA.**

A decisão de promover uma entrevista na Nestlé Portugal, SA. foi tomada face ao facto de se tratar de uma multinacional e um dos principais líderes de mercado mundiais na sua categoria, cujo início de atividade remonta ao ano de 1866 e com um portefólio considerável de produtos alimentares. Os produtos comercializados por esta empresa vão desde a nutrição infantil, passando pelos flocos e farinhas de cereais, iogurtes, gelados, chocolates, produtos culinários, cafés torrados, bebidas, até à alimentação para animais.



Apesar de ter sido criada no século XIX, pelo farmacêutico Henri Nestlé, com o intuito de encontrar uma alternativa saudável à amamentação para as mães que não podiam amamentar os seus filhos, apenas se estabelece em Portugal no ano de 1923 e tem como atividade principal o fabrico, importação e comercialização – tanto em Portugal como no estrangeiro – de produtos alimentares. É uma empresa inteiramente detida pela Nestlé España, SA.

Não obstante o ambiente de crise e o impacto na evolução dos negócios, a empresa apresentou, no exercício de 2010, um aumento do volume líquido de vendas de 3,7%, justificado pela estratégia de inovação e melhoria qualitativa dos produtos comercializados baseada na introdução de novos conceitos para as diversas categorias de produtos.

A entrevista à Nestlé Portugal, SA. foi-nos concedida pelo Dr. João Miguel Costa, responsável pelo Setor de Exportação e Canais Adicionais (*Key Account Manager*).

#### **g) Petróleos de Portugal – Petrogal, SA.**

A Petróleos de Portugal – Petrogal, SA. é a maior empresa exportadora portuguesa (Almeida, 2011, 25 de julho), não só em termos de volume financeiro (2,4 mil milhões de euros, em 2011) como também de quantidades exportadas (3,9 milhões de toneladas, em 2011), com presença em diversos mercados através da exportação e da participação em consórcios e parcerias.

A empresa teve o seu início de atividade em 26 de março de 1976 e resultou da nacionalização de várias empresas que operavam em Portugal no setor petrolífero. A sua atividade consiste: (i) na refinação de petróleo bruto e seus derivados; (ii) no transporte, distribuição e comercialização de petróleo bruto e seus derivados e gás natural; e (iii) na pesquisa e exploração de petróleo bruto e gás natural.

A Petrogal é a única empresa refinadora em Portugal, com capacidade de refinação de 310 mil barris de crude por dia, através das duas refinarias que a constituem, uma no Porto e outra em Sines.

A entrevista foi-nos concedida pelo Diretor de Planeamento, Controlo e Serviços de Gestão, Dr. Luís Artur Ribeiro Pereira.

#### **h) Sogrape – Vinhos de Portugal, SA.**

A Sogrape – Vinhos de Portugal, SA. é o maior exportador português de vinho de mesa, estando presente em mercados dos cinco Continentes, não apenas através da exportação mas também pela aquisição de empresas noutros mercados, motivos suficientes para a sua inclusão nesta investigação.

A Sogrape nasceu em 1942 e têm sido a inovação e a ambição de fazer diferente os elementos-chave que tem permitido a sua adaptação às mudanças dos tempos.

A dimensão desta empresa exprime-se na amplitude e no peso do seu portefólio, onde se incluem vinhos de mesa das diversas regiões do país e do estrangeiro e vinhos do Porto. A exportação esteve na génese da sua constituição e representa hoje o destino de dois terços da sua produção.

O Sistema de Qualidade da Sogrape tem sido uma ferramenta estratégica fundamental para o desenvolvimento permanente dos seus processos de melhoria e inovação.

A entrevista foi realizada com o Dr. Osvaldo Fragoso, Diretor do Serviço de Clientes, e com o Eng.º Pedro Marques, Responsável de Marketing e Vendas.

#### **i) Unicer – Bebidas, SA.**

O enquadramento da Unicer – Bebidas, SA. nesta dissertação justifica-se por se tratar da maior empresa portuguesa de bebidas refrescantes, com uma estratégia multimarca, dirigida a diversos mercados, que assenta a sua atividade nos negócios das Cervejas e das Águas engarrafadas. Para além das cervejas e das águas, o seu portefólio inclui refrigerantes, vinhos e a produção e comercialização de malte. A exportação de cervejas apresenta uma quota de 43% da produção destes produtos.

Trata-se de uma empresa de capital maioritariamente português, detida em 56% pelo Grupo VIACER (BPI, Arsopi e Violas) e em 44% pelo Grupo Carlsberg, que apresenta nos seus quadros 1500 colaboradores.

A atual Unicer – Bebidas de Portugal, S.A., designação adquirida em 2001, tem as suas origens na Companhia União Fabril Portuense das Fábricas de Cerveja e Bebidas Refrigerantes, que se popularizou através da sigla CUFP, e que nasceu em 1890, resultado da fusão de sete fábricas de cerveja, seis no Porto e uma em Ponte da Barca. No seguimento da nacionalização dessa empresa em 1977, a CUPF, a Copeja e a Imperial sofreram um processo de fusão, tendo nascido a Unicer – União Cervejeira E.P., que se manteve com capital público até 1990, ano em que foi totalmente entregue à iniciativa privada.

A aposta na inovação tem sido uma constante da empresa que, com o investimento efectuado em 2008, colocou a Unicer no 8º lugar das empresas nacionais que mais investem na inovação. Esta aposta contribuiu para desenvolverem importantes mecanismos de competitividade que têm um papel determinante para o desenvolvimento de novos projetos, que promovem de forma sustentável a criação de conceitos, produtos e serviços inovadores.

A entrevista nesta empresa foi-nos concedida pelo Administrador e responsável pelo mercado externo, Eng.º António Vaz Branco, e pelo responsável pela Coordenação e Desenvolvimento do mercado externo, Dr. Pedro Freitas.

#### **j) Vieira de Castro – Produtos Alimentares, SA.**

O operador Vieira de Castro – Produtos alimentares, SA. é o último dos operadores aqui em análise que acedeu a participar nesta investigação. Fundada em 1943, como empresa especializada na produção de pastelaria tradicional e regional, evoluiu a partir de 1963 para o fabrico de bolachas. Hoje é o primeiro produtor independente português de amêndoas com açúcar e chocolate.

A Vieira de Castro persegue uma política de qualidade que abrange não só a produção, como ainda as condições de trabalho dos seus colaboradores e o respeito pelo meio ambiente.

As vendas para o mercado externo iniciaram-se em 1992 e, atualmente, a empresa exporta para mais de 45 países, a quem dedica 40% da sua produção, justificando a sua inclusão neste estudo.

A entrevista foi-nos concedida pelo Dr. João Paulo Oliveira, Diretor de Marketing, e pelo Eng.º Vítor Barbosa, Responsável pelo Departamento de Exportação.

## *2. A Entrevista e sua Análise. Verificação das Hipóteses de Investigação*

A presente análise foi estruturada a partir das entrevistas realizadas, tendo sido elaborado um resumo esquemático de forma a uma melhor compreensão de todo o processo e que consta do *Anexo II*.

Como ressalta da leitura do ponto anterior, todas os operadores económicos que acederam a participar nesta investigação apresentam características e uma vocação exportadora que permitiram retirar conclusões credíveis para o estudo efetuado. Desde logo, pelas quotas de exportação apresentadas: 70% da amostra exporta mais de 40% da sua produção e quatro destas empresas exportam mais de 80% da respetiva produção.

A amostra selecionada abrange vários setores da atividade económica, diferentes dimensões e com presença em diversos mercados internacionais. Na verdade, as empresas em análise compreendem tanto PME's como grandes empresas exportadoras ou multinacionais e abrangem setores tão diversificados como a indústria da cortiça, a indústria automóvel, a indústria petrolífera, a produção de vinhos de mesa e Vinho do Porto ou a produção de produtos alimentares.

As habilitações literárias dos seus quadros tendem a aumentar com a contratação de jovens, sendo certo que os quadros decisores apresentam colaboradores com formação superior. De realçar ainda a crescente aposta em ações de formação interna ou patrocinadas pelas empresas. Esta evolução parece-nos bastante positiva e vai de encontro às conclusões do *World Economic Forum* (WEF), que atribui um peso preponderante na formação para as empresas que apostam na inovação e no empreendedorismo.

### *2.1. O Processo de Exportação na Estratégia de Internacionalização. Motivações Empresariais*

As motivações para a internacionalização das empresas entrevistadas apresentaram grande diversidade, mas estiveram em consonância com a informação recolhida aquando da pesquisa bibliográfica.



A dimensão do mercado interno, associada à atual situação económico-financeira do nosso país, é focada por 40% dos entrevistados que, assim, justificam a necessidade de recorrerem aos mercados externos. A importância da consolidação e aumento da quota de mercado está presente na estratégia adotada por 70% do painel de entrevistados. Assim, confirmam-se as observações de Planelles (2011), que aponta o limite de crescimento das empresas no mercado interno como um motivo de internacionalização, e as de Williamson (2002), que atribuem a exportação a um processo de escoamento dos excedentes que o mercado interno não absorve ou de consolidação das empresas.

