



MANUAL DO EXPORTADOR

# NORMAS E BOAS PRÁTICAS DO EXPORTADOR



CAPACITAR PARA  
INTERNACIONALIZAR



# ÍNDICE

<b>1.</b>	<b>NOTA INTRODUTÓRIA</b>	<b>9</b>
<b>2.</b>	<b>NORMAS E BOAS PRÁTICAS DO EXPORTADOR</b>	<b>13</b>
2.1.	O MUNDO COMO MERCADO	13
2.2.	AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES PARA EXPORTAR	17
2.3.	EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS VS. EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS	23
2.4.	PESQUISA E ANÁLISE DE MERCADOS	31
2.5.	SELEÇÃO DE MERCADOS PRIORITÁRIOS	34
2.6.	OPÇÕES DE ENTRADA NOS MERCADOS	43
2.6.1.	MODOS DE ENTRADA	44
2.6.2.	CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	49
2.7.	PLANIFICAÇÃO DA ABORDAGEM DE MERCADOS	54
2.8.	OPERACIONALIZAÇÃO DA EXPORTAÇÃO	57
2.8.1.	FINANCIAMENTO DE PROCESSOS DE EXPORTAÇÃO	62
2.8.2.	FORMAÇÃO DE PREÇOS	79
2.8.3.	MÉTODOS DE PAGAMENTO	80
2.8.4.	<i>INCOTERMS</i>	95
2.8.5.	QUESTÕES LEGAIS E REGULAMENTARES	100
2.8.6.	OPERAÇÕES LOGÍSTICAS	103
2.8.7.	CERTIFICAÇÕES	107
2.8.8.	REGISTO DE MARCAS E PATENTES	109
2.8.9.	MARKETING DIGITAL	112
2.8.10.	VIAGENS DE NEGÓCIOS	134
2.8.11.	PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS E OUTROS EVENTOS	137

<b>3. CASOS PRÁTICOS</b>	<b>141</b>
<b>4. NOTAS FINAIS</b>	<b>151</b>
<b>5. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>152</b>
<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>155</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: MAIORES IMPORTADORES E EXPORTADORES MUNDIAIS	9
FIGURA 2: MODOS DE OPERAÇÃO E CONHECIMENTO DOS MERCADOS	16
FIGURA 3: COMÉRCIO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO, EM MILHÕES DE USD, 2016	25
FIGURA 4: COMÉRCIO DE PRODUTOS - EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO, EM MILHÕES DE USD, 2016	29
FIGURA 5: COMÉRCIO INTERNACIONAL DE SERVIÇOS NÃO TURÍSTICOS; EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE SERVIÇOS NÃO TURÍSTICOS	30
FIGURA 6: PESO RELATIVO DE CADA COMPONENTE DE SERVIÇOS NÃO TURÍSTICOS	31
FIGURA 7: MODELO AIRBUS A380, PRODUÇÃO E PAÍSES DE ORIGEM	33
FIGURA 8: TIPO DE ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	48
FIGURA 9: EXEMPLO DE PROCESSO DE VENDA DIRETA	50
FIGURA 10: EXEMPLO DE VENDA INDIRETA	50
FIGURA 11: MODOS DE OPERACIONALIZAÇÃO INTERNACIONAL	57
FIGURA 12: REPARTIÇÃO DOS MEIOS DE PAGAMENTO/FINANCIAMENTO	83
FIGURA 13: TIPOS DE RISCO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	84
FIGURA 14: RISCO E MÉTODOS DE PAGAMENTO	85

FIGURA 15: CRÉDITOS DOCUMENTÁRIOS À IMPORTAÇÃO	86
FIGURA 16: CRÉDITOS DOCUMENTÁRIOS DE EXPORTAÇÃO	87
FIGURA 17: COBRANÇAS IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO	88
FIGURA 18: CRÉDITO DOCUMENTÁRIO	90
FIGURA 19: CRÉDITO DOCUMENTÁRIO NA PERSPETIVA DO IMPORTADOR	91
FIGURA 20: CRÉDITO DOCUMENTÁRIO NA PERSPETIVA DO EXPORTADOR	92
FIGURA 21: MÉTODOS DE PAGAMENTO - SÍNTESE	95
FIGURA 22: INCOTERMS 2010	99
FIGURA 23: REGISTO DE MARCAS E PATENTES - QUESTÕES FREQUENTES	111
FIGURA 24: UTILIZAÇÃO DE MARKETING DE CONTEÚDO B2B	128

## ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1: DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA EXPORTAÇÃO	17
TABELA 2: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM PORTUGAL, POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA, EM 2017	18
TABELA 3: TIPOS DE EXPORTAÇÃO - VANTAGENS & DESVANTAGENS	21
TABELA 4: MAIORES EXPORTADORES NACIONAIS, 2017	21
TABELA 5: MATRIZ DE AVALIAÇÃO DOS MERCADOS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL	42
TABELA 6: TIPOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	51
TABELA 7: NÍVEIS DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO	51
TABELA 8: TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO	52
TABELA 9: TIPO DE ORGANIZAÇÃO & MODO DE OPERAÇÃO	59
TABELA 10: EIXO II - APOIOS	66
TABELA 11: SEGUROS DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO	71

TABELA 12: SEGUROS DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO COM GARANTIA DO ESTADO	72
TABELA 13: SEGUROS DE INVESTIMENTO PORTUGUÊS NO ESTRANGEIRO	73
TABELA 14: CONVENÇÃO PORTUGAL-ANGOLA	73
TABELA 15: LINHA DE SEGURO DE CRÉDITOS À EXPORTAÇÃO PARA PAÍSES FORA DA OCDE	74
TABELA 16: GARANTIA MÚTUA / 4 SGM'S (SOCIEDADES DE GARANTIA MÚTUA)	75
TABELA 17: CAPITAL DE RISCO / SCR'S (SOCIEDADES DE CAPITAL DE RISCO)	76
TABELA 18: FINANCIAMENTOS, GARANTIAS, CAPITAL DE RISCO, ETC. / SOFID, S.A.	77
TABELA 19: FINANCIAMENTOS MULTILATERAIS	78
TABELA 20: NATUREZA DAS GARANTIAS	93
TABELA 21: TIPOS DE GARANTIAS	94
TABELA 22: INCOTERMS 2010	98
TABELA 23: RISCOS ASSOCIADOS AO COMÉRCIO INTERNACIONAL	100
TABELA 24: INFORMAÇÃO REQUERIDA E SUA FUNÇÃO	102
TABELA 25: TIPOS DE CARGA	105
TABELA 26: TIPOS DE MODAIS	105

# 1. NOTA INTRODUTÓRIA

Atualmente, o conceito de internacionalização, no que ao mundo empresarial diz respeito, apresenta um nível de crescimento bastante notório, uma vez que este é um processo utilizado por um cada vez maior número de empresas, nos mais variados setores de atividade. No entanto, convém salientar que não se trata de um processo com a sua génese na atualidade, visto que os primeiros relatos acerca do comércio internacional têm raízes nas primeiras trocas comerciais entre os países na antiguidade.

Assim, aquilo que hoje efetivamente se verifica é uma alteração nos modos como o processo de internacionalização se desenvolve, tal como as tipologias de empresas que o espelham (Teixeira & Diz, 2005).

