



TERRAS
ALTAS
DE
PORTUGAL
— 20 —

VI. GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO



VI. GESTÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

VI.1. Ambiente e cultura de negócios

VI.1.1. Ambiente de negócios

- *Ranking* Global:
 - 10º entre 82 países
- Competitividade:
 - 6º entre 63 países
- Facilidade:
 - 8º entre 177 países
- Transparência:
 - 8º entre 180 países
- Risco do país:
 - Risco geral: A
 - Risco económico: AA

Fonte: AICEP

VI.1.2. Cultura de negócios

- As negociações com empresários neerlandeses devem obedecer a um planeamento rigoroso e as marcações devem ser solicitadas com várias semanas de antecedência;
- É essencial chegar pontualmente aos encontros, ou melhor ainda, uns minutos antes;
- Os neerlandeses são pessoas muito diretas, que não dedicam muito tempo a “subterfúgios”;
- Habitualmente dizem o que pensam, não valendo a pena perder tempo, quando demonstram não estar interessados no produto/serviço;
- Devido à natureza, dimensão, acessibilidade e competitividade do mercado holandês, os distribuidores costumam exigir distribuição exclusiva;
- Os preços deverão ser *ajustados* logo de início, já que os neerlandeses não gostam muito de *regatear*;
- O aperto de mão é a forma mais habitual de saudação, tanto para os homens como para as mulheres;

- Não é habitual o tratamento pelo título académico (somente Senhor/a) e é normal que após os primeiros contactos o tratamento passe a ser através do nome próprio;
- São sóbrios no seu estilo de vida e, em particular, na forma de vestir. É cada vez mais comum não colocarem gravata com um fato, ou tirar o casaco antes de se sentarem à mesa de negociações. Aconselha-se a seguir o exemplo, se for o caso;
- É habitual oferecer chá, café e água durante as reuniões;
- O almoço tem muitas vezes a duração de 30 minutos e é normalmente constituído por fatias de pão com carnes frias. Se a reunião coincide com a hora do almoço, não é frequente levarem os seus convidados a um restaurante, comendo na cantina da empresa ou (sandes) na própria sala de reuniões. Não é muito habitual o consumo de álcool ao almoço;
- Os neerlandeses preservam imenso a sua vida privada, pelo que não é habitual as reuniões prolongarem-se para além do horário oficial de trabalho. Este é respeitado tanto à entrada como à saída, pelo empregado e pelo patrão.

A ter ainda em conta no comércio:

- Elevada concentração no retalho com poucos interlocutores e descida dos preços;
- Aumento de quota de mercado das lojas de *discount*;
- Baixo grau de conhecimento dos produtos portugueses ao nível do consumidor final;
- Falta de imagem genérica do país e de associação com “prestígio”;
- Pouca visibilidade, fraca presença nos pontos de venda;
- Mercado muito aberto;
- Forte agressividade promocional dos países concorrentes, que realizam campanhas massivas ao longo do ano e praticam preços apelativos (Espanha, Turquia, Marrocos, Malta e Croácia);
- Apesar de uma boa relação preço/qualidade, Portugal é muitas vezes penalizado por apresentar, em produtos comparáveis, um preço final mais elevado que os seus concorrentes.

E sempre:

- Postura direta e frontal;
- Informalidade no tratamento;
- Total respeito pela vida privada;
- Os processos de decisão podem ser demorados – privilegiar o consenso
- Língua de trabalho – inglês

VI.2. Análise SWOT

Pontos Fortes:

- Oferta portuguesa de produtos alimentares com qualidade, autenticidade e, em alguns casos, diferenciação
- Boa relação preço/qualidade
- Capacidade de adaptação rápida às exigências do mercado

Pontos Fracos:

- Marketing com debilidades
- Comunicação externa
- Capacidade de diálogo com a grande distribuição
- Nível de conhecimento do comércio a retalho dos Países Baixos
- Embalagem e rotulagem
- Reduzida aposta em marcas próprias

Oportunidades:

- Poder de compra do consumidor dos Países Baixos
- Mercado estável
- Nichos de mercado com dimensão relevante
- Tendência crescente para produtos alinhados com a sustentabilidade ambiental
- À boleia do *sourcing*: Lidl e Aldi em Portugal
- Crescente procura de vinhos com boa relação qualidade/preço
- Crescente procura de produtos bio, de produtos certificados e gastronomia diferenciada
- Turismo dos Países Baixos em 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, Países Baixos incluído
- Mercado de grande abertura

- Diferentes hábitos de consumo
- Certificações exigidas (qualidade, sustentabilidade, bio)
- Hipersensibilidade ao preço, significando elevada elasticidade
- Quotas elevadas do *hard-discount*
- Concorrência extremamente forte
- Mercado muito saturado; estruturas de distribuição altamente concentradas
- Margens sob forte pressão

Fonte: elaboração própria; AICEP

VI.3. Do's e Don'ts

Do's:

- Planear rigorosamente e marcar reuniões com antecedência
- Ter abertura para contratos de exclusividade
- Saudar com aperto de mão
- Usar vestuário sóbrio
- Oferecer chá/café/água nas reuniões
- Estudar e visitar o mercado, marcar presença em eventos no mercado
- Visitar retalho e diferentes tipos de superfícies de venda
- Apresentar informação sucinta, objetiva e completa do produto
- Fazer o *follow-up* dos contactos e manter o potencial ou atual cliente informado sobre avanços e/ou problemas

Don'ts:

- Não ser pontual
- Perder tempo com subterfúgios
- Apresentar preços desajustados
- Usar título académico como forma de tratamento/apresentação
- Prolongar reuniões para além do normal horário de trabalho
- Demorar na resposta a qualquer tipo de correspondência
- Não respeitar os compromissos assumidos, nomeadamente: reuniões marcadas, prazos e outras condições de entrega

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. Nos Países Baixos, a taxa normal é de 21% e a reduzida de 9%.

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 – Países Baixos/NL | 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 EU – *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.
- Para apurar se existem e quais as obrigações a cumprir pelo produtor/vendedor português nesta matéria é particularmente importante contactar o distribuidor no país de destino ou os organismos de gestão localizados no mercado (ex,. *Avfalfonds Verpakkingen*) – *CMS Expert Guide to plastic and packaging waste laws*.

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