A obtenção de economias de escala e o conseqüente aumento de rentabilidade são também fatores determinantes para estas empresas que, simultaneamente, procuram a redução dos riscos de negócio através da diversificação de mercados. O aumento de resultados permite, ainda, ganhar massa crítica face aos investimentos efetuados em novas tecnologias, absorver custos fixos e rentabilizar a estrutura das empresas.

A internacionalização surge ainda como uma forma de reagir à entrada de novos concorrentes no mercado português, confirmando as conclusões dos trabalhos de Ribeiro e Santos (2005) e de Simões (1997). Após a adesão de Portugal à CEE e com a abertura aos mercados externos, os operadores nacionais sentiram o aumento da concorrência e a pressão exercida por essa concorrência face aos meios tecnológicos que possuíam o que, associada à escassa dimensão do mercado português, não permitia a realização de investimentos avultados em novas formas de produção.

A expansão para outros mercados tem também como objetivo a procura de vantagens comparativas e a identificação de oportunidades de crescimento.

Algumas das empresas justificam a sua vocação exportadora com a própria missão e objetivos delineados, onde surge com natural ênfase a determinação em inovar e a adoção de uma cultura de internacionalização. Para perseguir os seus objetivos, as empresas devem estar preparadas para investirem na capacidade de produção instalada e na capacidade tecnológica dos equipamentos, o que pressupõe o desenvolvimento de *know-how* e competências específicas. Por outro lado, não basta querer internacionalizar a empresa: é necessário, simultaneamente, assumir internamente uma cultura de internacionalização e introduzi-la em toda a estrutura.

Foi ainda referido que, por vezes, os próprios produtos apresentam características que os tornam facilmente comercializáveis nos mercados externos, como é o caso do Vinho do Porto.

No que respeita à forma como iniciaram a sua internacionalização, todas as empresas referiram a exportação. Na sua maioria, a exportação ocorre de forma direta com a intervenção de distribuidores nos países de destino. Algumas das empresas, cumulativamente, praticam a exportação indireta. No entanto, as empresas de maiores dimensões já apresentam outras estratégias de internacionalização, nomeadamente, a constituição de filiais, a criação de *joint-ventures* ou consórcios e a aquisição ou a construção de raiz de unidades de produção em mercados terceiros. Apenas uma empresa indicou estarem em estudo contratos de licenciamento.

A evolução dos processos de internacionalização adotados por algumas das empresas em análise identifica-se com o Modelo de Uppsala, aqui traduzido no aumento gradual do seu envolvimento nos mercados internacionais em função do crescente conhecimento desses mercados e afetação de recursos.

## *2.2. Destinos e Critérios na Definição dos Mercados*

Os países da Europa, em especial os da União Europeia, surgem como os principais mercados de destino das exportações realizadas por 70% do painel de empresas entrevistadas.

Em segundo lugar surgem os PALOP, com principal destaque para Angola.

Os designados “mercados da saudade” representam também uma fatia importante das exportações destas empresas, nomeadamente, o Brasil, a Venezuela, os Estados Unidos da América e o Canadá. A exportação para estes mercados é frequentemente a opção de início de um processo de internacionalização. No entanto, após essa fase inicial, é necessário atingir outros clientes, ou seja, promover a renovação geracional, o que se consegue através da inovação e do reconhecimento das marcas enquanto produtos de qualidade.

O Extremo Oriente, apesar de não representar um volume de exportações significativo, tem vindo a aumentar a sua importância para as empresas portuguesas, justificada pela imagem de qualidade ali percebida, seja como produtos portugueses ou como produtos europeus. Uma das empresas entrevistadas aumentou o volume de transações com mercados externos após o estabelecimento de relações comerciais com um distribuidor no Japão, contrariando a escolha inicial de mercados próximos. A exigência e a organização do mercado japonês permitiu a essa empresa adquirir experiência e capacidades que lhe foram preponderantes para aumentarem a quota de exportação.

O critério predominante na escolha dos mercados é o da distância geográfica, particularmente para as PME's ou empresas com escassos recursos. Compreende-se, assim, a presença de todas as empresas aqui referidas nos mercados da Europa. Por outro lado, as empresas procuram optar por mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento que lhes garantam um maior valor acrescentado. Os mercados emergentes, ao contrário dos mercados maduros, têm uma maior taxa de crescimento.

Acrescem aos fatores apontados a preocupação na escolha de mercados onde seja menor o risco político e económico e onde seja possível criar laços de confiança com os parceiros selecionados nesses mercados.

Foram ainda apontados como critérios na seleção dos mercados a escolha de mercados que não tenham uma dependência direta do dólar, evitando riscos cambiais, a opção por mercados com consumidores pertencentes a faixas etárias baixas e, quando possível, optar por produtos de qualidade direcionados para segmentos de mercado mais elevados.

### *2.3. Obstáculos à Internacionalização*

Foram apontados diversos tipos de obstáculos com que qualquer exportador se depara e que, dependendo da sua maior ou menor capacidade de adaptação e rapidez de resposta, definirão a sua aptidão para os ultrapassar.

O obstáculo referido por um maior número de empresas (60%) diz respeito às questões de burocracia administrativa e de aspetos legais aplicáveis pelos mercados de destino. Este tipo de obstáculo é aplicado por alguns países emergentes, com facilidade em exportarem para a Europa mas que mantêm barreiras à entrada bastante penalizadoras, sob a capa de medidas de política comercial não pautais. Lembra-se, por isso, a possibilidade de os operadores comunitários poderem acionar o Regulamento sobre Obstáculos ao Comércio (ROC) se sentirem que estão a ser penalizados por violações das regras do comércio internacional.

Um segundo obstáculo sentido nos processos de internacionalização abarca as questões culturais e religiosas. Apesar da maior abertura dos mercados internacionais, a cultura continua a ser um fator determinante no sucesso da estratégia adotada, especialmente notada pelas empresas produtoras de bebidas alcoólicas. Algumas empresas, contudo, entendem que

os choques culturais podem ser minimizados dotando as empresas de mecanismos de gestão que lhes permitam conhecer antecipadamente a realidade com que se vão deparar.

A força da marca “made in Portugal” não é vista por todos da mesma forma. As empresas mais dependentes do comércio realizado com países desenvolvidos ou países emergentes sentem maiores dificuldades em vender a marca de Portugal por esta ser conotada com produtos de qualidade inferior. Apesar de produzirmos vinhos de qualidade, por exemplo, não conseguimos competir em pé de igualdade com produtores de outros países, uma vez que estes apoiam a produção e a imagem dos seus produtos com mais dinamismo do que Portugal.

As empresas de menor dimensão apresentam ainda como dificuldades no seu processo de internacionalização a alocação de recursos, as dificuldades de acesso ao financiamento para aquisição de matérias-primas e os custos inerentes a uma atividade além fronteiras, onde se contabilizam os custos de estrutura interna necessários para responder à maior complexidade logística da atividade, os custos acrescidos de marketing (nomeadamente, os custos de deslocação aos países de destino) e os custos de transporte dos próprios bens.

Associados aos custos de transporte, surge a questão da posição geográfica de Portugal: para alguns, a nossa posição periférica acarreta dificuldades aos operadores por envolver maiores custos de transporte, principalmente na comercialização de menores quantidades de produtos, afetando, por isso, as empresas com menor volume de negócios. Mas, a globalização tem tido como consequência uma deslocalização do comércio para oriente e para o Continente Americano, encarecendo os produtos nacionais, já de si pouco competitivos face aos custos de produção mais baratos naqueles destinos.

Os custos de produção e transporte, acrescidos dos direitos de importação aplicados pelos países de destino, colocam os bens exportados em desvantagem face à concorrência dos mercados locais, o que funciona como mais uma dificuldade à competitividade das empresas.

Acrescem a todos estes obstáculos os que uma das empresas denominou de constrangimentos internos, referindo-se ao conjunto de medidas administrativas nacionais – que devem ser aplicadas e que têm um objetivo a cumprir – mas que deveriam acompanhar a necessidade de respostas cada vez mais rápidas e eficazes para a prossecução de um processo de exportação. A simplificação dos processos administrativos não tem acompanhado o rápido desenvolvimento do comércio internacional, apesar das medidas já implementadas pelo SIMPLEX (Conselho de Ministros, 2010).

#### *2.4. A Importância dos Apoios Públicos à Internacionalização*

Todas as empresas entrevistadas se referiram à importância dos apoios públicos à internacionalização das empresas, mas nenhuma colocou como condição esses apoios. São importantes mas não determinantes. Três das empresas afirmaram mesmo nunca terem recebido qualquer apoio. No entanto, foi referido que tais apoios podem ser fundamentais como energia de ativação das empresas de menor dimensão.

Os apoios mais referidos foram as ações desenvolvidas pela AICEP na prospeção de novas oportunidades de negócio, os apoios para presença em feiras internacionais e alguns apoios de associações empresariais. No seu conjunto, as empresas consideram os apoios públicos pontuais e dispersos, pouco ágeis e incomparavelmente inferiores aos disponibilizados por outros países. A título de exemplo, o Instituto Espanhol de Comércio Exterior (ICEX) tem quarenta e cinco pessoas a trabalhar na China, enquanto Portugal tem quatro.

