



# Manual de Negócios e Cultura

## Cuba



**AIDA**  
ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO

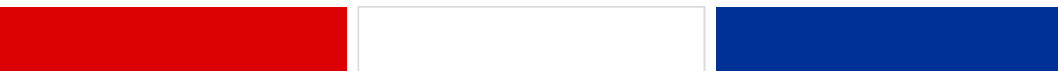
Cofinanciado por:

**COMPETE  
2020**  
PROGRAMA OPERACIONAL COMPETITIVIDADE E INTERNACIONALIZAÇÃO

**PORTUGAL  
2020**



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional





**1. Introdução 06**

**2. A negociação e o protocolo empresarial num ambiente multicultural 09**

**3. Perfil do País e do Mercado 15**

**4. Cuba: Comércio Internacional 22**

**5. Portugal e Cuba 31**

**6. A Cultura Local e os Negócios 35**

**7. Sistema Legal 49**

**8. Sistema Tributário 51**

**9. Conclusões e Recomendações 54**

**10. Anexos 58**

Fontes de Informação 59

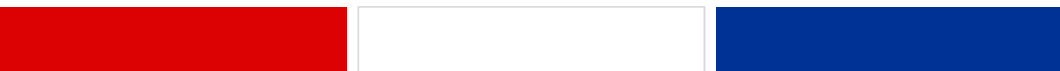
Moradas Úteis: 60

Links Úteis 61

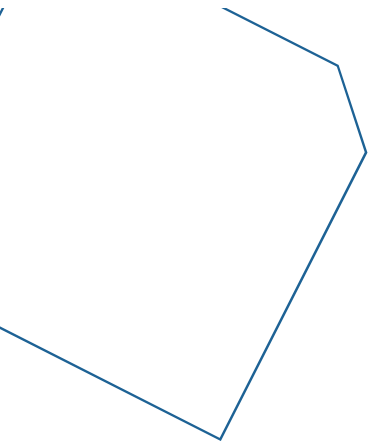
Ficha Técnica 63



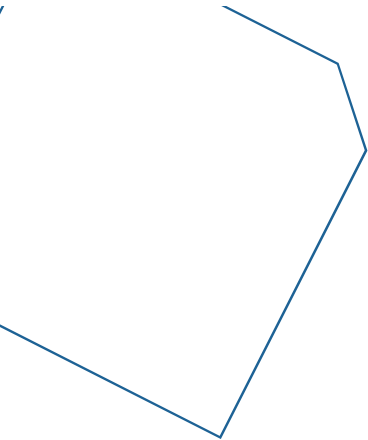
















# 1. Introdução





## CUBA

O desafio da internacionalização das empresas portuguesas é essencial para o desenvolvimento do país.

A ideia de conceber e editar este *Manual de Negócios e Cultura* decorre da intenção e da motivação de apoiar as empresas a mais e melhor concretizarem processos de internacionalização dos seus negócios.

Os manuais previstos para os mercados de Cuba, Perú e Senegal visam capacitar as empresas nacionais para factores fundamentais no processo negocial, muitas vezes descurados, como as regras de negociação e protocolo empresarial, acrescidos de informação económica, jurídica e fiscal.

Hoje em dia os mercados são exigentes e muito competitivos. Uma visão multicultural nas acções comerciais e como instrumento de comunicação, acrescenta valor ao relacionamento que as empresas têm com o exterior e é, consequentemente, uma mais-valia para o sucesso e a conquista de novos mercados.

Em mercados como os de Cuba, Perú e Senegal cujas especificidades culturais estão muito enraizadas e são muito valorizadas pelos empresários locais, afigura-se de extrema importância o conhecimento das mesmas por parte dos empresários portugueses para que os negócios possam acontecer e os investimentos possam desenvolver-se com uma menor taxa de risco e de incerteza.

Por um lado, cada manual inclui uma visão global do país em termos de potencial de mercado com informação sobre a economia, a demografia, as importações, as exportações, os principais parceiros comerciais e outros dados relevantes.

E, por outro lado, o manual também apresenta informações relativas às principais dimensões da cultura e hábitos, designadamente as normas de etiqueta e os comportamentos em ambiente de negociação empresarial.

Com esta dupla perspectiva, muito mais abrangente do que a habitual, será possível otimizar os resultados dos processos negociais.



# CUBA

Uma actuação eficaz requiere conhecimentos específicos que excedem as áreas de competência estritamente técnicas dos empresários e dos seus colaboradores.

A elaboração do manual para cada um dos mercados foi desenvolvida em formato digital para uma mais fácil difusão e, ao mesmo tempo, para garantir a possibilidade de serem actualizados regularmente. Esse também é um factor inovador pois a dinâmica dos mercados obriga a informação em tempo útil para apoiar as decisões.

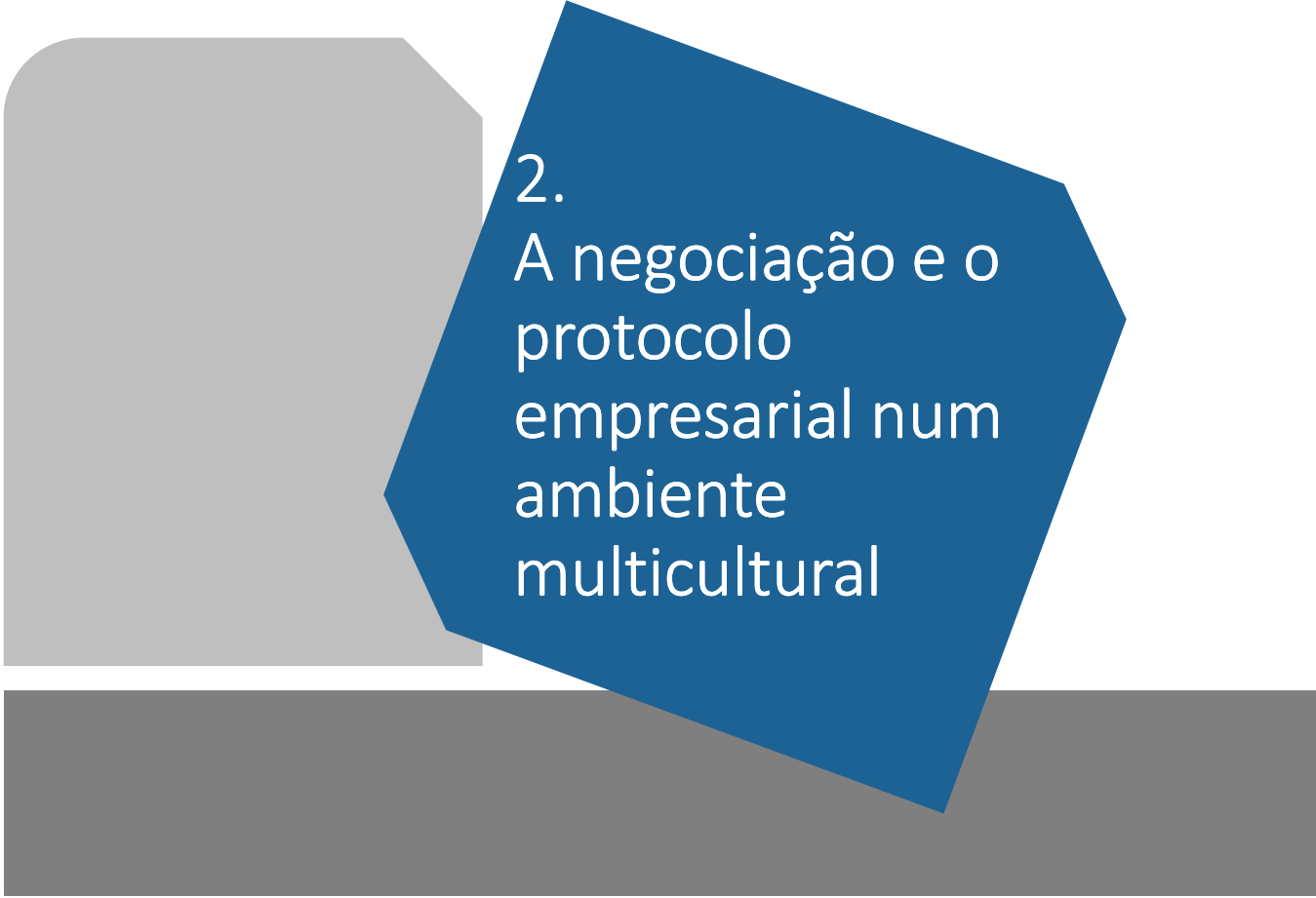
A AIDA renova o seu empenho em continuar de forma activa a conceber, estruturar e disponibilizar informação de qualidade para que as empresas Associadas e as empresas em geral possam transformar em instrumentos de trabalho dinâmicos e úteis para a afirmação da sua competitividade.



Aveiro

Setembro de 2017





## 2. A negociação e o protocolo empresarial num ambiente multicultural



# ETAPAS DA VIAGEM







O processo de internacionalização é, de facto, uma viagem que as empresas têm de preparar, percorrer várias etapas para, finalmente, chegarem ao destino.

E, uma vez chegadas ao destino, isso não significa o fim do processo mas sim o princípio do árduo trabalho para conquistar uma posição no respectivo mercado e consolidar a sua presença com resultados sustentáveis durante anos.

Se o processo fosse fácil seria mais tentador e o número de viajantes muito superior. Agora, o que fica claro é que, sendo um processo difícil e demorado, só as empresas que melhor se preparam com inteligência é que conseguem concretizar os seus objectivos.

## *“Onde fores ter, faz como vires fazer”*

Durante anos, pensava-se que bastava conhecer as estatísticas de um país, ir a umas feiras e fazer uns contactos.

Na verdade, hoje, isso é claramente uma visão redutora e simplista.

## ETAPAS DA VIAGEM

A experiência e as boas práticas de empresários e gestores de variados sectores em muitos mercados (distantes ou próximos, semelhantes ou diferentes) indicam que, além de um bom produto e de informação sobre o mercado, é essencial considerar factores como: a cultura, os hábitos de consumo, a história, os valores, a demografia, a psicologia da negociação, as crenças religiosas, as tradições, a gastronomia, entre muitos outros.

### *“Em Roma, sê romano.”*

Hoje, preparar a viagem da internacionalização significa conhecer o destino nas suas múltiplas e diversificadas dimensões. Obriga a muita pesquisa e a um trabalho prévio de contactos, de busca permanente e não preconceituosa da realidade do país, das pessoas, das empresas e do mercado que ambicionamos abordar e conquistar.

A primeira análise continuará a ser a das estatísticas, dos indicadores económicos, dos consumos e do ambiente competitivo. Mas, a abordagem que se segue terá de ser, cada vez mais, a da realidade social e cultural.

Nesse contexto, foram preparados estes manuais como um modesto contributo com informação nas duas vertentes.





# ETAPAS DA VIAGEM

## 1. PESQUISAR

A ambição da internacionalização implica, na sua essência, uma visão global de desenvolver de forma sustentada os seus negócios em mercados externos. Logo, é uma opção da estratégia empresarial e terá de assentar em informação rigorosa que, mesmo não eliminando o risco, o possa minorar ao máximo.

Importa por isso que a pesquisa incida sobre: as estatísticas da economia do país; as características gerais do mercado; os grandes indicadores económicos e demográficos; o grau de abertura comercial; o enquadramento legal e a fiscalidade; as questões alfandegárias e as opções do Estado sobre o comércio externo; os seus actuais/futuros parceiros comerciais e o respectivo grau e tipo de envolvimento.

Com esta primeira abordagem deve ficar claro qual o potencial do país para se tornar um dos mercados alvo da empresa.


