



TERRAS
ALTAS
DE
PORTUGAL
— 20 —

VI. GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO



Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA
Fundo Europeu
de Desenvolvimento Regional

VI. GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

VI.1. Ambiente e cultura de negócios

VI.1.1. Ambiente de negócios

- *Ranking* Global:
 - 13º entre 82 países
- Competitividade:
 - 15º entre 64 países
- Facilidade:
 - 16º entre 177 países
- Transparência:
 - 10º entre 180 países
- Risco do país:
 - Risco geral: AA
 - Risco económico: AA

VI.1.2. Cultura de negócios

A Alemanha é um dos maiores mercados do mundo, o primeiro parceiro comercial para muitos países e, seguramente, o mercado mais importante dentro da União Europeia (UE). A Alemanha apresenta dificuldades de entrada e não faltam exemplos de multinacionais e de empreendedores que não foram capazes de se implantar no mercado.

Se pretende fazer negócio na Alemanha, não basta visitar rapidamente o mercado e esperar que todas as portas se abram. O mercado é muito específico e exige um verdadeiro empenho. Todos querem estar presentes na Alemanha, e vai ser difícil convencê-los de que, realmente, eles precisam dos seus produtos se já possuem algo semelhante.

Acima de tudo, evite vender produtos desenvolvidos recentemente e que não tenham sido devidamente testados. Evite os manuais de instruções escritos em inglês ou num alemão fraco. Muitos alemães apenas dominam a sua língua natal e embora seja possível “desenrascar-se” com o inglês, ao entrar no mercado com brochuras, manuais e ofertas, nesta língua, vai colocar-se numa situação desvantajosa relativamente a empresas que abordam o mercado com um domínio da língua alemã. Convém recordar que a abertura da Europa a leste possibilitou, a um grande número de novas economias, o acesso ao mercado alemão. Se, por exemplo, visitar a Polónia ou

a República Checa facilmente perceberá, ao passar a fronteira, que o alemão é a primeira língua estrangeira falada.

Caso opte por produzir brochuras, evite o erro mais comum de traduzir as já existentes para alemão. As brochuras devem ser pensadas em alemão e não simplesmente traduzidas. Inspire-se no material realizado pelas empresas alemãs concorrentes e recorra a uma empresa de tradução especializada. Assegure-se que esta empresa é mesmo especializada, pois é vulgar aparecerem no mercado traduções de muito má qualidade. O ideal será recorrer a um tradutor que possua o alemão como língua materna.

O comprador alemão - e tenha em conta que a Alemanha é um país de compradores, existindo numa mesma empresa compradores especializados em cada tipo de produto, é confrontado diariamente com uma abundância de ofertas, tanto nacionais como internacionais, e terá tendência a rejeitar as propostas que não incluem toda a informação considerada necessária ou cuja análise obrigará a algum esforço. O conteúdo da documentação deve ser claro, sistemático, preciso e detalhado. Os alemães valorizam a honestidade e a objetividade, e gostam de exemplos. Enquanto em muitos países um fornecedor pode ser escolhido rapidamente e todos os detalhes e consequências serem posteriormente analisados, na Alemanha, é mais provável que todos os detalhes sejam minuciosamente escarpelizados antes de ser tomada qualquer decisão.

Os alemães tomam as decisões no final de um processo lento e exaustivo, com base num extenso trabalho de pesquisa, o que faz com que uma vez tomada uma decisão, se mantenham firmes e inflexíveis. Seja cuidadoso, pois alterar planos depois de iniciada uma relação comercial pode enervar o seu parceiro.

Um dia típico de trabalho na Alemanha começa mais cedo do que na maioria dos outros países e termina também mais cedo. Assim, é muito provável que não consiga contactar alguém no escritório depois das 16H00, e por isso todos os negócios importantes devem ser agendados para bem mais cedo. Às 16H00 o seu contacto na Alemanha estará já mentalmente a preparar-se para sair. As tardes de sexta-feira são ainda mais problemáticas, dado que em muitas empresas praticamente já não se encontra ninguém.