Para além dos apoios atualmente disponibilizados, as empresas entrevistadas consideraram que seriam também importantes a aplicação de benefícios fiscais – dando como exemplo a possibilidade de poderem efetuar abatimentos à matéria coletável em função do valor de mercadorias exportadas – e a concretização de apoios políticos junto dos governos dos mercados de destino das nossas exportações.

#### *2.5. As Alfândegas no Processo de Exportação*

As questões colocadas às empresas entrevistadas sobre os serviços aduaneiros (que avaliação faz dos serviços aduaneiros e que medidas podem ser implementadas pelas alfândegas no sentido de potenciar as exportações?) tinham por objetivo obter respostas que confirmassem, ou não, a segunda hipótese colocada no início desta investigação.

Apenas um dos operadores possui departamento aduaneiro e, todos os restantes, relacionam-se com as alfândegas por intermédio de um declarante aduaneiro – Despachante Oficial ou Transitário.

Apesar de, genericamente, efetuarem uma avaliação positiva dos serviços, apenas três empresas apontaram medidas que entendem dever ser implementadas pelas alfândegas no sentido de agilizar a exportação:

- Contribuir para tornar a logística de exportação mais eficiente, facilitando um diálogo permanente com todos os atores envolvidos no processo;
- Promover a flexibilização e agilização de processos de forma a ajudarem as empresas a serem competitivas;
- Atuarem na ajuda à resolução de problemas com alfândegas de outros países; e
- Fomentarem a simplificação de procedimentos tendo em vista a redução dos custos de contexto.

O desenvolvimento tecnológico implementado nas Alfândegas Portuguesas nos últimos anos na área da exportação e a adoção de medidas de gestão que procuram aproximar os serviços dos operadores, têm procurado simplificar os procedimentos aduaneiros e agilizar todo o processo de exportação.

As questões aqui colocadas procuravam aprofundar o relacionamento com os operadores e identificar problemas concretos que pudessem ser colmatados, sem colocar em causa a aplicação da legislação nacional ou comunitária.

A falta de contacto direto com os serviços aduaneiros e o escasso número de respostas às questões aqui analisadas, levam-nos a considerar que os dados recolhidos não permitem confirmar nem infirmar a hipótese de que as medidas implementadas pelas alfândegas potenciam as exportações.

## *2.6. Competências para uma Exportação Competitiva*

A última questão abordada nas entrevistas pretendia confirmar ou infirmar a primeira hipótese suscitada neste estudo, que estipulava que as empresas que enveredam pela exportação no sentido de se internacionalizarem adquirem competências específicas por forma a tornarem-se competitivas, capazes de gerarem valor acrescentado e de contribuírem para o crescimento da economia nacional.

Começaremos por separar as respostas em três grandes grupos: o primeiro, referente aos recursos necessários num processo de exportação; o segundo, onde agruparemos as características que devem sobressair na organização das empresas; e o terceiro referente à importância do estudo dos mercados.

As empresas que pretendam seguir o caminho da internacionalização deverão começar por desenvolver um processo de integração que abranja os recursos financeiros, os recursos humanos e os recursos tecnológicos. Os recursos financeiros devem ser dimensionados à estrutura da empresa e terem em linha de conta o Plano Estratégico definido, permitindo os investimentos necessários.

O segundo recurso considerado fundamental corresponde ao capital humano. Recursos humanos qualificados, empenhados e com sentido profissional desenvolvido, são um dos ativos mais valiosos de uma empresa. Para tal, é fundamental saber escolher as pessoas certas para os lugares certos. Cada vez mais empresas apostam em processos de recrutamento cuidadosos, bem estruturados e devidamente planeados, por estarem cientes da importância desta etapa para a gestão. Importa também manter níveis elevados de eficiência, pelo que não deverá ser descorada a formação contínua dos colaboradores, incluindo a formação em matérias relacionadas com a exportação e a relacionada com os objetivos a atingir pela empresa.

Os conhecimentos técnicos na área da exportação – desde os conhecimentos inerentes aos procedimentos aduaneiros até à definição clara dos *incoterms* a utilizar – e o domínio da legislação dos mercados onde se pretende investir são fundamentais para o sucesso da exportação, não descorando as questões relacionadas com a propriedade industrial. A pesquisa junto das entidades locais, através das representações diplomáticas sediadas nos países de destino ou mediante o recurso aos distribuidores locais, são algumas das formas de pesquisa utilizadas pelas empresas.

O terceiro destes recursos diz respeito aos recursos tecnológicos. Qualquer organização que pretenda exportar, deve analisar a sua capacidade de produção. Devem possuir massa crítica e capacidade produtiva, com enfoque permanente na qualidade e no cumprimento dos prazos de entrega fixados. O mercado estrangeiro, com mais de seis mil milhões de consumidores, tem um potencial infinito e, se não houver capacidade produtiva que responda às solicitações dos mercados, não vale a pena iniciar esta etapa. Mas é também necessário que haja flexibilidade ao nível da produção para ser possível realizar adaptações a

requisitos específicos de um ou outro mercado. Tal capacidade traduz-se em vantagens competitivas que podem fazer a diferença.

Em termos de características organizativas de uma empresa, começaremos por desenvolver os tópicos relacionados com a capacidade de gestão.

Foi-nos referido que um gestor de empresa deve definir claramente o Plano Estratégico, abrangendo uma visão teórica e prática, ou seja, é importante realizar um pré-plano estratégico e depois verificar a aderência desse plano à realidade, ver a sua aplicabilidade no terreno, antes de o converter no plano definitivo. Depois, ser capaz de se manter fiel aos princípios estratégicos e às prioridades definidas, mantendo um grau de flexibilidade operacional suficientemente grande para cumprir os objetivos propostos.

A capacidade de organização e planeamento resulta, pelo exposto, numa mais-valia que, segundo a visão de um dos entrevistados, deverá ser consolidada mediante uma análise SWOT séria e profunda para suporte das decisões tomadas.

Na sequência desta análise e depois da definição dos objetivos a alcançar, a empresa deverá elaborar um Plano de Marketing, adaptado a cada mercado de destino, que defina o *marketing-mix* (combinação das variáveis de marketing que a empresa utiliza para alcançar os objetivos propostos e considerando o produto, o preço, a comunicação e a distribuição) e que preveja o acompanhamento do processo e a verificação dos índices de satisfação dos clientes.

Todos os entrevistados consideram que as capacidades relacionadas com o empreendedorismo e inovação são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, traduzindo essa importância na inclusão na sua estrutura de um setor de Investigação e Desenvolvimento, que lhes permite acompanhar o evoluir dos mercados e diversificar os portefólios com base na inovação, tendo em estudo permanente novos produtos e/ou novas embalagens. O empreendedorismo, enquanto processo de criação e/ou expansão de negócios inovadores ou que nascem a partir de oportunidades identificadas, envolve o crescimento do PIB e promove a mudança estrutural dos negócios. A capacidade de inovação e adaptação às mudanças constantes dos mercados e das estratégias da concorrência, estimula as empresas a saberem aproveitar as oportunidades e a terem a atitude certa perante as contrariedades dos mercados.

Foi-nos ainda referido que uma boa gestão deverá também preocupar-se com a organização interna da empresa. Uma liderança forte e motivadora deverá promover a comunicação interna, seja com a adoção de *newsletters*, de *benchmarking* interno, de eventos ou criando atitudes que fomentem a melhoria contínua através de novas ideias e do trabalho em

equipa. Aproximar a gestão dos colaboradores pode permitir direcionar as ações a desenvolver de forma rápida e correta. Este modelo de gestão, associado a formas justas de gratificação e de enriquecimento das funções dos colaboradores, permite a motivação e a retenção da força de trabalho, bem como o aumento da eficiência das empresas.

O crescimento sustentado de uma organização poderá permitir a adoção de outras formas de internacionalização, tal como aconteceu com algumas das empresas entrevistadas que são hoje multinacionais fortemente implementadas nos mercados internacionais.

Seis empresas sublinharam que o modelo de organização interna de uma empresa exportadora deve envolver toda a estrutura e incluir, para além da área comercial, um departamento de exportação responsável pelo acompanhamento do produto desde a produção, passando pelo transporte e distribuição, até à comunicação com o despachante ou transitário. Toda a organização deve assumir internamente uma cultura de internacionalização – a aculturação da empresa – sendo fundamental a capacidade de gestão dos seus dirigentes.

Na verdade, o processo logístico de uma exportação envolve um importante interface com a área da produção, de forma a permitir o cumprimento dos prazos de entrega, a contratação do transporte e o acompanhamento junto do cliente. Uma PME sugeriu que as empresas devem ponderar o associativismo como forma de reduzirem os custos logísticos das operações, nomeadamente os custos inerentes ao transporte internacional e à prospeção de mercados. Vender pode não ser o mais difícil, pelo que devem existir competências desenvolvidas ao nível do processo de exportação, que o comércio interno não exige.