Se a resposta for claramente afirmativa, a viagem deve continuar para a segunda etapa.

## 2. COMPREENDER

Se o país tem indicadores que o confirmam como mercado alvo, é indispensável que a pesquisa se alargue a outras dimensões críticas:

- O ambiente competitivo e principais características do mercado (e não só a dimensão)
- Os actores presentes, o seu peso e o seu papel
- A presença de operadores internacionais e a sua implantação
- Os modelos de negócio das empresas presentes (locais e outras)
- Os hábitos de consumo, o perfil dos consumidores e o seu poder de compra
- Os processos de negociação e os canais de distribuição
- As dinâmicas culturais e sociológicas, as crenças religiosas e os valores pessoais (e nacionais)
- O nível de desenvolvimento tecnológico e a literacia digital



- 
- O contexto e o papel da família
  - O nível de preparação/formação dos seus recursos humanos (sobretudo se houver necessidade de contratar pessoas no mercado)
  - O grau de transparência dos negócios e nível de burocracia dos processos
  - A estabilidade política e social

### 3. PLANEAR

Planear a entrada no mercado de forma consistente:

- Conhecendo (e cumprindo) as diversas formalidades e suas especificidades.
- Encontrando o formato de abordagem do mercado, o modelo de negócio a estabelecer e a sua cronologia desejável/possível face aos condicionamentos legais, financeiros ou outros.

Pensar em cenários alternativos e em vias de desenvolvimento caso surjam entraves ou problemas.

## ETAPAS DA VIAGEM

### 4. AGIR

A acção em processos de internacionalização nem sempre tem a velocidade inicialmente desejada ou até prevista. Diferentes ambientes multiculturais têm diferentes noções de tempo, de urgência e de importância dos diversos processos inerentes.

*“A pressa é má conselheira.”*

Além disso, em ambiente multicultural, há sempre um tempo de conhecimento mútuo, de aprendizagem recíproca e de conquista da confiança por parte de ambos os interlocutores.

Assim, a acção tem de ser, acima de tudo, perseverante para não desistir facilmente se não se conseguirem resultados imediatos.

A acção implica sempre, apesar dos recursos tecnológicos disponíveis (email, videoconferência, etc.), a realização de visitas e contactos pessoais, sempre muito valorizados.





Este tipo de acção, além de potenciar uma maior proximidade com os potenciais clientes ou parceiros, é também uma oportunidade para, sem filtros nem falsas imagens, compreender mais e melhor o ambiente social, cultural, económico, comercial e de negócios.

## 5. CONCRETIZAR

O processo de aproximação ao mercado vai, na maior parte das vezes, obrigar a adaptar a oferta e a proposta de valor da empresa de forma a que encaixe nas necessidades, nos objectivos e nas expectativas dos clientes. E, claro, nas suas formas de negociação, nos seus processos de decisão e nos seus ritmos de trabalho.

Da apresentação de propostas comerciais resultará o primeiro negócio, fase primordial de todo processo. Mas, esse não será um ponto de chegada. Bem pelo contrário, é uma nova etapa, talvez ainda mais exigente pois será aí que o grau de confiança conquistado e a capacidade de cumprimento do acordado serão decisivas para alavancar novos negócios e mais vendas, reforçando e consolidando a relação.

# ETAPAS DA VIAGEM

## 6. DESENVOLVER

O processo de internacionalização é um desafio permanente só ao alcance dos que souberem ser pacientes e possuidores de uma visão de médio ou longo prazo.

Cada etapa é um passo para consolidar o percurso, definir novos desafios e alcançar melhores resultados.

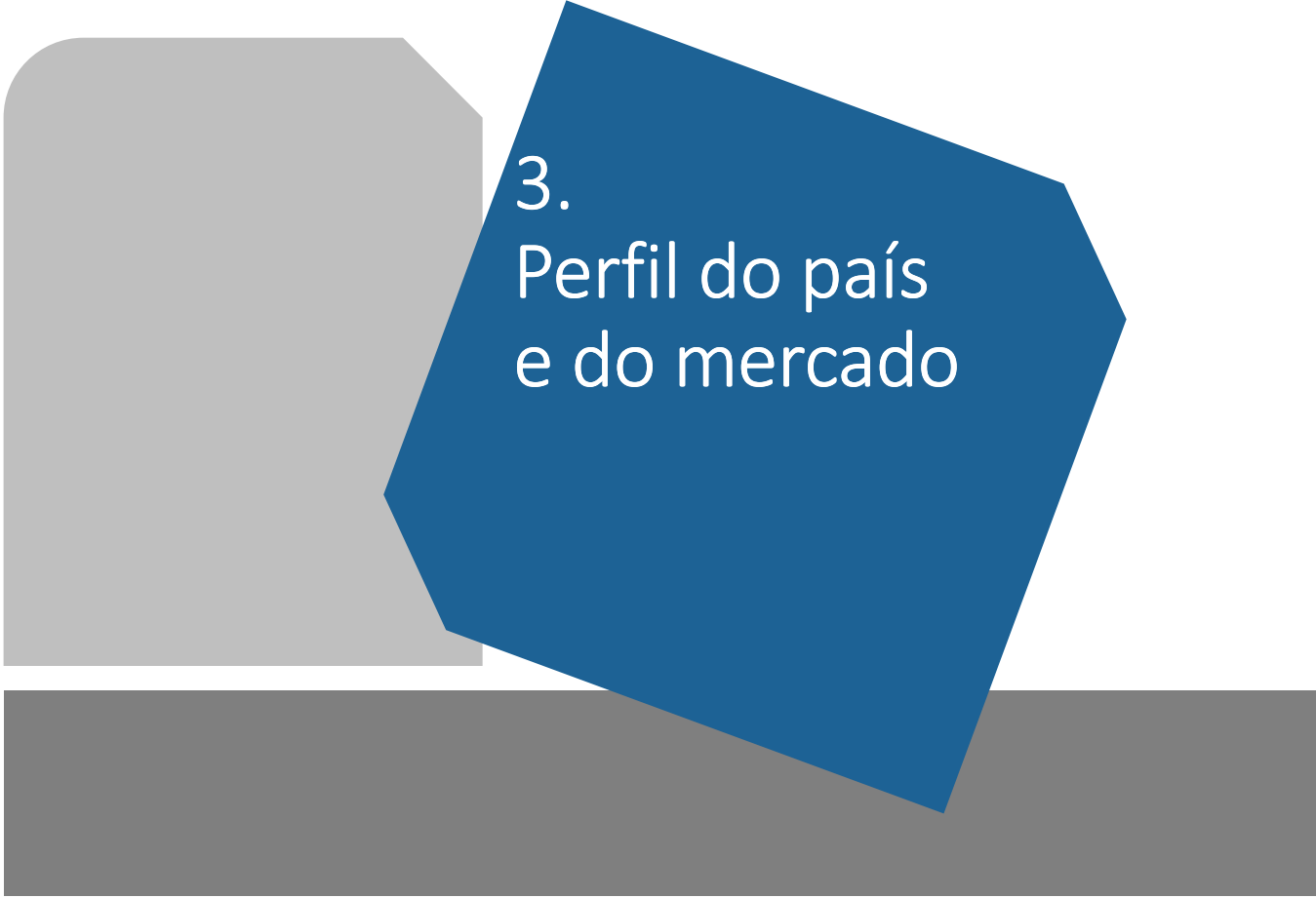
Todo este processo tendo sempre em consideração a importância das pessoas e das relações que estabelecem entre si. Conscientes de que vivemos num mundo global e cada vez mais globalizado mas em que as diferenças culturais e a diversidade são cada vez mais importantes e mais valorizadas.

O conhecimento e o respeito pelos valores e pela identidade do *outro* é a melhor forma de afirmação e a opção certa no ambiente de negócios tão competitivo como o do Século XXI.

Ser um gestor de perfil multicultural tem de ser muito mais do que uma intenção: é e será uma aposta indispensável para as empresas mais modernas e mais competitivas.







### 3. Perfil do país e do mercado



## CUBA

Cuba está a atravessar uma inesperada fase de transição que coincidiu com a saída de cena do antigo líder da revolução, Fidel Castro e o fim do embargo dos EUA.

Depois de dezenas de anos de apoio da antiga União Soviética e do bloco de Leste, os dirigentes cubanos ensaiam uma abertura a outras práticas tanto a nível político como a nível dos negócios.

A nível internacional, por um lado, há cada vez mais empresas interessadas em ser as primeiras a entrar em força neste mercado. Por outro lado, o Estado cubano vê com bons olhos a chegada de novos parceiros e tem criado condições mais favoráveis à realização de negócios.

Mas estes factos não devem iludir os exportadores com a ideia de facilidades. Uma realidade inultrapassável é o facto de cerca de 80% da actividade empresarial em Cuba ser dominada pelo Governo (Ministérios e empresas estatais sob a sua dependência). A importação não é feita num regime aberto mas sim condicionado: em primeiro lugar, a obrigatória presença do exportador na lista oficial e autorizada de fornecedores. Depois, as divisas disponibilizadas para pagamento das mercadorias importadas estão sujeitas à supervisão governamental que liberta as verbas de acordo com as prioridades do Estado cubano.

Uma das lacunas do mercado cubano reside na dificuldade na utilização de dados estatísticos seguros e fidedignos. Por isso, alguns dados utilizados mesmo por organismos de referência como o ITC são *“mirror data”*, isto é, são baseados nas informações dos Estados parceiros de Cuba.

Finalmente, um aspecto relevante e a ter em consideração: a China, segundo dados do ITC, já representa mais de 27% das importações de Cuba. E, nos 10 principais parceiros comerciais do país estão concentrados cerca de 70% do valor dos produtos importados.

Em 2016, Portugal representou 0,85% das importações de Cuba (embora com tendência crescente).

Apesar disso, Portugal e Cuba ainda têm relações comerciais com muito pouca intensidade. Cuba é o 56º na lista de clientes de Portugal representando apenas 0,08% das nossas exportações.

Em sentido contrário, Cuba é apenas o nosso 63º fornecedor e representa 0,07% das nossas importações.

Em síntese, relações de dimensão reduzida mas que podem, por isso mesmo, aumentar consideravelmente nos próximos anos.



# REPÚBLICA DE CUBA

População:

**11,2 milhões**

Área:

**109 884,01 km<sup>2</sup>**

Capital:

**HAVANA** (2,13 milhões hab)

Cidades importantes:

**SANTIAGO DE CUBA** (456,5 milhares hab)

**HOLGUÍN** (300,9 milhares hab)

**CIENFUEGOS** (140,0 milhares hab)

**CAMAGÜEY** (301,0 milhares hab)

**SANTA CLARA** (222,7 milhares hab)

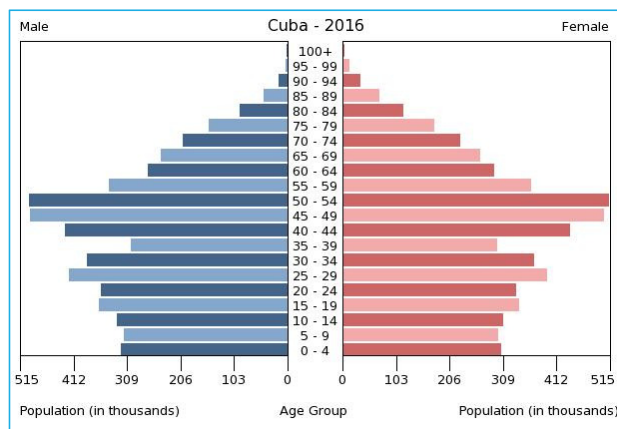
**GUANTÁNAMO** (291,9 milhares hab)

População Urbana:

**76,8%**

Forma de  
Governo:

**República**



Presidente:

**Raul Castro**

Primeiro Ministro:

*(Não tem)*

Língua Oficial:

**Espanhol**

Língua de Negócios:

**Espanhol**

Outras línguas:

**Inglês, Russo e Chinês**

Fontes:  
Consultar páginas 59, 61 e 62.