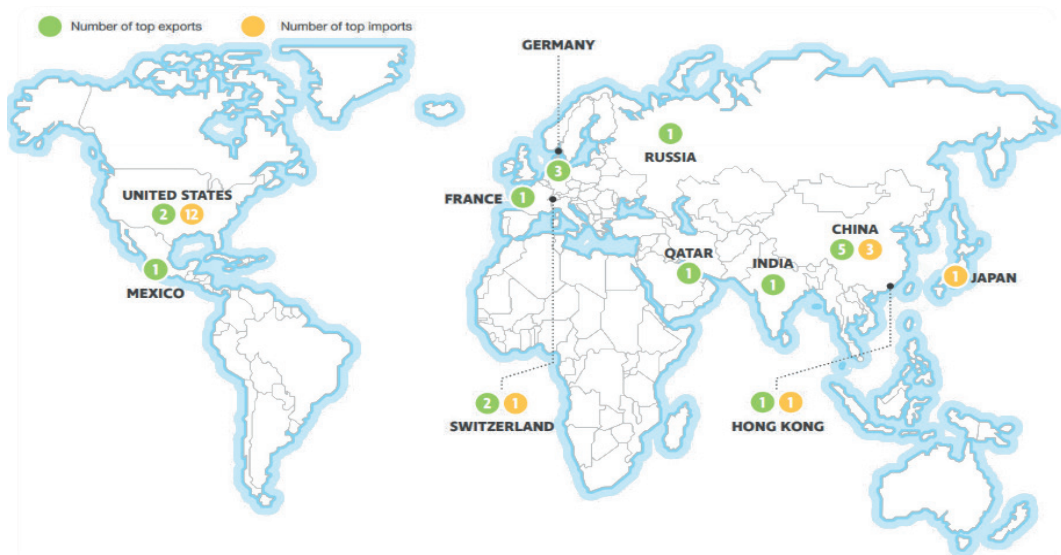


FIGURA 1: MAIORES IMPORTADORES E EXPORTADORES MUNDIAIS

Fonte: Visual Capitalist, 2018

Quando realizada a análise das várias estratégias de internacionalização deve ter-se em linha de conta as motivações da empresa, para se compreender o modo de entrada por si delineado. Em traços gerais, esta decisão tem subjacentes duas etapas distintas. O ponto de partida encontra-se na constatação da existência de uma oportunidade de negócio no estrangeiro, o que pode significar uma opção de localização. Assim, o processo desenvolve-se com o estudo e seleção do melhor modo para atuar e explorar essa oportunidade. Caso a oportunidade se concentre no mercado externo, *per si*, várias poderão ser as alternativas a ponderar – desde a exportação até ao próprio investimento direto estrangeiro (IDE). Por outro lado, se a oportunidade incidir em fatores tais como a obtenção de menores custos salariais, modos de entrada como a subcontratação ou o IDE serão as melhores soluções a adotar (Teixeira & Diz, 2005).

Assim, os motivos por detrás da internacionalização têm uma influência preponderante na forma como a empresa analisa e seleciona os modos de entrada nos mercados internacionais, sendo que também o tipo de oportunidade, bem como a sua localização poderão interferir neste processo.

Em termos de tipologia, o modelo mais conhecido das motivações para a internacionalização é o defendido por Dunning (1997), assente no denominado paradigma eclético. Esta classificação distingue quatro tipos de motivações:

- a)** A procura de recursos (*resource seeking*): a empresa pretende ter acesso a recursos que considera não estarem disponíveis no seu mercado doméstico, tais como: recursos naturais ou matérias-primas. Neste caso, é privilegiada a localização de parte da cadeia de valor da empresa no estrangeiro, de forma a obter fatores de produção a um custo menor;
- b)** A procura de mercado (*market seeking*): as empresas regem os seus investimentos pela procura de novos consumidores, pelo que modos de entrada como o IDE são vistos como mais vantajosos, em alternativa às exportações;
- c)** Procura de eficiência (*efficiency seeking*): a empresa busca melhores condições face à relação entre os custos com recursos humanos e a disponibilidade de fatores de produção, conseguindo beneficiar de economias de escala e de gama e preferências distintas entre os diferentes tipos de consumidores.

Outras motivações, mais ou menos complementares das anteriormente apresentadas, são tidas em consideração por Teixeira e Diz (2005), como consequência do desenvolvimento do próprio comércio internacional, mas sobretudo a partir das novas formas de concorrência que se têm verificado nos tempos mais recentes, e que levam as empresas a internacionalizarem-se:



- a)** Manutenção ou reforço da rede de relações da empresa: situação que se prende, por exemplo, quando uma empresa fornecedora no mercado nacional de uma empresa que atue internacionalmente a acompanha na sua expansão além-fronteiras;
- b)** Resposta à concorrência: ocorre quando uma empresa se decide pelo ataque a um concorrente num país diferente, de forma a obrigá-lo a recuar no mercado nacional;
- c)** Acesso a competências: através de “(...) espaços e organizações inovadoras (...)” (Teixeira & Diz, 2005, p. 63), o que concede à empresa vantagens competitivas sobre a concorrência que atue de uma forma mais lenta e com menor capacidade de aprendizagem.

Cada um dos motivos acima explicitados tem como base o pressuposto de que as empresas se internacionalizam, pois poderão obter com isso lucros adicionais que, entre outros aspetos, lhe poderão permitir explorar recursos tecnológicos a serem transferidos para as subsidiárias no estrangeiro.

Outras motivações podem também ser tidas em linha de conta, tal como a aposta no crescimento da empresa ou mesmo a criação de alternativas capazes de combater possíveis limitações no mercado nacional, sendo as empresas em inúmeras situações aliciadas por incentivos à internacionalização por parte dos governos nacionais.

Esta argumentação pode ser complementada com a ideia de que as motivações gerais da internacionalização são motivações endógenas: aspetos internos relacionados com necessidades de crescimento da empresa, aproveitamento da sua capacidade produtiva e exploração das suas competências e tecnologia, obtenção de economias de escala, diversificação e avaliação de riscos:

- Características dos mercados: através da análise das limitações do mercado doméstico e constatação das dinâmicas nos mercados externos;
- Aspetos relacionais: resposta e/ou acompanhamento dos movimentos de internacionalização de concorrentes e/ou clientes;
- Acesso a recursos no exterior: procura de custos de produção e mão de obra mais baixos no exterior, assim como acesso a um maior número de conhecimentos tecnológicos;

- Incentivos governamentais por parte do governo nacional ou governos nesses mercados externos das empresas assentam em cinco conjuntos essenciais (Simões, 1997).