Foi também referido que o produto a exportar desempenha um papel primordial em todo o processo e no sucesso das empresas nos mercados externos. Deve ser adequado aos mercados onde se pretende estar, não só em termos de produto propriamente dito mas também em termos de preço e de posicionamento. Será fundamental a definição e a manutenção de padrões de qualidade essenciais para vender um produto, mediante a implementação de sistemas de gestão de qualidade e de segurança devidamente certificados. Daqui resulta a importância das empresas serem competitivas quanto à oferta de qualidade, às características do produto e ao *know-how* acrescentado, bem como em termos de preço proposto.

Para completar esta análise, resta referirmo-nos às questões abordadas pelos entrevistados relativamente ao conhecimento que as empresas devem ter dos mercados de destino.



Conhecer os mercados-alvo é essencial para podermos construir a oferta em função das suas características, mostrando-se fundamentais os estudos de mercado referidos no capítulo I desta dissertação e citados por todos os entrevistados. Neste ponto, torna-se muito importante as empresas debruçarem-se sobre as particularidades culturais dos mercados de destino, tendo em vista, não só o processo de negociação propriamente dito, mas também a penetração do produto nesses mercados. Como já foi referido, o sucesso de um processo de internacionalização passa por ter consciência das diferenças culturais, dotando as empresas de mecanismos de gestão que tenham em consideração essas particularidades.

Todos os intervenientes neste trabalho se referiram à importância do relacionamento com os parceiros de negócio selecionados nos vários mercados. Para além da criação de laços de confiança e transparência com os distribuidores, os escolhidos devem conhecer bem o negócio, o mercado e terem credibilidade junto dos clientes finais. Esta análise deve fazer parte da avaliação de risco do próprio mercado, avaliação que deve assegurar o retorno da exportação.

Terminada a análise das entrevistas e considerando o êxito destas empresas além fronteiras, podemos concluir que se confirma a veracidade da primeira hipótese aqui investigada. As competências apontadas por cada uma das empresas foram determinantes no percurso realizado e geraram valor acrescentado em todas elas.

As competências elencadas têm aplicabilidade em qualquer setor de atividade económica e não dependem da dimensão das organizações, sendo certo que a internacionalização das empresas não se confina à simples venda de produtos nacionais no estrangeiro.

## CONCLUSÕES

Nesta dissertação foi realizado o estudo das competências que devem ser desenvolvidas pelas empresas no sentido de serem elementos ativos no mercado internacional, cada vez mais globalizado e competitivo.

Partimos de duas questões iniciais:

- Que competências devem as empresas desenvolver para serem bem sucedidas na exportação? e
- Que medidas podem ser implementadas pelas Alfândegas no sentido de potenciar as exportações?

A partir destas questões elaboramos duas hipóteses para investigação:

- As empresas que enveredam pela exportação no sentido de se internacionalizarem, adquirem competências específicas por forma a tornarem-se competitivas, capazes de gerarem valor acrescentado e de contribuírem para o crescimento da economia nacional; e
- As medidas implementadas pelas Alfândegas potenciam as exportações.

A metodologia selecionada para a investigação destas hipóteses baseou-se num método qualitativo que, em nosso entender, melhor se adequava aos objetivos a atingir, mediante o recurso a entrevistas semiestruturadas e de questões abertas.

Para o efeito, foram realizadas entrevistas em empresas que acederam à participação nesta investigação e que, como se comprova pela apresentação de cada uma delas efetuada no capítulo anterior, têm dado provas de capacidade empreendedora nos mercados internacionais, independentemente das dificuldades que o país atravessa. O painel de empresas abrange PME's e empresas de maiores dimensões, pertencentes a diversos setores de atividade económica.

As razões de internacionalização apresentadas foram várias mas, no seu conjunto, coincidentes com as motivações expressas na revisão bibliográfica. A dimensão do mercado nacional e as atuais dificuldades económico-financeiras foram a principal justificação para a

procura de quotas de mercado externo. Realce também para fatores tão distintos como a obtenção de economias de escala, a reação à entrada de novos concorrentes no mercado, a procura de vantagens comparativas e a identificação de oportunidades de crescimento ou, ainda, a vocação dos produtos comercializados para a exportação.

A exportação foi identificada como a primeira estratégia de internacionalização assumida por estas empresas, apesar de, algumas delas, terem já evoluído para estratégias mais elaboradas.

No que respeita aos destinos das nossas exportações, salvo raras exceções, seguem quatro vias: (i) a seleção de mercados geograficamente mais próximos, nomeadamente os países europeus; (ii) Os mercados dos PALOP, com destaque para Angola; (iii) os mercados de destino da emigração portuguesa; e (iv) os mercados de maior dimensão e com maior potencial de crescimento.

Os obstáculos à internacionalização apresentam diversas formas, também identificadas na análise bibliográfica realizada. Desde logo, as questões burocráticas e aspetos legais com que as empresas se confrontam nos mercados de destino, mas também na fase de exportação do país. Depois, as questões culturais e religiosas, com grande peso nas empresas produtoras de bebidas alcoólicas. A marca Portugal nem sempre surge como uma mais-valia numa exportação, não só pela conotação com produtos de reduzida qualidade, como pela falta de apoios à divulgação dos produtos portugueses. As dificuldades de alocação de recursos e de acesso a financiamentos, associados aos custos de transporte decorrentes da nossa situação periférica, são outros obstáculos apontados pelos entrevistados. Por último, as dificuldades sentidas pela concorrência dos mercados de destino, agravada pelas imposições aduaneiras aplicadas nesses países.

Os apoios públicos à internacionalização das empresas foram considerados importantes, mas pontuais e dispersos, não sendo considerados um elemento determinante no momento da decisão de internacionalizar.

A questão sobre os serviços aduaneiros que pretendia verificar a veracidade da segunda hipótese atrás mencionada, não permitiu a recolha de dados suficientes que confirmassem, ou não, que as medidas implementadas pelas Alfândegas potenciam as exportações, apesar de estarmos convictos que o desenvolvimento tecnológico que se tem procurado implementar nos serviços aduaneiros, associado a políticas de gestão que procuram aproximar os serviços dos operadores, nos coloca no caminho certo. Apenas um dos operadores se relaciona diretamente com a Alfândega, enquanto os restantes recorrem a

despachantes ou transitários, e apenas 30% dos entrevistados apresentaram sugestões que, no entanto, não aprofundaram o tema tanto quanto era espectável no início deste trabalho.

A última das questões da entrevista permitiu confirmar a primeira hipótese de investigação, ou seja, que as empresas que se decidem pela exportação procuram adquirir competências que lhes permitam serem competitivas nos mercados externos. Foi abordada a importância dos recursos financeiros, humanos e tecnológicos das empresas exportadoras, bem como um conjunto de competências consideradas fundamentais para o sucesso das mesmas, desde a capacidade e qualidades de gestão das organizações (que devem, particularmente, fomentar o empreendedorismo e a inovação), passando pelo modelo de organização interna que deve ser adotado, até à importância do produto e à análise dos mercados-alvo.

Aponta-se como limitação da investigação a impossibilidade de obter dados para análise da segunda hipótese formulada. Esta limitação dificilmente poderia ser colmatada em Portugal visto a maior parte das empresas operar junto das Alfândegas por intermédio de declarante aduaneiro e, o recurso a entrevistas junto destes operadores, poder desvirtuar os resultados face às diferentes perspetivas de análise da exportação destes operadores e dos exportadores propriamente ditos.

Como pista para futuras investigações sugere-se a realização de estudos que permitam obviar à limitação aludida, bem como alargar o âmbito da investigação. A análise de dados primários obtidos por questionários, tendo por base a informação aqui recolhida, permitiria alargar o leque de empresas selecionadas, englobando não só empresas nacionais como também empresas comunitárias que, em muitos países, operam diretamente com os serviços aduaneiros.