# SOCIEDADE E CULTURA

## ESTRUTURA ETÁRIA

0-14 anos

**16,5%**

15-64 anos

**69,3%**

65 anos ou mais

**14,1%**

**POPULAÇÃO  
< 45 ANOS**

**57,1%**

(2017)

**CUBA**  
**15 Províncias**  
**168 Municípios**

## TEMPERATURA MÉDIA ANUAL

**25°**

Jan: 15° <> Jul-Ago: 38°

## COMUNICAÇÕES

-LINHAS TELEFÓNICAS

**1,29 milhões**

-TELEMÓVEIS

**2,64 milhões**

-INTERNET

**3,05 milhões**

## RISCO DO PAÍS

-RISCO POLÍTICO

**CCC**

(AAA: menor risco a D risco maior)

-RISCO DE ESTRUTURA  
ECONÓMICA

**B**

-RISCO DO PAÍS:

**CCC**

FONTE: ECONOMIC INTELLIGENCE UNIT

## RELIGIÃO

**80%**

da população é Cristã

## SALÁRIO MÉDIO MENSAL

**687**

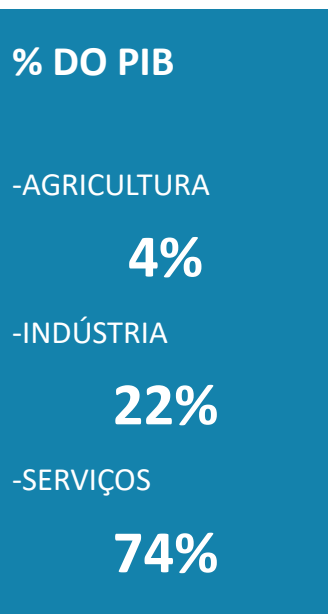
Pesos Cubanos

(CUP)

Fontes:  
Consultar páginas 59, 61 e 62.



# ECONOMIA



**PIB** *per capita*:  
**7.430** (USD)

Sector Estatal  
representa  
**80%**  
do  
**PIB**

## AMBIENTE DE NEGÓCIOS

COMPETITIVIDADE

**00\***

Posição no Global Competitiveness Index 2016/17

FACILIDADE DE NEGÓCIOS

**00\***

Doing Business Rep. 2016

TRANSPARÊNCIA

**56º**

Corruption Perceptions Index 2015

GLOBAL

**78º**

## HORÁRIO DE TRABALHO

**44h/semana**



(\*)  
Não contabilizados no país.  
Fontes:  
Consultar páginas 59, 61 e 62.



# ECONOMIA E EMPRESAS

MOEDA:

**PESO CUBANO  
(CUP)**

e

**PESO CUBANO  
CONVERTÍVEL (CUC)**  
também circula mas só  
internamente

CÂMBIOS

.1 CUC = 24 CUP

.1 CUC = 1 USD

.1 EURO = 1,121 CUP

INFLAÇÃO

**4,6%**  
(2017)

TAXA DE  
DESEMPREGO

**2,4%**  
(2015)

**EXPORTAÇÕES**

**5.853.882**  
*milhares de Euros*

**IMPORTAÇÕES**

**1.348.730**  
*Milhares de Euros*

*Estimativas: ITC*

**ABERTURA  
COMERCIAL:**

**17,27%**

EXPORTAÇÕES+IMPORTAÇÕES/PIB

**Taxa de Cobertura das Importações:**

**29,5%**

**PRINCIPAIS FEIRAS**

FEVEREIRO

**Feira do Livro**  
**Festival de Habano**

MARÇO

**Feira Agro-Pecuária**

ABRIL (*edições bienais*)

**Feira da Saúde**  
**Feira da Construção**

MAIO

**Feira/Convenção do  
Turismo**

NOVEMBRO

**Feira Internacional de  
Havana**

Dezembro

**Feira de Artesanato**




# INDICADORES MACROECONÓMICOS

Indicadores	Unidades	2013a	2014a	2015b	2016c	2017c	2018c
População	Milhões	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2	11,2
PIB a preços de mercado <sup>1</sup>	106 CUP	77 148	80 656	83 514	93 517	97 192	103 338
PIB a preços de mercado <sup>1</sup>	106 USD	77 148	80 656	83 514	93 517	97 192	103 338
PIB per capita	USD	6 880	7 170	7 430	8 310	8 640	9 180
Crescimento real do PIB	Var. %	2,7	1,0	4,3	0,5	0,9	2,5
Consumo privado <sup>2</sup>	Var. %	5,2	4,6	4,7	3,0	3,0	4,0
Consumo público <sup>2</sup>	Var. %	0,8	-1,0	12,6	1,1	-10,1	-8,5
Formação bruta de capital fixo <sup>2</sup>	Var. %	4,0	-4,9	21,5	11,0	7,0	11,0
Taxa de desemprego – média	%	3,3	2,7	2,4	2,5	2,7	2,9
Taxa de inflação - média	%	6,0	5,3	4,6	4,5	5,1	5,3
Dívida pública	% do PIB	32,5	32,2	34,6	32,2	32,0	32,5
Saldo do sector público	% do PIB	-3,0	-1,6	-4,9	-4,5	-3,5	-2,7
Balança corrente	106 USD	-1 041	1 273	592	112	99	-406
Balança corrente	% do PIB	-1,4	1,6	0,7	0,1	0,1	-0,4
Dívida externa	109 USD	25,0	25,1	26,0	26,3	28,7	31,7
Dívida externa	% do PIB	32,5	31,1	31,1	28,1	29,5	30,6
Taxa de câmbio – média (oficial)	1USD=CUC (d)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Taxa de câmbio – média (oficial)	1EUR=CUC	1,33	1,33	1,11	1,11	1,09	1,11

Fonte: The Economist Intelligence Unit

a) Valores actuais; b) Estimativas; c) Previsões; 1) Preços Correntes; 2) Preços Constantes





## 4. Cuba: comércio internacional



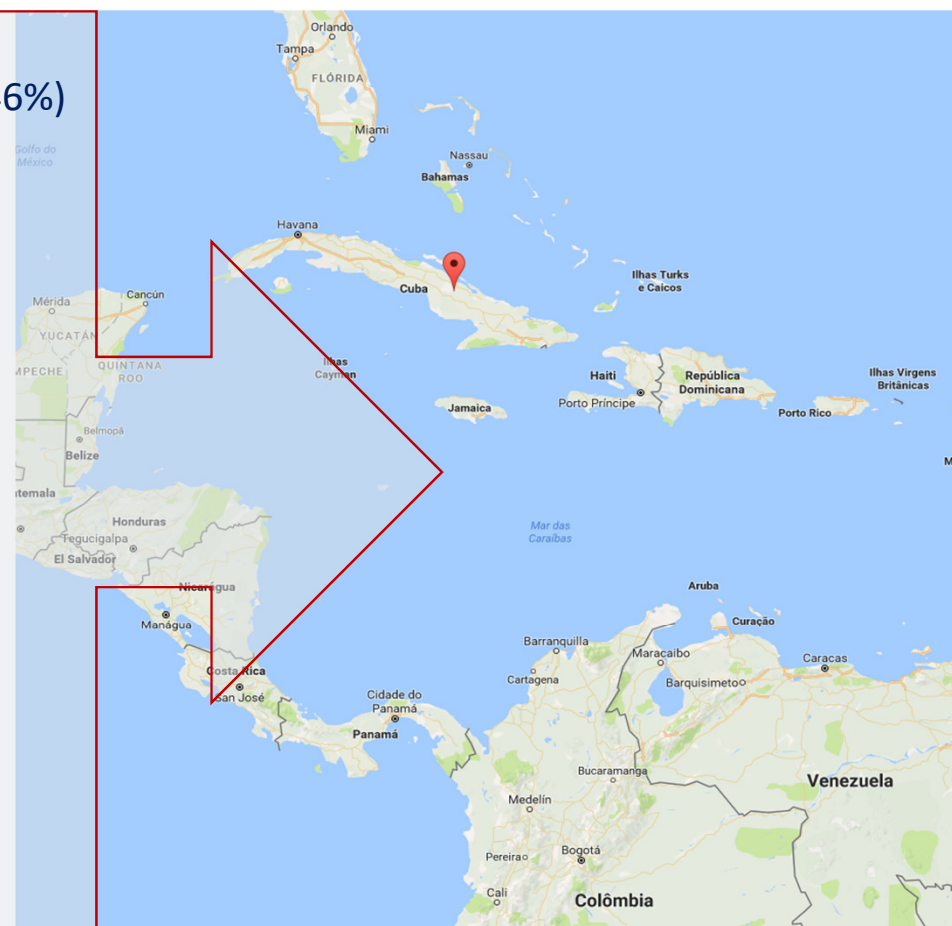
# IMPORTAÇÕES

## CUBA

### 10 Principais PARCEIROS COMERCIAIS (79,46%)

#### Fornecedores 2016

1. China 27,52%
2. Espanha 15,54%
3. Itália 5,34%
4. México 5,01%
5. Argentina 5,00%
6. Brasil 4,96%
7. Canadá 4,78%
8. Alemanha 4,14%
9. EUA 3,82%
10. Argélia 3,36%
- ...
15. Portugal 0,85%

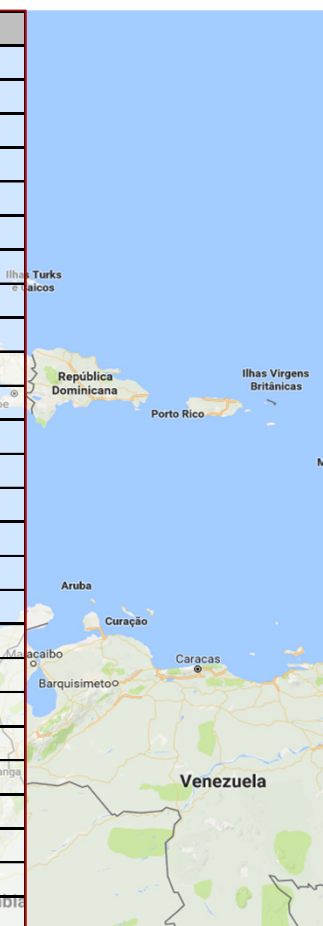


Fonte:  
ITC (2017)



# IMPORTAÇÕES

Fornecedores	2014	2015	2016
<b>Total</b>	<b>4.719.483</b>	<b>6.483.491</b>	<b>5.853.882</b>
China	799.298	1.699.443	1.611.066
Espanha	695.695	963.691	909.447
Itália	229.583	331.180	312.328
México	272.552	320.411	293.146
Argentina	205.345	248.803	292.909
Brasil	382.004	462.666	290.440
Canadá	304.804	348.967	279.712
Alemanha	191.785	257.471	242.351
EUA	224.988	162.357	223.390
Argélia	155.687	139.311	196.852
Federação Russa	74.073	76.890	192.987
Países baixos	104.968	148.403	157.488
França	156.817	146.691	128.154
Bélgica	53.364	67.226	52.231
Portugal	33.537	45.865	49.837
Polónia	25.408	49.392	43.900
Japão	29.909	32.326	40.279
República da Coreia	41.953	46.428	38.067
Índia	27.312	47.316	35.474
Chile	26.853	41.015	32.395
Reino Unido	23.696	34.794	31.353
Colômbia	26.326	34.961	30.285
Costa Rica	28.156	26.380	29.273
Uruguay	19.963	18.548	26.773
Nova Zelândia	43.181	53.876	24.075



NOTA:  
A informação disponibilizada pelo ITC é discrepante quando comparada a informação directa (fornecida oficialmente por Cuba) e a informação fornecida pelos seus parceiros comerciais ("mirror data"). Neste manual foram utilizados os dados fornecidos pelos parceiros comerciais por serem mais actualizados (os últimos disponibilizados oficialmente eram de 2006).