Contudo, as empresas e os gestores, em particular, devem ter em consideração que num processo de internacionalização nem tudo poderá ser vantajoso. Um conjunto de problemas poderá também surgir, podendo nomeadamente acarretar consigo desvantagens que derivem de diferenças políticas, económicas, culturais, ou mesmo da própria existência de diversos sistemas monetários (Teixeira & Diz, 2005).



Fonte: pixabay.com

## 2. NORMAS E BOAS PRÁTICAS DO EXPORTADOR

### 2.1. O MUNDO COMO MERCADO

.....

**A**tuar em mercados internacionais apresenta às empresas, à partida, dois tipos de dificuldades: os conceitos de *foreignness* (ser estrangeiro) e de *outsidership* (falta de conhecimento sobre as redes de relacionamento e negócios no mercado-alvo). Partindo desta premissa, é fundamental que as empresas detenham competências que as distingam nesses mercados e, ao mesmo tempo, que lhes permitam ultrapassar essas dificuldades.

Antes mesmo desse processo de internacionalização, a empresa deve realizar todo um trabalho de preparação prévio, que abarque o conhecimento dos mercados, dos seus potenciais parceiros e de condições de atuação. Este processo prévio de preparação irá revelar-se de extrema importância no processo de internacionalização da empresa, uma vez que a experiência real de desenvolvimento de negócios no estrangeiro permitir-lhe-á reforçar a sua solidez nos processos internacionais, fruto de uma aprendizagem constante e de um aprofundamento dos seus conhecimentos em diversos contextos.

A internacionalização encontra-se, desta forma, intrinsecamente relacionada com a aprendizagem experiencial que deriva das condições negociais de cada mercado, com as suas especificidades legais e culturais. Daí que a avaliação de comportamentos e de casos práticos de outras empresas, que tenham percorrido o mesmo caminho rumo à internacionalização, seja vital para qualquer empresa que pretenda realizar o mesmo caminho. Uma correta preparação da empresa, quer no plano das suas competências, quer na recolha de informação sobre os mercados de destino, constitui também um fator vital e diferenciador entre o sucesso e o fracasso de um processo de internacionalização.

Além da preocupação dos gestores em diminuir o risco associado a este processo de internacionalização, fundamental para que se pautem o ritmo de cada empresa, para muitas pequenas e médias empresas (PME) a distância continua a ser um obstáculo considerável (referência para o facto de ¾ das PME exportadoras dos países da União Europeia (UE) estarem focadas maioritariamente em mercados de outros estados-membros e não em mercados externos à UE). A partir desta lógica de raciocínio podemos encarar o processo de internacionalização segundo quatro perspetivas:

1. Evolução do posicionamento multimercado da atividade da empresa;
2. Desenvolvimento, extensão e reconfiguração da rede de negócios internacionais;
3. Evolução do investimento em ativos no estrangeiro;
4. Ampliação dos recursos internacionais que a empresa controla, ou aos quais tem acesso, e da sua base de competências.

Para as empresas já internacionalizadas, todas as quatro perspetivas se interrelacionam, ao passo que para aquelas apenas exportadoras, existem conexões especialmente entre **(1)**, **(2)** e **(4)**.

Convém salientar que, em diversas ocasiões, a internacionalização é um processo sistémico que se inicia através de contactos com parceiros estrangeiros dentro do próprio país.

O acesso a conhecimentos produtivos, comerciais e organizacionais junto de parceiros estrangeiros pode revelar-se decisivo para a aprendizagem contínua da empresa com vista à sua correta entrada em mercados internacionais. Exemplo disso é a experiência de distribuição do grupo Jerónimo Martins na Polónia (relação que derivou de um conjunto de relações estabelecidas em Portugal com parceiros como a Unilever, a Delhaize ou a Ahold). Também a farmacêutica Bial usufruiu da sua experiência de atuação como licenciada de empresas estrangeiras em Portugal para recorrer ao licenciamento como método de difusão do seu medicamento *Zebinix* em vários mercados internacionais.

Noutros casos, a expansão internacional das empresas inicia-se através de relações comerciais com multinacionais no mercado doméstico, relações que funcionam como pontos de partida para a internacionalização (caso, entre outros, da Simoldes, fornecedor da indústria automóvel, onde a sua internacionalização teria sido muito mais lenta sem o *know-how* adquirido pela relação iniciada em Portugal, na década de oitenta, com o Grupo Renault e que permitiu a criação de uma operação integrada de fabrico de automóveis no nosso país).

A visão lógica da internacionalização como processo reflete-se na sua tradução em diferentes fases de desenvolvimento da atividade internacional da empresa. Assim, são identificáveis as seguintes fases de desenvolvimento: consciencialização; interesse (informações sobre potenciais mercados e estabelecimento de contactos); ensaio (exportação experimental para um determinado parceiro, num determinado mercado); exportação regular; estabelecimento de filial comercial e produção no estrangeiro.