A forma mais comum de abordagem ao mercado começa pela participação numa feira, onde se efetuam alguns contactos, regressando posteriormente a Portugal. Com efeito, 2/3 dos salões líderes mundiais são realizados na Alemanha e seis das dez maiores sociedades de parques de exposições localizam-se no país. As grandes cidades de feiras são Hannover, Frankfurt, Dusseldorf, Colónia e Munique.

O passo seguinte, e que permite uma melhor implantação no mercado, é a angariação de um agente ou de um distribuidor local. A ideia é testar os produtos da empresa no mercado de uma forma relativamente económica. A dificuldade reside em encontrar a pessoa adequada.

Quando contactar os agentes ou distribuidores alemães já deverá ter feito o seu trabalho de casa. Deve ter preparado informação aceitável, preferencialmente em alemão, brochuras e listas de preços em Euro. Os preços devem ser calculados para entrega de mercadorias no cliente, dado que só as grandes empresas estão acostumadas a trabalhar com preços *Ex-Works*.

Ao celebrar um acordo com um agente alemão convém ter em atenção que a lei alemã é mais favorável ao agente do que a lei portuguesa, apesar dos movimentos que tentam unificar a lei de agência dentro da UE. É uma matéria complexa e deve ser procurado o aconselhamento de um profissional. Realizar esforços para encontrar o parceiro adequado é fortemente recomendável, e é crucial que o contrato de agência seja bem preparado. Na Alemanha, a legislação específica a este tema encontra-se detalhada no livro HGB – Handelsgesetzbuch.

Não há nenhuma regra rígida em termos de pagamento, mas, a forma de pagamento mais frequente é a transferência bancária. É aconselhável a abertura de uma conta num banco alemão. Deve evitar-se o recebimento de pagamentos por cheque. Se, por exemplo, um importador alemão enviar um cheque ao fornecedor português para pagamento de mercadoria enviada para a Alemanha, no caso de o cheque vir devolvido pelo banco, por falta de provisão, vai ser muito difícil obter a cobrança desse cheque por via judicial. Na Alemanha, para poder reclamar a falta de provisão, o cheque tem de ser apresentado ao banco emissor no prazo de 8 dias, o que tratando-se de pagamentos por cheque enviados para Portugal raramente acontece. Findo este prazo, a empresa portuguesa terá de recorrer aos tribunais, envolvendo-se num processo, normalmente, dispendioso e demorado.

No intercâmbio comercial entre parceiros é importante, para os fornecedores, garantir a propriedade da mercadoria fornecida até estar totalmente paga e/ou ver garantida a seu favor a dívida do parceiro comercial relativa a mercadorias ou serviços. Na Alemanha, a transferência de propriedade só se efetua durante a entrega das mercadorias ou, no caso da existência de uma cláusula de reserva de propriedade, depois de paga a fatura.

A Alemanha é, para muitas áreas de negócio, um mercado saturado, com uma concorrência muito forte por parte das empresas locais e estrangeiras. O custo de acesso ao mercado alemão é elevado, mas é um problema comum a todos os recém-chegados. No entanto, oferece uma situação relativamente confortável a todos os que conseguem ultrapassar os problemas iniciais e obtêm sucesso. Segundo a nossa experiência, a criação de um negócio próspero não depende

unicamente dos recursos financeiros - as grandes empresas cometem os mesmos erros que as pequenas. É mais uma questão de ser capaz de compreender as necessidades do mercado e de como oferecer as potencialidades específicas da sua empresa. Um negócio de sucesso, na Alemanha, necessita de uma estratégia de longo termo, um planeamento mínimo de 2 anos, inputs financeiros razoáveis e uma gestão disposta a assumir um papel ativo no desenvolvimento do negócio. Considerando estes fatores, a Alemanha ainda é um bom mercado, oferecendo boas oportunidades e clientes relativamente fiéis.

VI.1.2.1. Como vender?