Fonte:  
ITC (2017)  
-Milhares de Euros



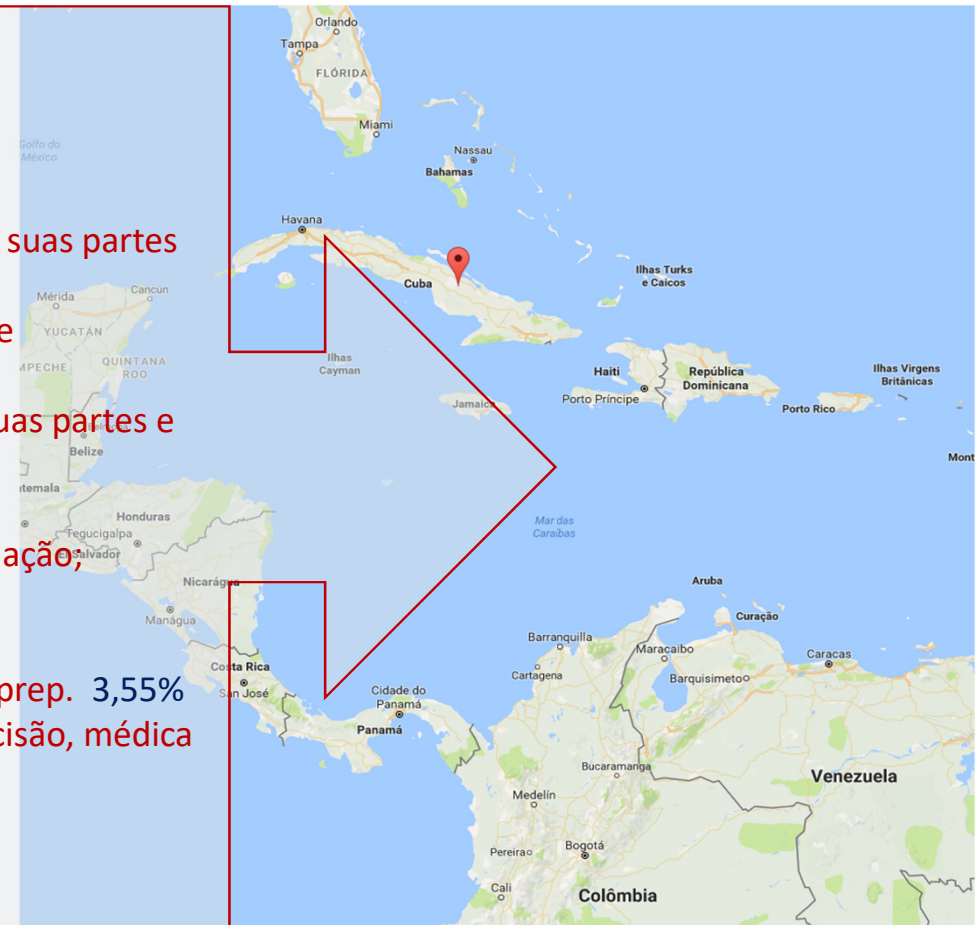
# IMPORTAÇÕES

## CUBA

### 10 Principais PRODUTOS (58,73%)

#### Importações 2016

1. Máquinas, aparelhos mecânicos, reatores nucleares, caldeiras; suas partes 15,34%
2. Máquinas e equipamentos elétricos e suas partes; gravadores e reprodutores de som, televisão ... 8,96%
3. Veículos que não sejam material ferroviário ou de trânsito, e suas partes e acessórios 8,51%
4. Cereais 6,00%
5. Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; substâncias betuminosas; mineral ... 3,84%
6. Plásticos e suas obras 3,72%
7. Resíduos e resíduos das indúst. alimentares; Forragem animal prep. 3,55%
8. Óptica, fotográfica, cinematográfica, medição, verificação, precisão, médica ou cirúrgica ... 3,12%
9. Carne e miudezas comestíveis 3,11%
10. Artigos de ferro ou aço 2,58%



Fonte:  
ITC (2017)



# IMPORTAÇÕES

Produtos Importados	2014	2015	2016
<b>TOTAL</b>	<b>4.719.483</b>	<b>6.483.491</b>	<b>5.853.882</b>
Máquinas, aparelhos mecânicos, reatores nucleares, caldeiras; suas partes	676.983	994.293	898.011
Máquinas e equipamentos elétricos e suas partes; gravadores e reprodutores de som, televisão ...	355.159	568.615	524.730
Veículos que não sejam material ferroviário ou de trânsito, e suas partes e acessórios.	183.675	520.245	498.249
Cereais	393.349	394.349	351.103
Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; substâncias betuminosas; mineral ...	176.101	161.455	224.841
Plásticos e suas obras	188.552	278.082	217.738
Resíduos e resíduos das indústrias alimentares; Forragem animal preparada	211.129	196.276	207.970
Óptica, fotográfica, cinematográfica, medição, verificação, precisão, médica ou cirúrgica ...	140.800	201.659	182.418
Carne e miudezas comestíveis	162.115	218.161	181.879
Artigos de ferro ou aço	97.959	149.907	150.769
Produção diária; ovos de pássaros; mel natural; Produtos comestíveis de origem animal, não em outros lugares ...	184.720	176.116	131.810
Produtos químicos diversos	136.682	153.799	124.787
Ferro e aço	97.448	189.030	105.294
Borracha e suas obras	95.289	128.893	103.879
Gorduras e óleos animais ou vegetais e seus produtos de clivagem; gorduras comestíveis preparadas; animal ...	88.031	83.660	101.783
Mobília; roupa de cama, colchões, colchões, almofadas e outros estofados semelhantes; ...	46.488	74.945	92.032
Produtos farmacêuticos	81.940	99.750	88.443
Papel e cartão; artigos de pasta de papel, de papel ou de cartão	64.688	109.101	85.518
Calçado, polainas e semelhantes; partes desses artigos	62.860	92.117	78.469
Alumínio e suas obras	63.087	99.670	78.293
Legumes comestíveis e certas raízes e tubérculos	60.450	44.873	73.870
Sabão, agentes orgânicos de superfície, preparações para lavagem, preparações lubrificantes, artificiais ...	67.036	86.262	71.639
Extratos de curtimento ou tingimento; taninos e seus derivados; corantes, pigmentos e outros corantes ...	57.141	84.030	71.548
Mercadorias não especificadas em outra parte	17.874	23.942	70.843
Bebidas, bebidas espirituosas e vinagre	32.843	60.097	66.791

Fonte:  
ITC (2017)  
-Milhares  
de Euros



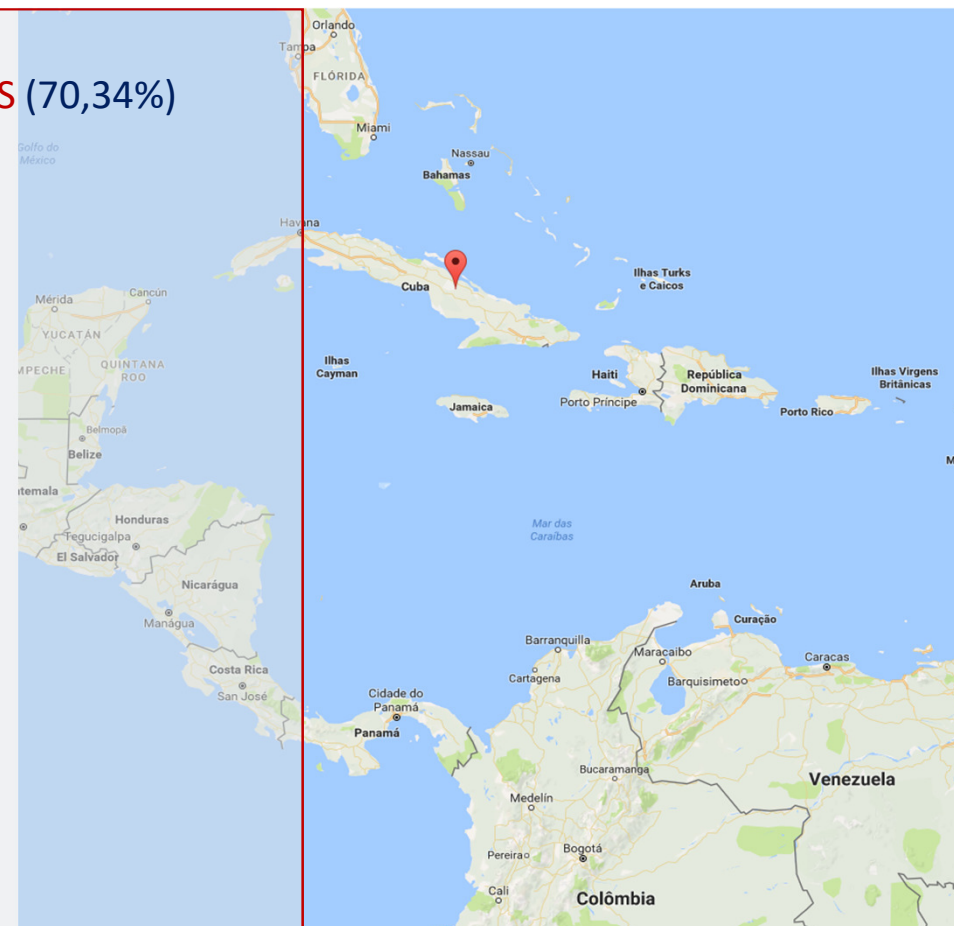
# EXPORTAÇÕES

## CUBA

### 10 Principais PARCEIROS COMERCIAIS (70,34%)

#### Cientes 2016

1. Canadá 19,71%
2. China 18,34%
3. Espanha 9,74%
4. Alemanha 3,81%
5. Brasil 3,69%
6. **PORTUGAL 3,48%**
7. Bielorrússia 3,23%
8. Hon Kong, China 3,13%
9. Chipre 2,87%
10. Suíça 2,34%



Fonte:  
ITC (2017)



# EXPORTAÇÕES

Cientes	2014	2015	2016
<b>Total</b>	<b>1.679.980</b>	<b>1.665.989</b>	<b>1.348.730</b>
Canada	382.586	366.746	265.882
China	250.529	297.301	247.352
Espanha	109.751	124.970	131.409
Alemanha	45.268	41.381	51.322
Brasil	45.942	45.673	49.735
<b>Portugal</b>	<b>15.552</b>	<b>26.795</b>	<b>46.874</b>
Bielorússia	9.543	27.905	43.573
Hong Kong, China	36.526	30.405	42.170
Chipre	28.281	37.924	38.729
Suíça	25.606	29.428	31.546
Federação Russa	46.492	43.637	31.168
Bélgica	39.671	48.198	29.837
França	23.488	25.475	27.149
Líbano	11.036	34.929	25.770
Itália	21.247	22.175	19.525
Roménica	430	16.327	17.522
Japão	14.299	17.408	14.615
Reino Unido	53.689	24.696	14.241
Marrocos	5.104	1.767	12.886
Argentina	12.949	19.942	12.798
Turquia	11.638	15.304	12.405
Perú	1.020	1.444	11.526
Grécia	7.235	11.460	10.538
Hungria	7.220	137	10.519
Singapura	4.740	5.448	9.534