Por outro lado, o processo de internacionalização pode também ser encarado numa perspetiva

geográfica ou numa lógica de evolução dos modos de operação num país ao longo do tempo. Assim, a internacionalização de uma empresa começa por concentrar-se em países mais próximos, quer em termos geográficos, quer no que respeita aos aspetos socioculturais, proliferando-se gradualmente a países mais afastados do seu território. Este conceito encontra-se intrinsecamente associado a três aspetos já elencados: o papel exercido pela distância, a perceção de risco (tida como superior em países mais distantes), e a aprendizagem, nomeadamente, entre países de blocos regionais e culturais.

No que respeita ao tecido empresarial português, observamos claramente a existência de dois grandes focos de internacionalização: um que corresponde ao vetor geográfico (pelo que, por exemplo, Espanha se assume ao longo dos últimos anos como principal destino das exportações portuguesas); o outro, que diz respeito à proximidade linguística, histórica e cultural com os demais países de expressão portuguesa (dos quais se destacam Brasil e Angola). No entanto, este efeito proximidade não deve ser encarado com uma maior “descontração” na abordagem aos mercados internacionais. Por vezes, essa perceção de proximidade é algo enganadora, como sucede em diversas vezes no caso Portugal-Brasil, levando a um menor cuidado na preparação do processo de internacionalização, o que pode conduzir a insucessos na internacionalização, naquilo que se traduz como o “paradoxo da distância psíquica”.

Uma outra perspetiva concentra-se nos modos de operação utilizados e na forma como estes podem alterar-se ao longo dos anos. Tal alteração pode advir de vários fatores, todos eles interligados. Nota para o facto de três deles serem especialmente relevantes: **(1)** o desempenho anterior, **(2)** a aprendizagem sobre o mercado e sobre os parceiros, **(3)** a alteração das condições contextuais do negócio. Se a perceção de resultados negativos leva a empresa, muitas vezes, a repensar a sua estratégia de operações num determinado mercado (substituindo um distribuidor ou mesmo cessando as suas operações), a análise aos resultados positivos pode, e deverá, também levar a empresa a refletir sobre o seu modo de atuação (evoluindo, por exemplo, de exportações para filiais locais).

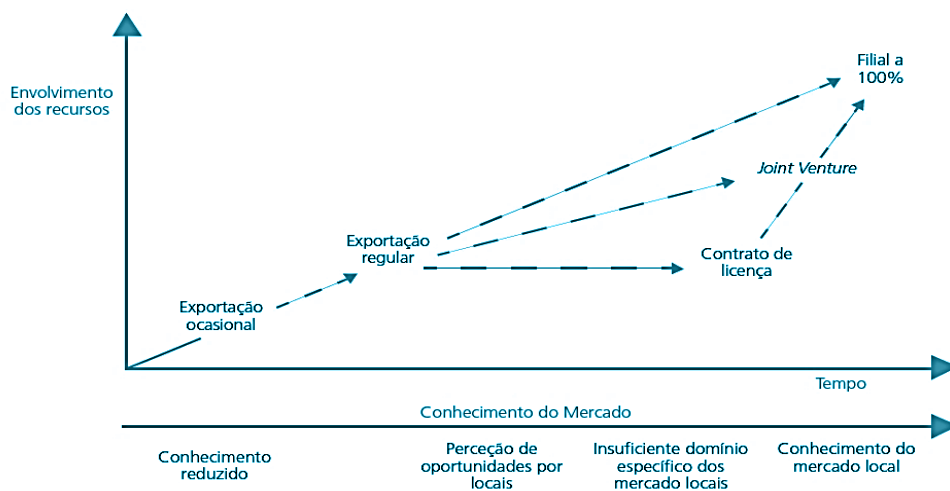


FIGURA 2: MODOS DE OPERAÇÃO E CONHECIMENTO DOS MERCADOS

Fonte: Apcmc, 2018

Além do tempo e do conhecimento do mercado, pode ainda abordar-se a questão do controlo: por vezes, o processo de internacionalização é fortemente influenciado pelo desejo de reforçar o controlo sobre as operações no estrangeiro, o que acarreta consigo situações que deverão ser tidas em consideração.

Por um lado, as possibilidades do processo de internacionalização encontram-se condicionadas pelos tipos de atividade e pelos modelos de negócios seguidos pelas empresas. Exemplo da Parfois, empresa portuguesa de acessórios, a atuar em diversos países, que adota um modelo assente no *franchising*.