As principais cadeias de retalho oferecem uma diversidade crescente de produtos de marca própria e caracterizam-se por disponibilizar um número elevado de SKUs (Stock Keeping Unit) por superfície de venda, ou seja, abundante escolha de produtos, por norma, de alta qualidade. Para as categorias principais, ou produtos de marca própria, têm departamentos de compras nas sedes das referidas empresas. Não obstante, as estruturas regionais das cadeias Edeka e Rewe gozam de uma autonomia bastante elevada, de maneira a ajustar a oferta à procura regional. Nota-se, por exemplo, que na região rica da Baviera, geograficamente próxima de Itália, os produtos italianos são em muito maior número. Em muitos casos, nas categorias de nicho, com ampla oferta (como por exemplo, nos vinhos) ou *In&Outs* (promoções pontuais), as compras são feitas a distribuidores locais.

O número de importadores e distribuidores é extenso e deve ser olhado consoante a categoria.

Sugestões a considerar:

- privilegiar importadores/distribuidores locais para máxima penetração no mercado;
- adaptar-se às exigências do cliente, entre elas entregas em pequenas quantidades;
- centrar-se em produtos da mais alta qualidade e ecológicos;
- verificar, antecipadamente, a competência técnica e cobertura nacional dos potenciais parceiros.

Principais áreas de oportunidade:

- fruta e legumes, sobretudo de origem biológica;
- peixe e marisco fresco;
- azeite;
- queijos gourmet;
- pescado em conserva ou congelado;
- vinho;

- bolachas;
- refeições preparadas.

Fontes de informação recomendadas: não existe muita informação pública disponível; apenas fontes pagas, como a Nielsen, a GfK e o Euromonitor. Para a identificação de potenciais clientes, nomeadamente importadores e distribuidores, recomendamos o portal *Wer liefert was?*, (Quem fornece o quê?), onde poderá pesquisar de acordo com categoria de produtos: www.wlw.de

VI.1.2.2. – A reter

- A Alemanha mantém-se um mercado focado no preço, embora com abertura duma franja crescente de consumidores a fazer o *trade up* para qualidade e *statement* cívico;
- São cada vez mais os consumidores que associam causas às decisões de compra. Muitas vezes “contra”: embalagens, alimentos geneticamente modificados, lactose, glúten. Outras vezes em prol de: comércio justo, vegans, animais criados ao ar livre, etc;
- As cadeias de *hard discount* não param de ganhar quota, em parte devido a tendências de *trading up* neste segmento, evoluindo para posicionamento *soft discount*;
- O crescimento de produtos bio ou de comércio justo está a abrandar, muito embora a Alemanha represente o 2º maior mercado de produtos alimentares bio no mundo (a seguir aos EUA);
- Sociedade em ritmo acelerado e individualista, lares unipessoais: alimentam uma procura crescente de produtos alimentares *convenience*, *ready-to-meal* e de *clean label foods*;
- Os consumidores apreciam cada vez mais informações sobre a origem e certificação dos produtos (*traceability* das mercadorias);
- Plástico está *out*: regresso das compras a granel, em versão chique;
- Aumento significativo da idade média dos consumidores; a quota de pessoas com mais de 65 anos em 2025 atingirá 24% do total dos consumidores relevantes. Estímulo ao incremento de consumo de produtos *health* ou suplementos alimentares;
- As compras online despontam;
- Cozinhas inteligentes tornam-se compradoras: o robot de cozinha *Bimby* tem acordos com a Hellofresh para fornecer cabazes de ingredientes ajustados às suas receitas;
- Foram lançados frigoríficos da Samsung em que a porta é simultaneamente um *iPad* gigante, capaz de elaborar uma lista de compras orientada.