Fonte:  
ITC (2017)  
-Milhares  
de Euros

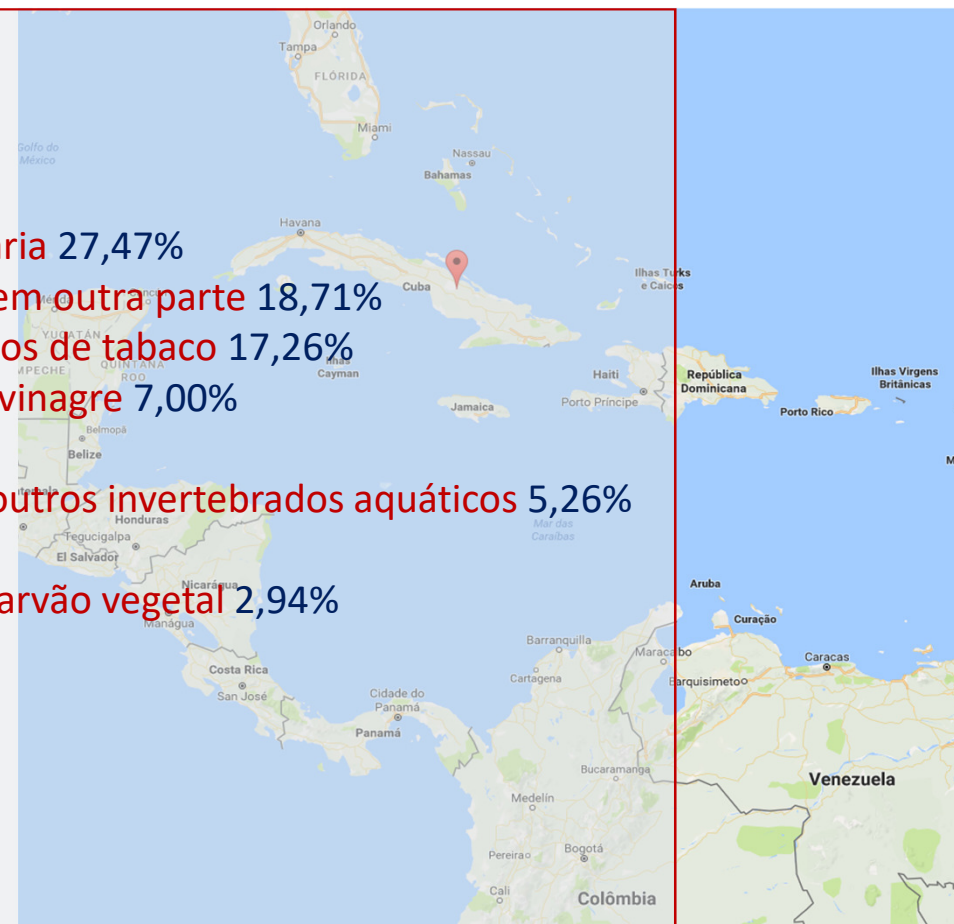


# EXPORTAÇÕES

## CUBA

### 10 Principais Produtos (72,22%) Exportações 2016

1. Açúcares e produtos de confeitaria 27,47%
2. Mercadorias não especificadas em outra parte 18,71%
3. Tabaco e produtos manufaturados de tabaco 17,26%
4. Bebidas, bebidas espirituosas e vinagre 7,00%
5. Produtos farmacêuticos 5,84%
6. Peixe e crustáceos, moluscos e outros invertebrados aquáticos 5,26%
7. Níquel e suas obras 5,18%
8. Madeira e artigos de madeira; carvão vegetal 2,94%
9. Ferro e aço 1,57%
10. Cobre e suas obras 1,52%



Fonte:  
ITC (2017)



# EXPORTAÇÕES

Produtos Exportados	2014	2015	2016
<b>Total</b>	<b>1.679.980</b>	<b>1.665.989</b>	<b>1.348.730</b>
Açúcares e produtos de confeitaria	322.300	407.874	370.512
Mercadorias não especificadas em outra parte	364.737	350.138	252.359
Tabaco e produtos manufaturados de tabaco	187.993	197.786	232.842
Bebidas, bebidas espirituosas e vinagre	107.434	110.456	94.464
Produtos farmacêuticos	91.956	88.687	78.805
Peixe e crustáceos, moluscos e outros invertebrados aquáticos	36.696	57.226	70.900
Níquel e suas obras	77.578	80.765	69.890
Madeira e artigos de madeira; carvão vegetal	30.213	42.246	39.625
Ferro e aço	53.059	41.376	21.176
Cobre e suas obras	27.355	24.414	20.518
Combustíveis minerais, óleos minerais e produtos da sua destilação; substâncias betuminosas; mineral ...	253.352	147.292	14.036
Produção diária; ovos de pássaros; mel natural; Produtos comestíveis de origem animal, não em outros lugares ...	17.888	18.351	12.950
Alumínio e suas obras	10.987	12.167	9.173
Produtos químicos diversos	14.421	19.315	8.745
Explosivos; produtos pirotécnicos; fósforos; ligas pirofóricas; certas preparações inflamáveis	654	909	7.812
Café, chá, mate e especiarias	4.704	4.082	6.652
Preparações de vegetais, frutas, nozes ou outras partes de plantas	10.575	6.693	4.846
Óptica, fotográfica, cinematográfica, medição, verificação, precisão, médica ou cirúrgica ...	4.176	5.991	3.461
Obras de arte, peças de coleção e antiguidades	1.146	1.314	3.453
Cacau e preparações de cacau	2.939	2.204	2.712
Preparações comestíveis diversas	1.074	1.769	2.092
Frutas e nozes comestíveis; Casca de citrinos ou melões	407	1.466	2.021
Máquinas e equipamentos elétricos e suas partes; gravadores e reprodutores de som, televisão ...	5.816	6.297	1.998
Chumbo e suas obras	1.326	1.841	1.981
Minério, escória e cinzas	4.579	1.272	1.631

Fonte:  
ITC (2017)  
-Milhares  
de Euros

Fonte:  
Milhares  
de Euros  
ITC (2017)





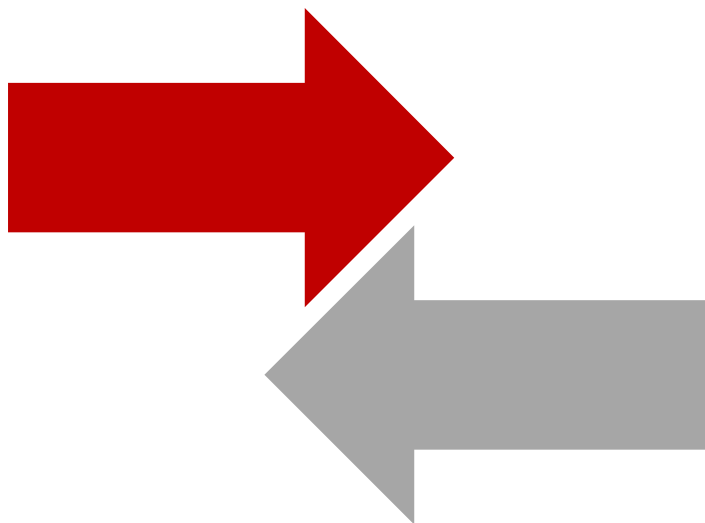
## 5. Portugal e Cuba



# COMÉRCIO INTERNACIONAL PORTUGAL E CUBA

## CUBA <|> Portugal

	Anos	2011	2012	2013	2014	2015	2016 (1º Semestre)
Cuba como Cliente	Posição	66ª	56ª	63ª	61ª	55ª	56ª
	% Export	0,05	0,10	0,07	0,07	0,09	0,08
Cuba como Fornecedor	Posição	101ª	66ª	68ª	87ª	74ª	63ª
	% Import	0,01	0,06	0,06	0,03	0,04	0,07



## BALANÇA COMERCIAL DE BENS DE PORTUGAL COM CUBA

(10³ EUR)	2011	2015	Var % 2011/2015
Exportações	22,3	45,9	+105,8%
Importações	6,4	26,8	+318,6%
SALDO	15,9	19,1	+20,1%
Coef. Cobertura	350,2	171,1	

Fonte: INE  
Unidade: Milhões de Euros



# COMÉRCIO INTERNACIONAL PORTUGAL E CUBA

Principais **PRODUTOS EXPORTADOS** para CUBA

Produto	2011	2015	% total 2015
1. Plásticos e Borracha	12,5	12,9	28,1
2. Máquinas e aparelhos	3,4	7,8	17,0
3. Metais Comuns	0,8	5,2	11,4
4. Minerais e Minérios	2,2	4,9	10,7
5. Químicos	1,6	4,0	8,7
6. Pastas Celulósicas e Papel	0,7	3,6	7,8
7. Veículos e outro Material Transporte	0,4	2,4	5,2
8. Agrícolas	0,0	1,8	3,8
9. Alimentares	0,0	0,9	2,0
10. Instrumentos de Óptica e Precisão	0,0	0,7	1,6
Outros(*)	0,2	1,3	2,8

(\*)  
Outros: Tabaco, chapéus,  
guarda-chuvas, pedras e  
metais preciosos, armas,  
mobiliário, brinquedos, obras  
de arte, obras diversas.

Fonte: INE  
Unidade: Milhões de Euros



# COMÉRCIO INTERNACIONAL PORTUGAL E CUBA

Principais **PRODUTOS IMPORTADOS** de CUBA

Produto	2011	2015	% total 2015
1. Alimentares	0,0	20,9	77,9
2. Madeira e Cortiça	4,1	5,0	18,6
3. Químicos	0,0	0,0	0,2
4. Máquinas e Aparelhos	0,0	0,0	0,0
5. Pastas Celulósicas e Papel	0,0	0,0	0,0
6. Minerais e Minérios	0,0	0,0	0,0
7. Matérias Têxteis	0,0	0,0	0,0
8. Vestuário	0,0	0,0	0,0
9. Plásticos e Borracha	0,1	0,0	0,0
10. Metais Comuns	0,0	0,0	0,0
Outros (*)	2,2	0,9	3,3

(\*)  
Outros: Tabaco, chapéus,  
guarda-chuvas, pedras e  
metais preciosos, armas,  
mobiliário, brinquedos, obras  
de arte, obras diversas.

Fonte: INE  
Unidade: Milhões de Euros





## 6. A cultura local e os negócios



# CUBA: HISTÓRIA

Cuba é um país com uma longa história. Aqui se apresentam algumas das datas mais importantes:

## **1492:**

-Chegada de Espanha e a criação da Capitania Geral de Cuba, em Havana. Ocupação espanhola durou quatro séculos.

## **1762:**

-Havana foi ocupada pelo Reino da Grã-Bretanha. Foi retomada por Espanha através da troca pelo território da Flórida (actualmente parte dos EUA).

## **1898:**

-Guerra Hispano-Americana.

-Tratado de Paris que estabelece que Cuba e outras colónias espanholas são cedidas aos Estados Unidos. Cuba deixa de ser colónia da Espanha e passa a território ocupado pelos EUA.

-Governo militar americano em Cuba.

## **1902:**

-Independência de Cuba com o fim da ocupação americana e o estabelecimento de uma república com o poder a passar para um governo cubano.