O *Franchising* é um tipo de licença contratual em que uma parte (*o franchise*) adquire a permissão de acesso aos conhecimentos - *know how*, métodos, processos de produção e marcas registadas de uma empresa (*o franchiser*). Assim o *franchise* ganha a liberdade de operar no mercado usando a marca do *franchiser*. Em troca, o *franchise* geralmente paga ao *franchiser* uma taxa de licenciamento inicial e anual. Por outro lado, a alteração de condições contextuais pode levar a uma redução do empenhamento de recursos num determinado mercado.

## 2.2. AVALIAÇÃO DAS CAPACIDADES PARA EXPORTAR

A definição daquilo que são as estratégias de exportação de uma empresa obriga a que esta desenvolva uma análise daquilo que são as suas competências e organização interna, compreendendo se existem condições favoráveis para:

TABELA 1: DIAGNÓSTICO DE CAPACIDADES PARA EXPORTAÇÃO

DIAGNÓSTICO	
✓	Planeamento e a prospeção dos mercados-alvo;
✓	Organização de visitas aos mercados-alvo;
✓	Análise sobre quais os possíveis canais de distribuição;
✓	Adaptação da oferta de produtos aos diferentes mercados-alvo;
✓	Garantir capacidade de investimento e enfrentar os riscos desse investimento;
✓	Análise das possíveis formas de financiamento;
✓	Ser portador de uma oferta capaz de competir no mercado e de uma forma rentável.

Fonte: Apcmc, 2018

Assim, as estratégias para a internacionalização não são, de todo, impossíveis e estão ao alcance das pequenas e médias empresas, desde que estas demonstrem a capacidade de organização necessária para um estudo articulado das suas potencialidades, disponibilidade e interesse num plano de investimento a longo prazo. No entanto, às empresas de menor dimensão a promoção de processos de exportação será uma tarefa mais complexa, caso estas ajam de forma isolada, dada a sua escassez de recursos humanos e financeiros, entre outros.

As estratégias de internacionalização exigem disponibilidade e habilidade para competir nos diferentes segmentos do mercado. Ou seja, quanto maior for a dimensão da empresa, esta terá, à partida, uma maior capacidade para intervir a nível internacional. Para compreendermos

a estrutura empresarial de Portugal, disponibilizamos o quadro seguinte com base nos dados<sup>1</sup> oferecidos pela Base de Dados de Portugal Contemporâneo (PORDATA) e Instituto Nacional de Estatística (INE).

**TABELA 2: PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS EM PORTUGAL, POR SETOR DE ATIVIDADE ECONÓMICA, EM 2017**

SETOR EMPRESARIAL	Nº DE EMPRESAS
Agricultura, produção animal, caça, silvicultura e pesca	132.836
Indústrias extrativas	1.041
Indústrias transformadoras	66.632
Eletricidade, gás e água	5.153
Construção	78.807
Comércio por grosso e a retalho (...)	220.173
Transporte e armazenagem	21.721
Alojamento, restauração e similares	97.513
Atividades financeiras e de seguros	18.043
Atividades imobiliárias	35.783
Educação	54.638
Atividades de saúde humana e apoio social	90.703
Outros setores	390.064

Fonte: PORDATA e INE

Desta forma, conclui-se que a exportação está ao alcance da grande maioria das empresas, sendo um processo exigente no que diz respeito à pesquisa e compilação de informação, dimensão e recursos.

A decisão das empresas pela opção da tipologia de exportação a adotar decorre da necessidade de crescimento e diversificação de mercados, pelo que podem abarcar três fases:

- O despertar do interesse e do desenvolvimento de contactos pessoais;
- O ensaio (exportação experimental para um distribuidor);

<sup>1</sup> Última atualização: 2018-02-08



- A exportação regular.

Se as duas primeiras fases envolvem processos pouco estruturados, com base em informações particulares e a percepção de oportunidades junto dos mercados de interesse, demonstram à partida uma atitude proativa por parte das empresas e das suas equipas de gestão, na busca de alternativas para o desenvolvimento e expansão do seu negócio. Já a terceira fase tem subjacente a preparação de toda a informação sobre as condições e características dos mercados (como barreiras alfandegárias, logística, condições de pagamento, entre outras) que, não sendo elucidadas à partida, poderão dar azo a problemas na gestão dos processos internacionais e colocar em causa a viabilidade dos negócios internacionais.

Nesta terceira fase, espera-se que a empresa avance para um patamar mais evoluído da sua pesquisa dos mercados internacionais, articulando claramente as informações sobre estes, sobre as condições de divulgação, sobre a opção por agentes ou representantes, assim como o desenvolvimento de um calendário de execução e metas a atingir.

Por estas razões, as dinâmicas de exportação concentram vantagens mais preponderantes que os seus riscos associados, uma vez que permitem:

- A identificação de nichos de mercados associados à oferta da empresa;
- A estimulação de processos de inovação;
- A melhoria das condições da própria empresa, ao nível da sustentabilidade.