A inevitabilidade das empresas se internacionalizarem não se coaduna com processos de exportação que consubstanciem uma simples movimentação de mercadorias de um ponto para outro. O profissionalismo e a determinação na procura de soluções eficientes que forneçam às organizações competências nas atividades desenvolvidas, são fatores determinantes para o sucesso da internacionalização das empresas portuguesas.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, Ó. e Aguiar, Á. (2004). *Comércio Externo e Crescimento da Economia Portuguesa no Século XX*. Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, fevereiro 4, de [http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/04.05.06\\_WP146\\_Afonso%20e%20Aguar.pdf](http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/04.05.06_WP146_Afonso%20e%20Aguar.pdf)
- AICEP (2010). *Internacionalizar para Crescer*. Portugal Global. outubro 2010. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, novembro 27, de [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)
- AICEP (2012). *Portugal – Ficha País*. Portugal Global. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, maio 12, de [www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf)
- Almeida, A. (2011, julho 25). 10 Maiores exportadores nacionais. Suplemento de *Diário Económico*, pp. 14-15.
- Amador, J. e Cabral, S. (2008). *O Desempenho das Exportações Portuguesas em Perspetiva: Uma Análise de Quota de Mercado Constante*. Boletim Económico (outono 2008). Lisboa: Banco de Portugal. Versão Eletrónica. Recuperado em 2009, março 28, de <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/Paginas/BdPPublicationsResearchDetail.aspx?PublicationId=329>
- Bilkey, W. e Tesar, G. (1977). *The Exporter Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms*. *Journal of International Business Studies*, 8 (2):93-98. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, abril 8, de <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v8/n1/pdf/8490783a.pdf>
- Bradley, F. (2005), *International Marketing Strategy* (5ª ed.). Reino Unido: Pearson Education Limited.
- Cabral, J. e Júnior, L. (2006). *Sucesso Exportador: Influência da Orientação Estratégica, Atitude e Capacidade Gerencial*. *Revista de Administração Mackenzie*, vol. 7, n.º 4, p. 142-167. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, novembro 10, em <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/viewArticle/108>

- Cabral, S. (2004). *Evolução Recente da Quota de Mercado das Exportações Portuguesas na União Europeia*. Boletim Económico (dezembro 2004). Lisboa: Banco de Portugal. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, fevereiro 5, de <https://infoeuropa.euroid.pt/registo/000034643/>
- Cardoso, A. (2004). *Fatores Justificativos da Decisão da Internacionalização das Empresas da Indústria do Calçado da Região do Vale do Ave*. Revista da Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, n.º 1. Porto: Universidade Fernando Pessoa. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, outubro 1, de <https://bdigital.ufp.pt/dspace/handle/10284/612>
- Cuervo-Cazurra, A. (2007). *The Effectiveness of Laws Against Bribery Abroad*. Journal of International Business Studies, n. 39, p. 634-651. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, dezembro 8, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/apcity/unpan035445.pdf>
- Cuervo-Cazurra, A. e Un, C. (2007). Types of Difficulties in Internationalization and their Consequences. Em *A New Generation in International Strategic Management*. Editado por Stephen Tallman. Reino Unido: MPG Books Ltd.
- Comissão Europeia (2008). *Regulamento sobre os Obstáculos ao Comércio: Abrir os Mercados às Exportações Europeias*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, fevereiro 29, de [http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2005/august/tradoc\\_124286.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2005/august/tradoc_124286.pdf)
- Conselho de Ministros (2010). *Simplex Exportações*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, outubro 1, de [http://www.simplex.pt/downloads/Simplex\\_Exportacoes.pdf](http://www.simplex.pt/downloads/Simplex_Exportacoes.pdf)
- Demo, P. (1995). *Metodologia Científica em Ciências Sociais* (3ª ed.). São Paulo: Atlas, Sa.
- Dunning, J. (2001). *The Eclectic (OLI) paradigm of International Production: Past, Present and Future*. International Journal of the Economics of Business. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, abril 8, de <http://biz.konkuk.ac.kr/community/upload/Dunning1.pdf>
- Fontenele, R. (2010). *Empreendedorismo, Competitividade e Crescimento Económico: Evidências Empíricas*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, fevereiro 5, de [http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/50462\\_5942.PDF](http://www.sumarios.org/sites/default/files/pdfs/50462_5942.PDF)
- Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal* (12ª ed.). Coimbra: Almedina

- Ghemawat, P. (2003). *The Forgotten Strategy*. Harvard Business Review. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, novembro 27, de <http://hbr.org/2003/11/the-forgotten-strategy/ar/1>
- Ghemawat, P. (2005). *Regional Strategies for Global Leadership*. Harvard Business Review. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, novembro 27, de [http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/finanzas\\_negocios/Homologacion/negociosint/Regional%20strategies%20for%20global%20leadership.pdf](http://sabanet.unisabana.edu.co/postgrados/finanzas_negocios/Homologacion/negociosint/Regional%20strategies%20for%20global%20leadership.pdf)
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining Global Strategy*. Estados Unidos da América, Boston: Harvard Business School Press.
- Hofstede, G. (1997). *Cultura e Organizações: Compreender a nossa Programação Mental* (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- INE (2010). *Estatísticas do Comércio Externo, 1993-2009*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, abril 21, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=102798929&PUBLICACOEStema=55448&PUBLICACOE\\_Smodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=102798929&PUBLICACOEStema=55448&PUBLICACOE_Smodo=2)
- INE (2011). *Anuário estatístico de Portugal 2010*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, fevereiro 5, de [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOE\\_Spub\\_boui=133813349&PUBLICACOEStema=00&PUBLICACOE\\_Smodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOE_Spub_boui=133813349&PUBLICACOEStema=00&PUBLICACOE_Smodo=2)
- Johanson, J. e Mattsson, L. (1988). *Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach*. Londres: Croom Helm
- Jonsson, S. e Lindbergh, J. (2010). *The Impact of Institutional Impediments and Information and Knowledge Exchange on SMEs' investments in International Business Relationships*. *International Business Review*, vol.19, n. 6, p. 548-561.
- Krugman, P. e Obstfeld, M. (2005). *Economia Internacional – Teoria e Política* (6ª ed.). São Paulo, Brasil: Pearson.
- Lima, J. e Faustino, H. (2010). *Fatores Determinantes das Exportações Portuguesas para Espanha: Uma Análise ao Nível da Empresa*. Universidade Técnica de Lisboa. Versão Eletrónica. Working Paper ISSN n. 0874-4548. Recuperado em 2011, novembro 27, de <http://aquila2.iseg.utl.pt/aquila/getFile.do?method=getFile&fileId=119866>

- Luostarinen, R. e Welch, L. (1990), “*International Business Operations*”. Helsínquia: Helsinki School of Economics.
- Macedo, J., et al.. (2011). *Internacionalização e Desenvolvimento*. Relatório de grupo de trabalho criado pelo Despacho do Primeiro Ministro n.º 9224/2011. Lisboa: Presidência do Conselho de Ministros. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, outubro 8, de [http://www.portugal.gov.pt/pt/GC19/PrimeiroMinistro/Documentos/Pages/20110926\\_PM\\_Doc\\_Internacionalizacao.aspx](http://www.portugal.gov.pt/pt/GC19/PrimeiroMinistro/Documentos/Pages/20110926_PM_Doc_Internacionalizacao.aspx)
- Macedo, M. (2010). *Estratégias de Internacionalização das Empresas da Região Norte de Portugal*. Dissertação de mestrado inédita. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Recuperado em 2011, novembro 26, de <http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/49723/2/MANUEL%20MACEDO.pdf>
- Monteiro, A., Medina, E. e Laureano, F. (2001). *A Globalização e a Necessidade de Desenvolver Competências para a Exportação*. Revista de Negócios, Vol. 6, n.º 2, p. 33-44, abril/junho 2001. Blumenau, Brasil: Universidade Regional de Blumenau. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, outubro 2, de <http://proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/view/364>
- Neves, J. (1994). *O Crescimento Económico Português no Pós-Guerra: um quadro global*. Análise Social, Vol. XXIX, n.º 128. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, janeiro 29, de <http://analisesocial.ics.ul.pt/documentos/1223378178X8sYF6cn2Bl69AP4.pdf>
- Oliveira, P. e Teixeira, A. (2011). *The Internationalization Profiles of Portuguese SMEs*. FEP working paper, n. 439, nov./2011. Porto: Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- ONU (1998). *Convenção das Nações Unidas contra o Tráfico Ilícito de Estupefacientes e Substâncias Psicotrópicas*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, março 31, de <http://www.gafisud.info/pdf/Convecaodasnacoesunidascontratrficoestupefacientes.pdf>
- Planelles, D. (2011). *Internacionalización. Nuevo Entorno, Nuevas Reglas*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, fevereiro 5, de <http://www.educamericas.com/articulos/columnas-de-opinion/internacionalizacion-nuevo-entorno-nuevas-reglas>

- Quivy, R. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª ed.). Lisboa: Gradiva  
(Trabalho original em francês publicado em 1995).
- Ribeiro, C. e Santos, J. (2005). *Dilemas Competitivos da Empresa Nacional: Algumas Reflexões*. Braga: Núcleo de Investigação em Políticas Económicas, Universidade do Minho. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, outubro 24, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/3816>
- Rocha, A., et al (1992). *Direito Aduaneiro das Comunidades Europeias – Na Perspetiva da União Europeia*. Braga: Barbosa & Xavier.
- Simões, V. (1997), “Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas”, em “Comércio e Investimento Internacional”. Lisboa: ICEP – Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.
- Sousa, M. e Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios – Segundo Bolonha*. Lisboa: Pactor.
- Teixeira, S. e Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.
- Usunier, J. (1989). *As percepções Culturais do Tempo: um Estudo Comparativo entre Brasil e França*. Revista de Administração julho/setembro 1989. São Paulo, Brasil. Versão Eletrónica. Recuperado em 2012, fevereiro 5, de [www.rausp.usp.br/download.asp?file=2403069.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2403069.pdf)
- Viana, C. e Hortinha, J. (2002). *Marketing Internacional* (2ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Williamson, P. (2002). *Successful Strategies for Export*. Long Range Planning, vol. 24, Issue 1, February 1991, p. 57-63. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, novembro 27, de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/002463019190024I>
- World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Versão Eletrónica. Recuperado em 2011, dezembro 3, de <http://gcr.weforum.org>
- Yin, R. (2003). *Applications of Case Study Research* (2ª ed.). Reino Unido, Londres: Sage Publications.