VI.2. Análise SWOT

Alemanha é o maior e mais desafiante mercado europeu para os produtos alimentares que, numa perspetiva da oferta portuguesa, significa:

Pontos fortes:

- Oferta portuguesa de produtos alimentares com qualidade e autenticidade, diferenciada da oferta alemã
- Boa relação preço/qualidade
- Portugal começa a estar na moda; *design* moderno e simbiose entre tradição e modernidade
- Capacidade de adaptação rápida às exigências do mercado
- Descoberta da qualidade e autenticidade de produtos alimentares portugueses

Pontos fracos:

- Orçamento de marketing exigente
- Presença modesta na grande distribuição
- Falta de conhecimento do comércio a retalho alemão da oferta de produtos alimentares portugueses
- Material promocional, rotulagem e comunicação em alemão
- Reduzida aposta em marcas próprias
- Indiferenciação face a Espanha e Itália

Oportunidades:

- Elevado poder de compra do consumidor alemão
- Alta qualidade e autenticidade dos produtos alimentares portugueses
- Maior mercado para produtos alimentares e bebidas
- Estabilidade e previsibilidade de consumos em patamar elevado
- Logística facilitada e boa cadeia de frio
- Nichos de mercado com dimensão relevante
- À boleia do *sourcing*: Lidl e Aldi em Portugal
- Crescente procura de vinhos com boa relação qualidade/preço
- Procura de produtos biológicos e de produtos certificados



- Ações promocionais qualificadas no mercado (feiras, missões inversas)
- Entrar diretamente pelo online
- Turismo alemão crescente para Portugal

Ameaças:

- Inflação em alta
- Aumento das taxas de juro com eventual efeito negativo na obtenção de crédito pelas empresas
- PIB da maioria dos destinos das exportações portuguesas abranda, Alemanha incluída
- Diferentes hábitos de consumo
- Importância do uso da língua alemã
- Certificações exigidas (qualidade, sustentabilidade, bio)
- Hipersensibilidade ao preço, significando elevada elasticidade
- Quotas elevadas do *hard-discount*
- Interesse reduzido dos alemães pela gastronomia
- Grossistas com implantação regional
- Domínio turco no étnico *low-cost*
- Concorrência extremamente forte
- Mercado muito saturado; estruturas de distribuição altamente concentradas

Fonte: elaboração própria; AICEP

VI.3. Do's e don'ts

Do's:

- Estudar e visitar o mercado, marcar presença em eventos no mercado
- Visitar principais feiras setoriais
- Visitar o retalho e diferentes superfícies de venda
- Ter documentos promocionais em alemão
- *Website* com informação em alemão
- Apresentar informação sucinta, objetiva e completa do produto
- Trabalhar com representantes locais
- Respeitar o horário de trabalho local;
- Marcar encontros/reuniões com a devida antecedência;

- Focar a comunicação no produto de interesse do cliente, mesmo que detenha um *portfolio* mais alargado
- Fazer *follow-up* dos contactos e manter o (potencial) cliente informado sobre avanços e/ou problemas

Don'ts

- Abordagem precipitada ao mercado
- Não respeitar os compromissos assumidos, nomeadamente: reuniões marcadas, prazos e outras condições de entrega
- Ir a reunião sem, previamente, definir a língua
- Catálogos em inglês
- Evitar traduções “google”
- Não reagir a pedidos/perguntas do (potencial) cliente, mesmo se tiver de responder negativamente
- Esperar resultados imediatos
- Não dominar o produto
- Estratégia “toca e foge”
- Chegar atrasado

Fonte: elaboração própria; AICEP

VI.4. Condições legais de acesso ao mercado

Direitos Aduaneiros:

- Para efeitos alfandegários a UE é considerada um território único, ou seja, não são aplicados direitos aduaneiros (ou medidas de efeito equivalente) no comércio intracomunitário.

IVA (Imposto sobre o Valor Acrescentado):

- Apesar de alguma uniformização, nomeadamente ao nível da taxa normal e das taxas reduzidas, os Estados-Membros são soberanos na sua fixação. Na Alemanha, a taxa normal é de 19% e a reduzida de 7%. Nos serviços de restauração e hotelaria a aplicação da taxa reduzida de 7% na sequência da COVID foi prorrogada até 31 de dezembro de 2022.

IEC (Impostos Especiais de Consumo):

- As taxas fixadas pela UE são taxas mínimas, sendo que os países da UE podem fixar taxas superiores, variáveis (Search Tool) de acordo com o produto (ex.: óleos minerais; tabaco manufacturado; álcool; bebidas alcoólicas) – IEC's na UE.