## **1959:**

-Revolução Cubana: Fulgêncio Batista foi deposto pelos revolucionários liderados por Fidel Castro.

-Promulgação de uma nova Constituição (Lei Fundamental), em 7 de Fevereiro de 1959.

-Fidel Castro ocupa o poder, inicialmente como primeiro-ministro e, depois de 1976, como presidente, cargo que exerceu até 2006.

## **1976:**

-Cuba declara-se como país socialista.

## **2006:**

-Raúl Castro: substitui o irmão Fidel Castro no poder.

## **2011:**

-Fidel Castro retira-se oficialmente da vida política.

## **2016:**

-Morte por doença de Fidel Castro.



# ETIQUETA NOS CONTACTOS

1

O aperto de mãos formal é a maneira mais habitual de saudação tanto para homens como para mulheres.

Posteriormente, em futuros contactos e quando se conhecem melhor, pode-se cumprimentar as senhoras com um beijo na face.

2

O tratamento é formal. Nas apresentações, as pessoas são abordadas pela palavra *Companero* (colega) ou pelo cargo ocupado na empresa.

Em reuniões subsequentes, as pessoas podem ser tratadas pelo seu nome.

3

Os cubanos, contrariamente a outros latino-americanos, têm um tom de voz mais baixo e respeitam o ritmo das conversas e as intervenções dos seus interlocutores.

O contacto visual não é muito frequente.

4

Como na maioria dos países tropicais, as pessoas começam a trabalhar cedo pelo que as entrevistas e reuniões podem ser organizadas a partir das 8h30m.

Em compensação, é difícil organizar reuniões a partir das 17h, excepto para contactos com directores de alto nível.





# ETIQUETA NOS CONTACTOS

5

As reuniões costumam ser bastante pontuais, a menos que algo inesperado ocorra no último momento.

Esta situação acaba por ser comum mas nem sempre é dada qualquer explicação para o sucedido.

7

Um bom tópico de conversa é o sucesso dos atletas cubanos, por exemplo nos Jogos Olímpicos ou a seleção nacional em baseball, o principal desporto nacional de Cuba.

6

As conversas de negócios são precedidas de uma breve conversa pessoal.

Aconselha-se a não falar de assuntos políticos, nem para criticar nem para elogiar as conquistas ou as decisões do regime.

8

Devido à sua formação elevada e ao conhecimento consistente, os cubanos também gostam de falar sobre assuntos de índole cultural: da história à literatura, das artes ao cinema.





# ETIQUETA NOS CONTACTOS

9

Dar presentes não é uma tradição. Se algum objecto é dado como um presente, deve entender-se que é para fins profissionais.

Se é para fins pessoais, é melhor dar em particular e numa fase mais avançada da relação.

11

No espaço onde decorrem as reuniões é usual ser oferecido água, sumos de fruta e café forte com açúcar.

10

A refeição de negócios pode ser almoço ou jantar sendo habitual ir a restaurantes estatais.

Quando a refeição é com amigos ou colegas é normal ir a restaurantes localizados em casas particulares, conhecidas como *paladares* (restaurantes autorizados em 1993 e são quase os únicos exemplos de economia privada), que têm espaço para dez pessoas (dez lugares) para almoço ou jantar.



12

O modo de vestir é muito casual: os executivos cubanos usam uma camisa solta e nunca usam gravata; e também não esperam que os estrangeiros a usem.

No Inverno (Dezembro a Março), um casaco pode ser muito útil. No Verão (Abril a Novembro), é recomendável usar uma roupa fresca, pois o clima é quente e húmido.



# RELAÇÃO DE NEGÓCIOS PASSO A PASSO

## 1. PREPARAÇÃO

Pesquisa sobre o mercado cubano, a sua dimensão e a sua atractividade.  
Pesquisa sobre consumos do país e fornecedores habituais.  
Identificação das empresas estatais que se assumem como interlocutoras certas para os seus produtos e serviços.

## 2. PLANEAMENTO

Planeamento da primeira visita.  
Tratamento de pormenores burocráticos de acordo com as regras e a legislação cubana.  
Preparação da documentação a levar para apresentar aos interlocutores.  
Não facilitar pois uma falha meramente burocrática pode significar problemas desnecessários.  
Agendamento de contactos.

## 3. VISITA(S)

Realização da primeira visita.  
Repartição do tempo entre contactos agendados e para visita pessoal a pontos significativos que permitam uma melhor e mais clara percepção da realidade de Cuba, das pessoas e do ambiente de negócios.  
Aproveitar para uma abordagem directa das diversas facetas da vida dos cubanos e para se inteirar de hábitos, costumes e formas de relacionamento.

## 4. APRESENTAÇÃO

Visita e auscultação de potenciais clientes (empresas com licença de importação dos produtos).  
Apresentação da sua proposta de valor, da oferta (produtos e serviços) e qualificação de possíveis objecções.  
Identificação de factores críticos no processo de decisão.  
As instruções do estado cubano apontam no sentido de as empresas escolherem, preferencialmente, fabricantes e representantes exclusivos evitando intermediários.



# RELAÇÃO DE NEGÓCIOS PASSO A PASSO

5.

## ABERTURA

Formatação de uma oferta e preparação do processo comercial de acordo com as regras do estado cubano, designadamente, preparação para o acesso à lista de fornecedores autorizados: *Cartera de Proveedores*.

Trabalho de preparação do processo comercial de acordo com as regras, designadamente, a preparação para homologação dos produtos

6.

## PROPOSTAS

Preparação de propostas e sua entrega para apreciação.  
Verificar sempre que tudo está em conformidade com as regras e a legislação aplicável, pois o cumprimento das formalidades é essencial.

7.

## NEGOCIAÇÃO

Negociação comercial das propostas em que o factor “preço” tem importância.

A relação de confiança que se conseguiu estabelecer em todo o processo é, agora, essencial.

Importa ainda verificar no processo se a empresa que se propõe comprar os produtos tem efectiva disponibilidade de divisas para os pagar (precaução fundamental pois essa disponibilidade é autorizada e validade pelo Banco Central e pelo Ministerio de Economía e Planificación (*Capacidad de Liquidez*)).

8.

## VENDA

A concretização da venda pressupõe um primeiro negócio e influenciará de forma significativa os futuros contactos e as futuras negociações: cumprindo escrupulosamente o combinado, será um aspecto diferenciador e muito valorizado.



# PREPARAÇÃO DA VIAGEM DE NEGÓCIOS

## VISTO

Solicitar o visto que pode ser:

- VISTO TURÍSTICO: válido por 30 dias (obtem-se nas agências de viagem)

Se em viagem profissional, devem ser solicitados nos consulados e embaixadas:

- VISTO EXPLORATÓRIO: se vai fazer um visita exploratória e ainda não faz negócios regulares no país
- VISTO COMERCIAL: se já é um fornecedor reconhecido (*nota: requer o aval de uma empresa ou entidade cubana*)

## SAÚDE

- Fazer a consulta do viajante antes da partida. Os cuidados de saúde para estrangeiros são dispendiosos.
- Hospitais que prestam serviços de saúde a estrangeiros:
  - Hospital Cimeq
  - Clínica Central Cira García.

- As condições sanitárias de Cuba são de bom nível mas deve ter-se cuidado com as picadas de mosquitos e beber sempre água engarrafada.
- Também é recomendável levar os medicamentos indispensáveis pois podem não estar disponíveis nas farmácias locais.

## REQUISITOS

- Seguro médico (obrigatório) e seguro que cubra despesas em Cuba.

## MOEDA

- É muito recomendável viajar apenas com Euros que se podem cambiar sem qualquer penalização (ao contrário do que acontece com os dólares americanos).

## HORÁRIOS

- SEMANA DE TRABALHO: Segunda a sexta
- Seg-Sex: 08h-17h (Administração Pública)
- Seg-Sex: 09h/10h- 18h/ 19h (empresas)
- Seg-Sex: 08h-15h (Apenas na última sexta-feira de cada mês; os bancos fecham às 12h)





# PREPARAÇÃO DA REUNIÃO DE NEGÓCIOS

## DOCUMENTAÇÃO LEGAL

- Para a legalização da actividade de uma empresa estrangeira em Cuba é imprescindível fazer parte da *Cartera de Proveedores*, pelo que é necessário ter:
  - Registo Comercial da Empresa
  - Escritura de Constituição
  - Aval bancário
  - Último balanço auditado
  - Declaração indicando quem é o interlocutor que está a negociar e quais os poderes que efectivamente tem de representação da empresa
- Estes documentos devem ser apresentados (depois de verificados perante um Notário) na Embaixada para validação

- Depois, em Cuba, têm de ser também apresentados no Ministerio de Relaciones Exteriores e a um Notário Local
- Este processo dá origem a uma pasta muito completa de documentos oficiais que deve ficar em posse da empresa sendo preparadas fotocópias para entregar às empresas que venham a ser as interlocutoras nas negociações

## DOCUMENTAÇÃO COMERCIAL

- Apresentação da Empresa (preferencialmente em espanhol)
- Catálogo de produtos e/ou descritivo dos serviços (preferencialmente em espanhol)





# REGRAS FUNDAMENTAIS NUMA NEGOCIAÇÃO

1

Em operações de investimento e importações, empresas e instituições públicas têm na prática pouca autonomia porque estão sujeitas a critérios e directrizes governamentais. De certa forma, os negócios são feitos (quase) exclusivamente com o Governo.

3

O acesso às empresas cubanas é fácil sendo possível organizar entrevistas depois de se estar em Cuba. No entanto, ser recebido não significa necessariamente ter a oportunidade de realizar operações. Os cubanos gostam de conhecer as diversas ofertas de produtos e condições comerciais para o seu mercado.

2

Existem cerca de quinhentas empresas (incluindo *joint ventures*) que estão autorizadas para realizar atividades de comércio externo. E apenas para uma lista concreta de produtos, o chamado "Nomenclator". Além disso, é frequente encontrar em todos os sectores uma empresa pública especializada em comércio exterior que presta assessoria e administra operações de empresas produtoras.

4

Para não perder tempo devido à situação financeira no país, é muito aconselhável averiguar claramente se o negociador possui fontes financeiras para enfrentar os pagamentos. Há um forte controlo governamental da utilização de divisas de acordo com as prioridades do Estado cubano.





# REGRAS FUNDAMENTAIS NUMA NEGOCIAÇÃO

5

A melhor possibilidade de entrar no mercado cubano é trabalhar com um agente comercial. Normalmente, trata-se de uma empresa pública especializada por sector. A empresa está registada na Câmara de Comércio e é autorizada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros para lidar com e em nome de empresas estrangeiras.

7

As compras são feitas através de negociação directa com fornecedores. A táctica habitual é confrontar o potencial fornecedor (ainda que favorito e melhor posicionado) com as ofertas de outros fornecedores para obter melhores preços e as condições de pagamento mais vantajosas.

6

A distribuição (grossistas e retalhistas) é controlada por um grupo reduzido de empresas estatais, que são os únicos autorizados a realizar essas atividades. Os mais importantes são *Cimex* e *Cubalse* (distribuição de diferentes tipos de produtos), *CubanaCan* (bens de consumo), *Copextel* (computação) e *Habaguanex* (lojas em Havana Velha).

8

As apresentações comerciais em reuniões devem ser orientadas para divulgar os benefícios da oferta para os cubanos, mas sem discutir temas como o lucro ou o marketing, uma vez que não se enquadram numa economia socialista centralizada nem no quadro de referência dos negociadores.