## Diplomas Legais

- Código do Imposto Sobre o Valor Acrescentado
- Decreto-Lei n.º 118/2011, de 15 de dezembro (Orgânica da Autoridade Tributária e Aduaneira)
- Regulamento (CEE) n.º 2913/92 do Conselho, de 12 de outubro (Código Aduaneiro Comunitário)
- Regulamento (CEE) n.º 2454/93 da Comissão, de 2 de julho (Disposições de Aplicação do Código Aduaneiro Comunitário)
- Regulamento (CE) no 3286/94 do Conselho, de 22 de dezembro (estabelece procedimentos comunitários no domínio da política comercial comum para assegurar o exercício pela Comunidade dos seus direitos ao abrigo das regras do comércio internacional, nomeadamente as estabelecidas sob os auspícios da Organização Mundial do Comércio)
- Regulamento (CE) n.º 273/2004 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 11 de fevereiro (relativo aos precursores de droga)
- Regulamento (CE) n.º 726/2004, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 31 de março (estabelece procedimentos comunitários de autorização e de fiscalização de medicamentos para uso humano e veterinário e que institui uma Agência Europeia de Medicamentos)
- Regulamento (CE) n.º 111/2005, do Conselho, de 22 de Dezembro de 2004 (estabelece regras de controlo do comércio de precursores de drogas entre a Comunidade e países terceiros)
- Regulamento (CE) n.º 1013/2006, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 14 de junho de 2006 (relativo a transferências de resíduos)
- Regulamento (CE) n.º 1901/2006, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de Dezembro (relativo a medicamentos para uso pediátrico e que altera o Regulamento (CEE) n.º 1768/92, a Diretiva 2001/20/CE, a Diretiva 2001/83/CE e o Regulamento (CE) n.º 726/2004)



- Regulamento (CE) n.º 1234/2007 do Conselho, de 22 de outubro (estabelece uma organização comum dos mercados agrícolas e disposições específicas para certos produtos agrícolas)
- Regulamento (CE) n.º 689/2008, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de junho (exportação e importação de produtos químicos perigosos).
- Regulamento (CE) n.º 116/2009, do Conselho, de 18 de dezembro (relativo à exportação de bens culturais)
- Regulamento (CE) n.º 428/2009, do Conselho, de 5 de maio (cria um regime comunitário de controlo das exportações, transferências, corretagem e trânsito de produtos de dupla utilização)
- O Regulamento (CE) n.º 1005/2009, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de setembro (substâncias que empobrecem a camada do ozono)

# *ANEXO I*

## *GUIÃO DE ENTREVISTA*

## GUIÃO DE ENTREVISTA

### EMPRESA:

## 1. INTRODUÇÃO DA ENTREVISTA

### 1.1. Apresentação do tema da dissertação

Ao contrário do que aconteceu no passado, as empresas estão conscientes que o ingresso no atual mercado global, comporta riscos e procedimentos técnicos elaborados, pelo que não deve ser tratado como um acontecimento isolado de gestão empresarial.

Pretende-se com este trabalho, numa primeira fase, compreender o processo de exportação e enquadrá-lo no atual estágio do comércio internacional e, depois, procurar perceber como as empresas portuguesas devem encarar este processo na sua estratégia de internacionalização.

São vários os motivos que limitam o volume das exportações portuguesas relacionados, principalmente, com o aumento da competitividade, pelas diferentes formas de integração e pela crescente liberalização dos mercados. Assim, será também objetivo desta dissertação a pesquisa das competências que as organizações devem adquirir para conseguirem exportar de forma competitiva no atual cenário de globalização.

Apesar das dificuldades explanadas, Portugal possui empresas de cariz internacional de sucesso cujo trajeto além fronteiras, muitas vezes, não se fica pela simples exportação mas assume outras formas de internacionalização mais elaboradas.

O cerne desta dissertação será precisamente procurar as competências desenvolvidas por empresas com provas dadas na exportação e que lhes permitiu tornarem-se exemplos de sucesso no estrangeiro e uma mais-valia para a economia nacional.

## **1.2. Motivo da opção por uma entrevista**

A medição do sucesso ou competitividade das empresas num processo de internacionalização, para além de complexo, seria impreciso e sem fiabilidade em resultado de todas as variáveis intervenientes dificilmente controladas durante a investigação. Atente-se, por exemplo, nas diferenças de resultados que se poderiam obter na quantificação do volume de negócios de exportação de uma empresa medidos antes, durante ou no rescaldo de uma crise económica e financeira. De igual forma, como poderíamos mensurar a competitividade de uma PME em comparação com uma multinacional?

Atendendo a estes fatores e ao próprio enquadramento do processo de investigação em análise – definir as competências adquiridas e desenvolvidas por empresas notoriamente bem sucedidas na exportação – o estudo da presente dissertação incide sobre a análise de algumas empresas, procurando contextualizar e compreender uma realidade subjetiva e multifacetada. Assim, torna-se mais adequado a utilização de um método de investigação qualitativa – a entrevista – já que, sendo um processo indutivo e descritivo, permitirá obter conclusões a partir das entrevistas que se propõem realizar.

## **1.3. Motivo de escolha da empresa**

As entrevistas irão decorrer em empresas que, pelas suas características e atividade económica e comercial, apresentem capacidades que permitam retirar conclusões que respondam às questões suscitadas no trabalho.

## **2. ENTREVISTA**

### **2.1. Identificação do entrevistado (com indicação das funções na empresa)**

### **2.2. Descrição da empresa:**

- Nome:
- Morada:
- Início de atividade:
- Quota de Exportação:
- N.º de trabalhadores e nível de habilitações:

### **2.3. Processo de internacionalização**

- Motivações para a internacionalização?
- Qual a importância da internacionalização para a empresa?
- A exportação foi a primeira forma de internacionalização?
- E qual ou quais os métodos de entrada?
  - Exportação através de distribuidores?
  - Exportação diretamente realizada pela empresa?
  - Abertura de filiais?
  - Licenciamento?
  - Subcontratação?

### **2.4. Mercados**

- Principais mercados de destino?
- Quotas de mercado por destino?
- Quais os critérios mais importantes na escolha dos mercados?

## 2.5. Obstáculos à internacionalização

- Quais os principais obstáculos sentidos no processo de internacionalização?
  
- Qual a importância dos apoios públicos à internacionalização?
  - Apoios financeiros?
  - Benefícios fiscais?
  - Apoio de instituições
    - AICEP / Associações empresariais
    - Alfândegas
      - Que avaliação faz dos serviços aduaneiros?
      - Que medidas poderiam ser implementadas pelas Alfândegas no sentido de potenciar as exportações?

## 2.6. Competências na exportação

- Que competências devem as empresas desenvolver para serem bem sucedidas na exportação?

## *ANEXO II*

### *ANÁLISE COMPARATIVA DAS ENTREVISTAS*

## ANÁLISE COMPARATIVA DAS EMPRESAS ENTREVISTADAS

Caracterização Empresa	CAE	Motivo escolha	Início atividade	Quota exportação	Presença em mercados internacionais	Número Trabalhadores	Habilitações
<b>Amorim &amp; Irmãos</b>	16294	Líder mundial da indústria da cortiça; multinacional com quota de exportação significativa	1922	98%	França, EUA, Itália, Espanha, Chile	1230	20% com ensino superior
<b>Asta Régia</b>	46341	PME com quota de exportação significativa	1998	80%	Angola, Guiné Bissau, Nigéria, França, Polónia	12	4 licenciados; 6 ensino médio; 2 ensino obrigatório
<b>Barão de Vilar</b>	11021	PME com quota de exportação significativa	1996	85%	Holanda, R. Unido, Alemanha, Dinamarca, EUA, China, Canadá	6 (+4 sazonais)	5 licenciados
<b>Grupo Salvador Caetano</b>	64202 45110 29100	Maior produtor de autocarros e veículos de mercadorias	1946	95% (autocarros) 50% (veíc. Merc)	Europa África, Medio Oriente, H. Kong Autocarros em todo o mundo	6000 (Grupo) 490 (Caetano Bus)	Até 12° = produção >12° = Quadros; Formação interna
<b>Imperial</b>	10821	Maior produtor português de chocolates	1942	22-25%	36 países	155	Até 12° = produção >12° = Quadros; Formação interna
<b>Nestlé Portugal, SA</b>	10830	Multinacional fortemente implementada no setor alimentar	1923	7%	Espanha, Itália, Angola, Grécia, Cabo Verde	1763	Não especificou; Ações de formação interna (2010 = 793 mil€)