No entanto, cabe ao exportador perceber quais as vantagens da sua oferta em cada um dos mercados-alvo (ao nível de vendas, quotas de mercado, rentabilidade, entre outros fatores), tendo também em consideração as características dos seus produtos e o cruzamento destas com os diferentes mercados. Com esta advertência torna-se claro que, na maioria das situações, a transposição de uma estratégia bem conseguida no mercado interno não chega para que se alcance o sucesso nos mercados internacionais, dado que as realidades poderão ser bastante distintas.

Cada empresa deve, então, concentrar-se naquilo que de melhor consegue conceber e tem para oferecer, contribuindo para a sua evolução na cadeia de valor do produto, buscando a contínua melhoria da eficiência dos seus processos organizativos.

Em suma, a definição e implementação da estratégia de internacionalização é essencial para evoluir nas vendas, assim como para preparar a organização para se ajustar aos mercados e analisar os investimentos adequados, tendo em vista ganhos de competitividade para a empresa.

## QUE TIPOS DE EXPORTAÇÃO EXISTEM?

É possível falarmos em dois tipos de exportação:

- Exportação direta;
- Exportação indireta.

A exportação direta traduz-se na transação comercial diretamente do exportador para a entidade importadora presente no estrangeiro. Trata-se, assim, de negócios sem o auxílio de intermediários comerciais e, caso existam, atuam como facilitadores de contactos, não possuindo qualquer tipo de responsabilidade na concretização destas transações.

A exportação direta é uma via recomendada, pois permite que ambos os intervenientes estabeleçam uma relação mais estreita, incrementando a sua ligação e promovendo continuamente novas formas de fidelização, o que pode necessariamente criar as bases para uma cooperação mais sólida e de longo prazo.

Por outro lado, a exportação indireta é realizada através do auxílio a intermediários (agentes de compras, representantes ou *traders*), que assumem a responsabilidade pelas transações com os parceiros internacionais. Estas operações envolvem um menor grau de risco para o comerciante, mas enfraquecem a ligação deste com o cliente final, dependendo das operações do intermediário, da sua priorização de encomendas/produtos e, de uma forma generalizada, resultam em preços de venda mais baixos dados os custos subjacentes à intermediação.

TABELA 3: TIPOS DE EXPORTAÇÃO - VANTAGENS &amp; DESVANTAGENS

	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Exportação Direta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior informação sobre o mercado;</li> <li>• Maior controlo sobre os canais de distribuição;</li> <li>• Controlo total ou parcial do Plano de <i>Marketing</i>;</li> <li>• Maior proteção da marca, patentes ou outras propriedades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maiores dificuldades de penetração inicial;</li> <li>• Maiores custos de estrutura;</li> <li>• Maiores riscos;</li> <li>• Domínio da informação.</li> </ul>
Exportação Indireta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior facilidade de penetração inicial;</li> <li>• Menor custo de representação;</li> <li>• Perceção de risco inferior e, por conseguinte, menor exposição ao risco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor controlo e informação sobre o mercado;</li> <li>• Ausência de estratégia de entrada.</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

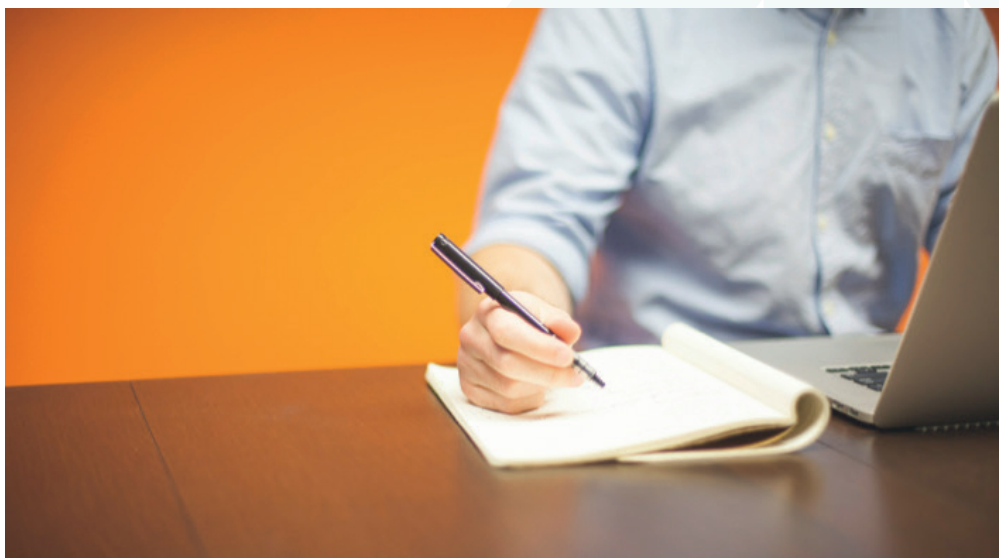
TABELA 4: MAIORES EXPORTADORES NACIONAIS, 2017