# REGRAS FUNDAMENTAIS NUMA NEGOCIAÇÃO

9

Vantagens competitivas do produto ou serviço, a sua eficiência e a sua produtividade podem ser enfatizados. Mas não deve esquecer que tão ou mais importante é o cumprimento dos procedimentos burocráticos estabelecidos para o processo de compra.

11

O dólar é frequentemente usado nas negociações. O euro também é usado. No entanto, as empresas cubanas trabalham exclusivamente com os CUC (Cuban Convertible Pesos), vulgarmente conhecidos como "Chavitos" que têm uma taxa de câmbio equivalente ao dólar.

10

As cartas de crédito são pouco utilizadas uma vez que os bancos emissores exigem garantias para o valor total, o que envolve um alto custo. Hoje, a maioria dos pagamentos está dentro do quadro de acordos de financiamento entre países.

12

A moeda para pagar as importações deve ser comprada no Banco Central, que cobra uma comissão de 1%. Da mesma forma, a moeda estrangeira recebida das exportações deve ser vendida ao Banco Central.





# REGRAS FUNDAMENTAIS NUMA NEGOCIAÇÃO

13

Para um primeiro contacto com o mercado é aconselhável participar na FIHAV-Feira Internacional de Havana, um certame multisectorial que se realiza anualmente em Havana, no mês de Novembro. A presença pode começar por ser na qualidade de visitante (fase de exploração) e, depois, de expositor (fase de negociação).

14

Devido à pouca confiança no que concerne ao quadro legal do país, é adequado que as empresas estrangeiras concordem com as suas interlocutoras cubanas resolver conflitos através de procedimentos de arbitragem internacional.





# FERIADOS E FÉRIAS

## FERIADOS

1 de Janeiro: Dia do Triunfo da Revolução Cubana e Dia de Ano Novo

1 de Maio: Dia do Trabalhador.

25 de Julho: Dia anterior ao Assalto ao Quartel de Moncada

26 de Julho: Comemoração do Assalto ao Quartel de Moncada

27 de Julho: Dia posterior ao Assalto ao Quartel de Moncada

10 de Outubro: Dia da Independência

25 de Dezembro: Dia de Natal

Nota: Os feriados que coincidam com dias de fim-de-semana, transitam para a segunda-feira seguinte.

## FÉRIAS

As férias decorrem normalmente nos meses de Julho e Agosto, altura em que o agendamento de reuniões e contactos está mais condicionado e em que realizar visitas ao mercado podem não ser produtivas.





## 7. Sistema legal



# REGRAS

Cuba viveu mais de cinco décadas de forma isolada e num regime fechado onde as principais relações eram com países da órbita da antiga União Soviética. A noção de economia de mercado e de um sistema mais aberto é uma tendência recente e ainda muito incipiente.

A legislação e os princípios que lhe estão subjacentes evidenciam ainda uma relativa abertura e um formalismo estatizante que condiciona a actividade das empresas estrangeiras que desejam operar no mercado.

A primeira regra imposta é a que estabelece que o fornecedor tem de pertencer à **Cartera de Proveedores**.

A segunda regra importante é que apenas as empresas cubanas que possuam uma licença de importação podem fazer compras. Esta licença é outorgada pelo Ministerio del Comercio Exterior y la Inversion Extranjera e apenas a um reduzido número de empresas estatais ou mistas.

A licença por vezes é uma licença global mas também pode ser limitada a um determinado tipo de produtos. Todas as outras empresas que desejem importar produtos têm de o fazer através de uma das empresas licenciadas.

Nenhuma empresa estrangeira pode importar produtos (mesmo que possua uma sucursal oficial na ilha).

Os **direitos alfandegários** existem mas são moderados e destinam-se à recolha de verbas e à protecção comercial.

A maior parte dos produtos oriundos de países membros da Organização Mundial do Comércio (OMC) são onerados em cerca de 10%.

Para produtos com produção local e mais sensíveis este valor pode crescer até aos 30% (\*).

Um outro assunto a ter em atenção é a necessidade importante dos produtos que serão comercializados cumprirem um conjunto de **normas e homologações** (\*\*).

De referenciar ainda que a importação e distribuição (grossista e retalhista) é um exclusivo de empresas estatais cubanas.

Exista um último aspecto importante a considerar: as divisas disponíveis. Compete ao Governo fazer a sua repartição pelos diferentes ministérios e outros organismos estatais em função das prioridades definidas. E cada ministério tem, na sua dependência, a(s) empresa(s) que operacionalizam os negócios e as importações de acordo com essas regras. Aliás, cada ministério da área económica tem competências de produção e regulação dos sectores correspondentes.

(\*)  
Para conhecer informação  
sempre actualizada, consultar  
a Aduana General de la  
República de Cuba:

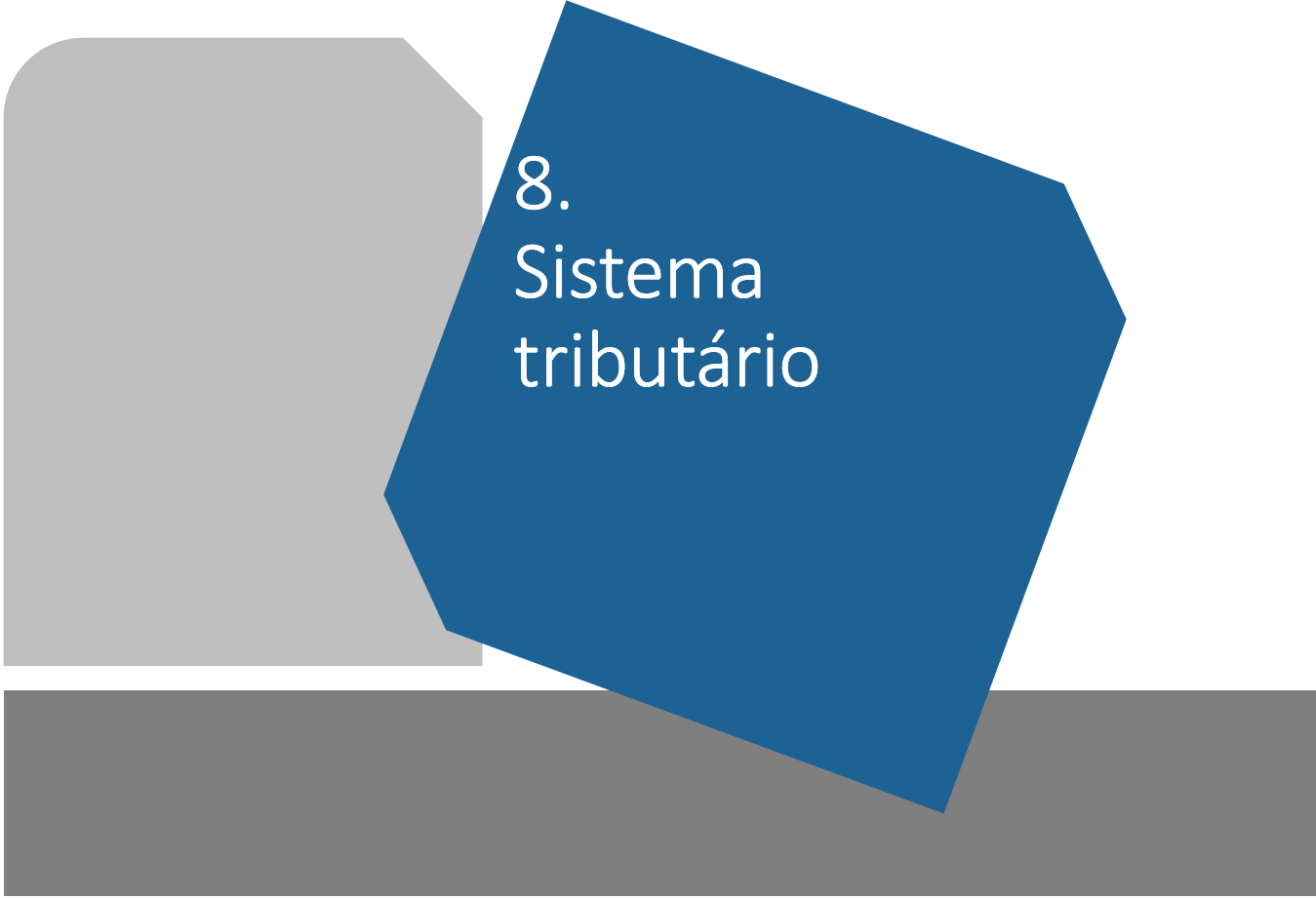
[www.aduana.co.cu](http://www.aduana.co.cu)

(\*\*)

O organismo estatal  
responsável por verificar as  
regras é a Oficina Nacional de  
Normalización:

[www.nc.cubaindustria.co.cu](http://www.nc.cubaindustria.co.cu)





## 8. Sistema tributário



# TAXAS E IMPOSTOS

Sendo Cuba uma economia estatizada e com forte governamentalização da actividade económica, a maioria das receitas do estado têm origem na propriedade dos meios de produção e de outros formatos indirectos.

Assim, o sistema tributário foi relegado para segundo lugar. Contudo, primeiro em 1994 e, depois, em 2012, foi feita legislação que, desde então, enquadra e regulamenta o sistema e se expressa na Lei 113/12. Esta lei é a base de toda a fiscalidade cubana.

A Lei 113/12 estabelece 19 impostos, 3 taxas e 3 contribuições. Esta norma define quem paga impostos, em que situações e em que valor.

Os principais impostos com incidência especial na actividade das empresas são:

- **Imposto sobre Propriedade ou Posse de Certos Bens:** trata-se de um imposto sobre o património a que são sujeitas as pessoas físicas e jurídicas (cubanas e estrangeiras), proprietários de casas e lotes, embarcações, transporte terrestre e terrenos agrícolas.
- **Imposto sobre Vendas:** imposto de bens destinados ao uso e ao consumo que tenham sido objecto de venda, importados ou produzidos, total ou parcialmente em Cuba. São apenas tributados uma vez com excepção dos bens de consumo como matéria-prima para a indústria ou quando se destinam à exportação sendo a taxa normalmente de 10%.

- **Imposto Especial sobre Produtos e Serviços:** no caso dos produtos, incide sobre a produção e venda de: bebidas alcoólicas, vinhos, licores e cervejas, charutos e tabacos, hidrocarbonetos, artigos de luxo, transmissão de energia eléctrica e outros que estão estabelecidos na Lei do Orçamento Anual.
- No caso dos serviços, incide sobre a prestação de serviços telefónicos, comunicações, electricidade, água, gás, saneamento, transportes (carga e passageiros), gastronómicos, hospedagem, arrendamento e recreação, bem como outros serviços prestados no território nacional.
- **Imposto sobre a Utilização da Força de Trabalho:** incide sobre o uso de trabalho assalariado e o pagamento é da responsabilidade todas as pessoas singulares ou colectivas, cubanas ou estrangeiras. O valor tributável é o total dos salários, gratificações e outras remunerações que são pagos aos seus trabalhadores. A taxa deste imposto diminui progressivamente de 20% no primeiro ano para 5% durante o quinto ano e seguintes.
- **Imposto sobre Documentos:** trata-se de um imposto de selo.



# TAXAS E IMPOSTOS

- **Contribuição para a Segurança Social:** abrange todas as entidades que empreguem os beneficiários do regime de segurança social: a taxa é de 14%.