Estratégia de Internacionalização das Empresas

• • •

Caracterização Empresa	CAE	Motivo escolha	Início atividade	Quota exportação	Presença em mercados internacionais	Número Trabalhadores	Habilitações
<b>Petrogal</b>	19201	Maior exportador nacional em termos financeiros	1976	Sem informação	Angola, Brasil, Venezuela, Cabo Verde, Espanha, Gâmbia, Moçambique, Guiné, Uruguai, Timor, EUA, ...	7381	Até 12° = produção >12° = Quadros;  Formação interna
<b>Sogrape</b>	11021	Maior exportador português de vinho de mesa	1942	66%	Cinco continentes	489	Até 12° = produção >12° = Quadros;  Formação interna
<b>Unicer</b>	11050	Maior empresa portuguesa de bebidas refrigerantes	1890	43% (cerveja)	Angola, Cabo Verde, Guiné, Moçambique, França, Espanha, Luxemburgo, Alemanha, Suíça, Brasil, EUA, Canadá, Venezuela	1400	Não especificou; muitos licenciados
<b>Vieira de Castro</b>	10720	Primeiro produtor português de amêndoas com chocolate com volume de exportação significativo	1943	40%	46 países	191 (+40 sazonais)	Até 12° = 89% >12° = 11%

## Questão a)

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Motivações para a internacionalização?
	Respostas
Amorim & Irmãos	Redução do risco de negócio Aumento da quota de mercado Aumento de resultados
Asta Régia	Criação de alternativas Aumento da rentibilidade Obtenção de economias de escala
Barão de Vilar	Mercado interno pequeno Vinho do Porto é um produto com exportações na ordem dos 90% Aumento da quota de mercado
Grupo Salvador Caetano	Mercado interno pequeno Mercado instável No caso dos autocarros, estão muito dependentes de concurso públicos
Imperial	Empresa virada para produtos inovadores (em termos de produto e de adequação aos mercados) Mercado português estagnado Ganhar massa crítica face aos investimentos realizados (internacionalização como desígnio e inevitabilidade)
Nestlé	Importância de absorção dos custos fixos
Petrogal	Autossuficiência em petróleo bruto com produção suficiente para as duas refinarias em Portugal Distribuição em Espanha e África Conquista de quota de mercado internacional Exportações Exportações para os EUA
Sogrape	Empresa fundada a pensar na exportação; Mateus Rosé pensado para exportação
Unicer	Conquista de quota de mercado internacional
Vieira de Castro	Entrada de novos concorrentes no mercado português Consumo per capita é um dos mais baixos da Europa Mercado interno pequeno Querer e assumir internamente uma cultura de internacionalização e introduzi-la em toda a estrutura

## Questão b)

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Qual a importância da internacionalização para a empresa?
	Argumentos
Amorim & Irmãos	A exportação representa 98% da produção e os 5 principais mercados representam 70%
Asta Régia	Rentabilização das estruturas da empresa pela obtenção de economias de escala Diversificação dos mercados para minimização de riscos políticos e financeiros Repartição dos riscos comerciais por um maior número de clientes/mercados
Barão de Vilar	Oportunidades de negócio Diminuição do consumo interno obriga à procura de novos mercados
Grupo Salvador Caetano	Aumento do volume de negócios
Imperial	Têm produto, capacidade e inovação Reconhecimento do mercado Reconhecimento das marcas
Nestlé	Importante para as vendas da Companhia
Petrogal	Exploração e produção de petróleo bruto e gás natural é fundamental para estar em todos os negócios Fortalecimento sustentado da posição na Europa, identificando oportunidades de crescimento orgânico e aproveitando o crescimento e desenvolvimento das respetivas economias Expansão para outros países e mercados onde apresente vantagens comparativas nas vertentes de aprovisionamento, logística e gestão das operações
Sogrape	Aumento do volume de negócios Cultura da empresa
Unicer	Diminuição do consumo interno obriga à procura de novos mercados
Vieira de Castro	Pilar estratégico para a empresa desenvolver a sua atividade e manter-se num mercado cada vez mais exigente

## Questão c)

QUESTÃO	A exportação foi a primeira forma de internacionalização? Qual ou quais os métodos de entrada?
ENTREVISTADOS	Argumentos
Amorim & Irmãos	Exportação como primeira forma de internacionalização Sourcing global de matérias-primas Controlo da cadeia de distribuição Exportação direta com recurso a distribuidores (Grupo Amorim com 277 agentes/distribuidores) Filiais (79 do Grupo Amorim; 25 da A&I)
Asta Régia	Exportação direta com recurso a distribuidores
Barão de Vilar	Exportação como primeira forma de internacionalização Exportação direta com recurso a distribuidores
Grupo Salvador Caetano	Exportação das DYNA só a partir de 2002; na exportação a venda é efetuada à Toyota Europa Na Caetano Bus trabalham com empresas do grupo sediadas nos mercados de destino Joint-ventures
Imperial	Exportação como primeira forma de internacionalização Produção para clientes exportadores e exportação direta
Nestlé	Exportação como primeira forma de internacionalização Exportação direta e através de distribuidores
Petrogal	Sempre exportou para os EUA e Extremo Oriente Processo de internacionalização marcado pela presença em diversos mercados Filiais, consórcios, empresas do Grupo
Sogrape	Exportação como primeira forma de internacionalização Exportação por distribuidor Filiais de distribuição Aquisição
Unicer	Exportação como primeira forma de internacionalização Exportação direta com recurso a distribuidores Mais recentemente, IDE em Angola com construção de fábrica Em estudo, contratos de licenciamento
Vieira de Castro	Exportação como primeira forma de internacionalização Exportação direta Exportação por distribuidor

## Questão d)

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Quais os principais mercados de destino e respetivas quotas de mercado?
	Argumentos
Amorim & Irmãos	França (26%), EUA (18%), Itália (13%), Espanha (7%) e Chile (6%)
Asta Régia	Angola (60%), Guiné Bissau (20%), Nigéria (1%), França (5%), Polónia (4%), Outros (10%)
Barão de Vilar	Alemanha (15%), Holanda (10%), Reino Unido (10%), Dinamarca (10%), EUA (10%), outros (45%)
Grupo Salvador Caetano	Toyota Caetano: Europa, Rússia, África e Médio Oriente Caetano BUS: UK, Irlanda e H. Kong = 50%
Imperial	36 Países: América do sul (Brasil, Venezuela, Uruguai, Colômbia), Europa (RU, Alemanha, Bélgica e Suíça), África do Sul (Áf. Sul, Moçambique e Angola), Magreb, Japão e Médio Oriente
Nestlé	Espanha (48%), Itália (11%), Angola (10%), Grécia (5%), Cabo Verde (4%), Outros (22%)
Petrogal	Exploração e produção: Brasil, Angola, Moçambique, Venezuela, Guiné Equatorial, Timor Distribuição: Espanha, Cabo Verde, Guiné Bissau, Angola, Moçambique, Suazilândia Exportação: EUA (35%), Espanha, Extremo Oriente
Sogrape	Europa (60%), Américas (25%), África (10%), Ásia (5%); EUA, RU, Alemanha, Bélgica e França 7% cada
Unicer	Angola, Cabo Verde, Guiné, Moçambique, França, Espanha, Luxemburgo, Alemanha, Suíça, Brasil, EUA, Canadá, Venezuela
Vieira de Castro	Japão como prioridade (desafio por ser u mercado exigente e organizado) 46 países: África (49%), América Sul (18%), Ásia (14%), Europa (11%), América Norte (5%), Médio Oriente (3%)

## Questão e)

<div style="text-align: center;">QUESTÃO</div> <div style="text-align: center;">ENTREVISTADOS</div>	<div style="text-align: center;">Quais os critérios mais importantes na escolha dos mercados?</div> <div style="text-align: center;">Argumentos</div>
Amorim & Irmãos	Procura de mercados de grande dimensão (EUA, França, Alemanha) Mercados onde se encontrem concorrentes mais fortes (Espanha e Itália) Mercados com maior potencial de crescimento (Rússia, China, EUA)
Asta Régia	Crescimento do PIB Hábitos de consumo Evitar países com Risco Político Evitar países de Risco económico Concorrência
Barão de Vilar	Mercados tradicionais (Europa) Países mais próximos Mercados que permitam maior valor acrescentado
Grupo Salvador Caetano	Toyota Caetano: dependem da Toyota Europa
Imperial	Mercados que permitam maior valor acrescentado Utilizar a mais-valia de um produto de qualidade para direcioná-lo para segmentos de mercado elevados
Nestlé	Depende das estratégias industriais e comerciais do Grupo
Petrogal	Exploração: Mercados com potencial exploratório relevante Distribuição: Mercados naturais (Espanha) e mercados com taxas de crescimento acentuadas (ex: Angola)
Sogrape	Não têm critérios definidos; os critérios de seleção do distribuidor é que poderão influir
Unicer	Ex-colónias e mercados com comunidade portuguesa; Mais recentemente, mercados emergentes
Vieira de Castro	Faixa etária o mais baixa possível Mercados emergentes Mercados que não tenham uma dependência direta com o dólar Avaliação dos parceiros e respetivo mercado como avaliação de risco do próprio mercado