Fatura Comercial:

- Não estando os bens sujeitos a documentação aduaneira, a fatura comercial assume uma importância vital; esta deverá indicar sempre n.ºs de registo em IVA das partes, precedido do código do país – Alemanha/DE | Sistema VIES | Perguntas Frequentes | Contacto: Autoridade Tributária e Aduaneira (AT).

Controlo Estatístico das Trocas Intracomunitárias (Sistema Intrastat):

- Na ausência de fiscalização alfandegária que disponibilize esta informação, cabe aos operadores económicos apresentar a Declaração Intrastat junto do INE apenas nas expedições anuais $\geq 250\ 000\text{€}$.

Cumprimento do Acervo Legislativo Comunitário:

- A adoção de legislação de harmonização permite a eliminação de obstáculos e o estabelecimento de regras comuns destinadas a garantir a livre circulação de mercadorias/produtos na UE – Acquis/acervo comunitário | Requisitos aplicáveis aos produtos.

Resíduos de Embalagens:

- Ao nível do mercado interno da UE, o fluxo das embalagens e resíduos de embalagens encontra-se regulado na Diretiva n.º 94/62/CE, que estabelece como regra comum a todos os EM o princípio da responsabilidade alargada do produtor. O princípio da responsabilidade alargada do produtor consiste na responsabilidade financeira ou financeira e organizacional do produtor relativamente à gestão dos resíduos provenientes dos seus próprios produtos, sendo que esta responsabilidade pode ser assumida a título individual ou transferida para um sistema integrado (ex em Portugal – Sociedade Ponto Verde, Novo Verde, Eletrão, Valormed e SIGERU). Cabe, no entanto, a cada EM definir o seu modelo de gestão.
- A marca “Ponto Verde” é um dos sistemas adotado na maioria dos EM para gestão dos resíduos de embalagens (ver aqui), existindo outros sistemas na Dinamarca, Finlândia e Itália. Nos EM onde existe “Ponto Verde” o uso do logo na embalagem é voluntário, com exceção do Chipre e Espanha onde é obrigatório.

- A 1 de janeiro de 2019 entrou em vigor uma nova lei de gestão das embalagens (Verpack G) na Alemanha que substituiu a anterior (Verpack V) e cuja principal novidade é a criação de uma agência central de registos de embalagens. Segundo esta lei os fabricantes que pretendam colocar os seus produtos diretamente junto do consumidor final têm de registar-se e comunicar as quantidades das embalagens colocadas no mercado alemão. Para mais informações os interessados podem aceder ao site da Câmara de Comércio e Indústria Luso Alemã (CCILA), no tema - Licenciamento Ponto Verde / Platform for Manufacturers and Distributors Regarding the Packaging Law (VERPACKG) / Registo.
- A partir de 1 de julho de 2022, o registo passa a ser obrigatório para todas as empresas distribuidoras de embalagens, aplicando-se a todos os tipos de embalagens, incluindo embalagens de transporte, embalagens industriais ou embalagens reutilizáveis.

Rede SOLVIT:

- Resolução informal de litígios resultantes da aplicação incorreta das regras do Mercado Único (SOLVIT).

Entraves:

- Não obstante a criação do Mercado Único sem fronteiras, com as quatro liberdades asseguradas e os constantes progressos registados (em termos de aprofundamento e reforço), e tendo em conta que se trata de um processo dinâmico, existem, ainda, lacunas em áreas onde a integração tem avançado mais lentamente, assim como vários entraves que se traduzem em obstáculos, que dificultam o bom funcionamento do Mercado Único. A implementação e aplicação do mercado único pelos EM foi especialmente afetada durante a pandemia COVID 19, o que levou a várias reações da Comissão Europeia - The Single Market Scoreboard | Plano de Ação de longo prazo para melhorar a implementação e aplicação das regras do mercado único (atualização em maio de 2021).

Fonte: AICEP