## OUTROS IMPOSTOS

- Imposto sobre Transferência de Bens e Heranças
- Imposto sobre Uso e Exploração de Praias
- Imposto sobre Derrame de Resíduos em Bacias Hidrográficas
- Imposto sobre Uso e Exploração de Baías
- Imposto pela Utilização de Recursos Florestais e Fauna Silvestre
- Imposto sobre a Utilização ou Exploração de Recursos Naturais e Protecção do Meio Ambiente
- Imposto sobre o Transporte Terrestre
- Imposto pelo Direito de Uso de Águas Terrestres
- Imposto de Circulação

- Taxa por Serviços de Aeroporto de Passageiros
- Taxa sobre Anúncios e Propaganda Comercial





## 9. Conclusões e recomendações



## COMPREENDER

- A evolução do país desde a situação de isolamento e excessiva dependência do antigo bloco soviético até à abertura relativa protagonizada pelo novo Presidente.
- As limitações de uma transição lenta em que os princípios e as bases da organização económica do país continuam dominados (ou, no mínimo, muito influenciados) pelas directivas estatais e controlados por entidades governamentais ou dela dependentes.
- Aproveitar as oportunidades de um país onde ainda escasseiam muitos produtos, sendo importante conhecer bem não só os hábitos de consumo tradicionais mas também os emergentes.
- Investir tempo e energia no mercado sabendo que a mudança em curso é irreversível e que maiores oportunidades estarão certamente a surgir a médio prazo. Nesse caso, ter uma ligação já consolidada com operadores locais será uma vantagem significativa.
- Aproveitar a abertura política já existente com a União Europeia: o Acordo de Diálogo Político e de Cooperação (12/Dezembro/2016), mesmo sem uma componente comercial, é uma porta entreaberta.
- Considerar Cuba como um mercado e como potencial parceiro. Mesmo sendo um país muito diferente do nosso, existe uma proximidade cultural de povos latinos e em que a proximidade linguística também pode ajudar.
- Finalmente, não paralisar as intenções nem as acções perante a rigidez de alguns dos formalismos oficiais e, por vezes, no processo de decisão.
- Importará também dar tempo para que novas mentalidades se vão afirmando e a fluidez de uma economia aberta e concorrencial faça o seu caminho e se consolide.



# IDEIAS

## CONHECER

- Ler sobre a história e a cultura do país:



Hugh Thomas

*Cuba: La lucha por la libertad*

Editor: De Bolsillo, 2012

(Disponível por 14,90€ em [www.amazon.es](http://www.amazon.es))

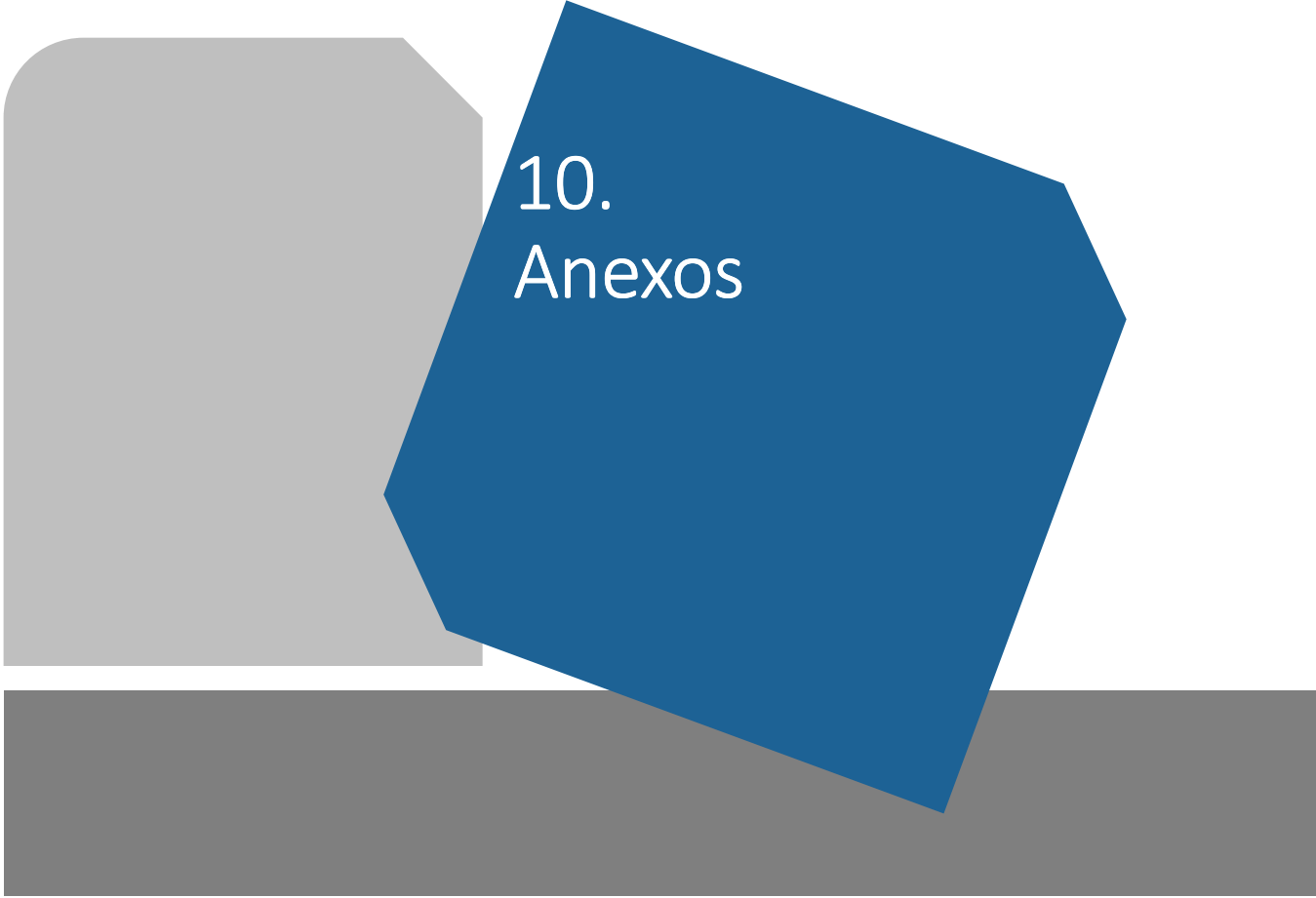
- Chegar dois dias antes do primeiro compromisso agendado e:
  - Visitar a cidade como um habitante local: andando de transportes públicos e percorrendo as ruas; tomando refeições em restaurantes não-turísticos; visitando igrejas e outros espaços relevantes na vida das pessoas.

- Visitar lojas, mercados municipais (ou de rua), espaços comerciais, para uma melhor percepção do mercado: consumidores, produtos disponíveis e seus preços, marcas presentes, serviços disponibilizados etc.
- Se o planeamento o permitir, ir a uma das feiras de negócios como visitante (não como expositor) para melhor perceber a dinâmica da oferta. Existem várias feiras que, consoante o sector de actividade da empresa, merecem ser visitadas.









## 10. Anexos





## FONTES DE INFORMAÇÃO

ONEI – *Oficina Nacional de Estadísticas e Información* de Cuba

INE

Pordata

World Negociator

AICEP

ICEX

ITC

CIA Factbook

Trading Economics

Commisceo

### Grafismos

Flaticon.com

# Fontes de Informação



## LEITURAS RECOMENDADAS

### Guias

- *Cuba-Ficha de Mercado* (2016, disponível em [www.aicep.pt](http://www.aicep.pt))
- *Cuba-Guia de Negócios* (2017, disponível em [www.icex.es](http://www.icex.es))

### Livros

- Mandy Macdonald/Russell Maddicks  
*The Essencial Guide to Customs and Culture: Cuba*  
Kuperard, London, s/d
- Ildefonso Grandes  
*Marketing Croscultural*  
ESIC, Madrid, 2004
- Erin Meyer  
*The Culture Map*  
Public Affairs, New York, 2015

### Edições Especiais

- *Le Billan du Monde-2106* (edição anual do jornal *Le Monde*)
- *Le Billan du Monde-2107* (edição anual do jornal *Le Monde*)



# Moradas Úteis

## PORTUGAL

### Embaixada de Cuba em Lisboa

Rua Pero da Covilhã, 14

1400-297 Lisboa

Tel.: (+351) 213 041 860/4

E-mail: [embaixada.cuba@netcabo.pt](mailto:embaixada.cuba@netcabo.pt)

### Câmara de Comércio, Indústria, Serviços e Turismo Portugal-Cuba (CCIST PC)

Av. de Montevideu, 282

4150-416 Porto

Tel.: 223 231 639

E-mail: [acastro@portugalcuba.com](mailto:acastro@portugalcuba.com) ou [dmagalhaes@portugalcuba.com](mailto:dmagalhaes@portugalcuba.com)

Web: [www.portugalcuba.com](http://www.portugalcuba.com)

## CUBA

### Embaixada de Portugal em Havana

Avenida 7ª, nº 2207, esquina com 24, Miramar - Playa

Havana – Cuba

Tel.: (+53) 7 204 2871 / (+53) 7 204 0149 (Chancelaria)

(+53) 7 204 2595 (Secção Consular)

E-mail: [havana@mne.pt](mailto:havana@mne.pt);

### Cámara de Comercio de Cuba

Calle 21 nº 661 e/Paseo y A, Vedado,

Havana – Cuba

Tel.: (+53) 7 8381321/22/24

E-mail: [camaracuba@camara.com.cu](mailto:camaracuba@camara.com.cu)

Web: [www.camaracuba.cu](http://www.camaracuba.cu)



# Links Úteis

INE

[www.ine.pt](http://www.ine.pt)

AICEP

[www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

Pordata

[www.pordata.pt](http://www.pordata.pt)

EUROSTAT

[www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)

DELEGAÇÃO DA UNIÃO EUROPEIA EM CUBA

[https://eeas.europa.eu/delegations/cuba\\_es](https://eeas.europa.eu/delegations/cuba_es)

MARKET ACCESS DATABASE

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

ITC

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

WORLD NEGOCIATOR

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

CIA Factbook

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

ICEX

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

TRADING ECONOMICS

<https://pt.tradingeconomics.com>

COMMISCEO

<http://www.commisceo-global.com/country-guides>

INDEX MUNDI

<http://www.indexmundi.com>



## Links Úteis

SÍTIO DEL GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE CUBA

<http://www.cubagob.cu>

OFICINA NACIONAL DE ESTADÍSTICAS E INFORMACIÓN

[www.one.cu](http://www.one.cu)

ADUANA GENERAL DE LA REPUBLICA DE CUBA

<http://www.aduana.co.cu>

OFICINA CUBANA DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL (OCPI)

[www.ocpi.cu](http://www.ocpi.cu)

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN / NORMAS CUBANAS ONLINE

<http://www.nc.cubaindustria.cu>

CUBA INDUSTRIA (PORTAL DE LA INDUSTRIA DE CUBA)

<http://www.cubaindustria.cu>



# Ficha Técnica



## CUBA | Manual de Negócios e Cultura

(Edição: Setembro de 2017)

*Propriedade e Edição:*

**AIDA**  
ASSOCIAÇÃO INDUSTRIAL DO DISTRITO DE AVEIRO

AIDA  
Rua da Boavista - Z. I. de Taboeira  
3800 - 115 Aveiro

GPS 40° 38' 27.711" N | 8° 36' 35.229" W  
T. +351 234 302 490  
F. +351 234 302 499

aida@aida.pt · www.aida.pt  
fb.me/AssociacaoAIDA  
www.linkedin.com/company/10221598

*Coordenação:*

**ecclesia**  
CONSULTORIA E INVESTIMENTOS

J. A. NUNES CARNEIRO  
ncarneiro@ecclesia.com.pt

Cofinanciado por:



UNIÃO EUROPEIA  
Fundo Europeu  
de Desenvolvimento Regional