## Questão f)

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Quais os principais obstáculos sentidos no processo de internacionalização?  Argumentos
Amorim & Irmãos	Investimento direto em mais de 20 países Alocação de recursos Custos inerentes a uma atividade internacional Maior complexidade logística
Asta Régia	Acesso ao financiamento para aquisição de matérias-primas Concorrência no mercado de destino, agravada por estratégias de dumping Burocracia administrativa (principalmente no Brasil)
Barão de Vilar	Culturais “made in Portugal” Custos de deslocação (custos de marketing) Deslocalização do comércio para oriente
Grupo Salvador Caetano	Toyota Caetano: dependem da Toyota Europa pelo que não sentem obstáculos A periferia não é um obstáculo
Imperial	Pequena dimensão da empresa Questões financeiras (verbas elevadas para investimento) “made in Portugal” Direitos alfandegários nos mercados de destino
Nestlé	Dificuldade em escolher os melhores parceiros para distribuição Burocracia e aspetos legais aplicáveis pelos mercados de destino Concorrência nos mercados de destino
Petrogal	Licenciamento nos mercados de distribuição
Sogrape	Questões culturais e religiosas Portugal como país periférico (custos de transporte) Burocracia (com DAA's) Burocracia administrativa dos mercados de destino Limitações pela regulação do setor do vinho e taxas aplicadas
Unicer	Burocracia administrativa dos mercados de destino Legislação dos mercados de destino Obstáculos de natureza política Obstáculos culturais
Vieira de Castro	Dois tipos de obstáculos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• de envolvente externa – limitações e proteções de cada país (culturais, religiosas, financeiras) e</li> <li>• de envolvente interna – obstáculos burocráticos</li> </ul> “Made in Portugal” não vende

## Questão g)

QUESTÃO	Qual a importância dos apoios públicos à internacionalização?
ENTREVISTADOS	Argumentos
Amorim & Irmãos	Todos os apoios são importantes para o aumento das exportações
Asta Régia	Benefícios fiscais: seria importante o abatimento à matéria coletável em percentagem do valor exportado Apoios da AICEP na prospecção e procura de novas oportunidades de negócio
Barão de Vilar	São pontuais e dispersos; mais apoios para a produção
Grupo Salvador Caetano	Não recorrem a apoios de quaisquer organismos Apoios públicos devem ser ágeis
Imperial	São importantes mas não são determinantes
Nestlé	Importantes os apoios para presença em feiras internacionais
Petrogal	Para uma grande empresa os apoios mais importantes são os apoios políticos junto dos governos dos mercados de internacionalização
Sogrape	Importantes e, por vezes, a energia de ativação necessária para as empresas de dimensão reduzida Decisões não condicionadas por apoios
Unicer	Não recebem apoios de quaisquer organismos
Vieira de Castro	Nunca colocou como condição ter apoios à internacionalização; não são determinantes Setor que não é visto como estratégico para a economia nacional Benefícios fiscais nunca foram implementados Mais apoios das associações empresariais do que da AICEP

**Questão h)**

QUESTÃO ENTREVISTADOS	Que avaliação faz dos serviços aduaneiros? Argumentos
Amorim & Irmãos	Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Despachante
Asta Régia	<p>Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Despachante</p> <p>Avaliação positiva; abertura para colaborar na procura de soluções que agilizem e facilitem a logística da exportação</p> <p>As alfândegas deverão contribuir para tornar a logística de exportação mais ágil e eficiente, facilitando um diálogo permanente com todos os atores envolvidos no processo</p>
Barão de Vilar	<p>Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Despachante</p> <p>Serviço tem melhorado</p>
Grupo Salvador Caetano	<p>Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Despachante</p> <p>Bom relacionamento</p>
Imperial	Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Despachante
Nestlé	<p>Serviço contratado a um Despachante; Avaliação positiva</p> <p>As alfândegas devem promover a flexibilização e agilização de processos que ajudam as empresas a serem competitivas; Atuarem na ajuda à resolução de problemas com alfândegas de outros países.</p>
Petrogal	Custos de contexto elevados derivados da burocracia, mas temos vindo a assistir a um processo de simplificação de procedimentos
Sogrape	<p>Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Despachante</p> <p>Boa colaboração</p> <p>Evolução do porto de Leixões (nova portaria)</p> <p>Adoção de documentos eletrónicos (e-DA)</p>
Unicer	<p>Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Despachante</p> <p>Bom relacionamento com alfândegas e restantes entidades públicas</p>
Vieira de Castro	<p>Não tem departamento aduaneiro: Serviço contratado a um Transitário</p> <p>Não há constrangimentos graves à exportação causados pelos serviços aduaneiros</p>

## Questão i)

QUESTÃO	Que competências devem as empresas desenvolver para serem bem sucedidas na exportação?
ENTREVISTADOS	Argumentos
Amorim & Irmãos	<p>Empreendedorismo e inovação</p> <p>Dimensão e capacidade financeira</p> <p>Alinhamento de toda a organização com os objetivos estratégicos</p> <p>Comunicação interna</p> <p>Definição clara do Plano Estratégico</p> <p>Respeito e integração das diferenças culturais</p> <p>Empowerment das estruturas locais</p> <p>Benchmarking interno</p> <p>Confiança e transparência com os parceiros</p>
Asta Régia	<p>Capacidade de inovação e adaptação às mudanças constantes do mercado e estratégias da concorrência</p> <p>Uma liderança forte e motivadora</p> <p>Afetação de Recursos Financeiros</p> <p>Formação dos recursos humanos para a exportação</p> <p>Massa crítica e capacidade produtiva com enfoque permanente na qualidade e no cumprimento de prazos de entrega</p> <p>O conhecimento de cada um dos mercados alvo</p> <p>Análise SWOT séria e profunda para suporte às decisões</p> <p>Plano de Marketing adaptado a cada mercado, bem estruturado, tendo em conta um marketing mix que contemple os 4P (Product-Price-Promotion-Place) e o seu acompanhamento, com visitas regulares ao mercado e verificação dos índices de satisfação dos clientes</p> <p>Definição clara dos Incoterms a utilizar, tendo sempre em conta a salvaguarda dos interesses do exportador, mas também do importador.</p>
Barão de Vilar	<p>Inovação</p> <p>Saber ouvir o cliente - O conhecimento de cada um dos mercados alvo</p> <p>Flexibilidade ao nível da produção para melhor adaptação a requisitos específicos dos clientes</p> <p>Qualidade da produção</p> <p>Associativismo</p>
Grupo Salvador Caetano	<p>Empreendedorismo e inovação (capacidade de resolver desafios)</p> <p>Toyota Way: Melhoria contínua (visão a longo prazo, melhoria contínua através de novas ideias, inovação e educação e ir à fonte encontrar os factos e tomar as decisões</p>



	<p>rápidas e corretas) e respeito pelos outros (incluindo trabalho em equipa)</p> <p>Qualidade da produção</p> <p>Capacidade de organização e planeamento</p> <p>Capacidade de resumo e focalização como vantagem competitiva</p> <p>Certificação da qualidade</p> <p>Ter o parceiro certo (distribuidor)</p>
Imperial	<p>Empreendedorismo e inovação</p> <p>O produto (adequado ao mercado, correto posicionamento e preço)</p> <p>Componente comercial</p> <p>Criação de departamento de exportação</p> <p>Competências ao nível do processo</p> <p>Ter o parceiro certo (distribuidor)</p> <p>Conhecimento da legislação e regulamentação dos mercados onde estamos</p>
Nestlé	<p>Empreendedorismo e inovação</p> <p>Serem competitivas em termos de oferta de qualidade/preço</p> <p>Saber aproveitar as oportunidades; Ter a atitude certa</p>
Petrogal	<p>Empreendedorismo</p> <p>Conhecer os mercados de destino</p> <p>Desenvolvimento das capacidades na área da logística</p> <p>Desenvolver parcerias</p> <p>Desenvolver processo de integração das finanças aos recursos humanos</p>
Sogrape	<p>Empreendedorismo e inovação</p> <p>Flexibilidade na oferta</p> <p>Fidelidade a princípios estratégicos e a prioridades</p> <p>Conhecer o mercado para saber construir a oferta</p> <p>Investimentos no estrangeiro têm de ser cirúrgicos</p>
Unicer	<p>Empreendedorismo e inovação</p> <p>Aculturação da empresa</p> <p>Escolher os melhores colaboradores</p> <p>Efetuar planeamento estratégico, com visão teórica e prática</p> <p>Não exportar por ser barato, mas ser capaz de acrescentar valor ao produto</p> <p>Identificar os mercados onde podem ser competitivos, não pelo preço mas pelas características do produto e pelo <i>know-how</i> acrescentado</p> <p>Assegurar o retorno da exportação</p>



Vieira de Castro	Empreendedorismo e inovação Capacidade de produção Flexibilidade ao nível da produção para melhor adaptação a requisitos específicos dos mercados Modelo de organização interna Logística que permita cumprimento dos prazos de entrega Definição e manutenção de todos os padrões de qualidade Implementação de sistema de gestão da qualidade e da segurança alimentar Qualidade dos recursos humanos Conhecimento da legislação e regulamentação dos mercados onde estamos Não descorar questões relacionadas com a Propriedade industrial
------------------	--