RANKING	EMPRESAS
1º	Petróleo de Portugal-Petrogal, SA
2º	Navigator Tissue Ródão, SA
3º	Volkswagen Autoeuropa, Lda
4º	Continental Mabor- Indústria de Pneus, SA
5º	Bosch Car Multimedia, SA

Fonte: Jornal Económico (JE), 2017

Para que a exportação se concretize de uma forma efetiva, é necessária a existência de condições específicas, quer em termos de dimensão da empresa, quer em termos de competências dos seus recursos humanos e de capacidade de investimento, quer em termos de características distintas às transações domésticas. Assim, explanam-se os seguintes requisitos:

- Capacidade de gestão: condição base para o sucesso, uma vez que o processo de exportação envolve decisões importantes, nomeadamente, a noção de que produtos e/ou serviços a exportar, para onde exportar e como exportar.
  - Esta capacidade de gestão é fundamental para: avaliar as capacidades da empresa, analisar a informação e selecionar mercados, investir a médio/longo prazo; fomentar a promoção externa da empresa; preparar o plano de exportação.
- Conhecimento das variáveis do negócio: facto essencial para uma rápida avaliação das oportunidades de negócio, percebendo o que é possível fazer para, de uma forma rápida, modificar o produto ou ajustar volumes de oferta (caso necessário), assim como para perceber como é possível extrapolar para os mercados externos as qualidades detidas pela empresa no seu mercado doméstico.
  - As variáveis não resultam apenas da margem comercial aplicada sobre os preços, mas, acima de tudo, da capacidade de explorar todas as vertentes do produto, ou seja, do conhecimento e competências de gestão que sejam colocados ao serviço da valorização da oferta da empresa nos mercados internacionais.
- Conhecimento da indústria de suporte da atividade: permite avaliar a existência de condições para a operacionalização do abastecimento da rede de negócios da empresa fora do seu território nacional.
  - O exportador deve, assim, conhecer todos os detalhes e processos industriais a montante do âmbito da sua atividade, de forma a avaliar as suas condições em termos de capacidade de oferta, preços de adaptação dos seus produtos e prazos de entrega.
- Conhecimento de fatores de competitividade e concorrência: uma vez que a competitividade resulta de fatores internos e externos que se intersejam para a obtenção de vantagens em relação à concorrência.
  - A nível interno, nota para a importância da qualidade de gestão, para a produtividade da empresa e para os custos do investimento. A melhoria da produtividade exige tempo dedicado.



Fonte: pixabay.com

## 2.3. EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS VS. EXPORTAÇÃO DE SERVIÇOS

---

**S**elecionar e preparar os seus produtos para exportação exige não apenas conhecimento do produto, mas também conhecimento das características únicas de cada mercado-alvo. As pesquisas de mercado e contactos com parceiros estrangeiros, compradores, clientes e outros devem dar à sua empresa uma ideia de quais produtos podem ser vendidos e onde. No entanto, antes que a venda possa ocorrer, a sua empresa pode precisar de levar a cabo modificações num determinado produto para satisfazer os gostos do comprador/consumidor, as necessidades em mercados estrangeiros ou os requisitos legais para o destino estrangeiro.

À medida em que a sua empresa estará disposta a modificar os produtos vendidos para os mercados de exportação, essa será uma questão fundamental a ser tratada pela administração. Alguns exportadores acreditam que os seus produtos domésticos podem ser exportados sem mudanças significativas. Outros procuram conscientemente desenvolver produtos uniformes que sejam aceitáveis em todos os mercados. É muito importante fazer pesquisas e ter certeza

da estratégia correta a seguir. Por exemplo, pode ser necessário reprojetar um produto elétrico para que ele possa operar com uma voltagem específica em determinados países ou, talvez seja necessário, reprojetar a embalagem para atender aos padrões de rotulagem ou preferências culturais.

Se a sua empresa fabrica mais de um produto, ou oferece muitos modelos de um único produto, deverá começar por exportar o mais adequado para o mercado-alvo. Idealmente, a sua empresa pode escolher um ou dois produtos que se encaixem no mercado-alvo sem grandes projetos ou modificações de engenharia. Este cenário funcionará melhor quando a sua empresa:

- Lida com clientes internacionais que têm as mesmas características demográficas ou as mesmas especificações para produtos manufaturados;
- Fornece componentes para mercadorias que são exportadas para outros países sem modificações;
- Produz um produto exclusivo que é vendido com base no seu status ou recurso internacional;
- Produz um produto que tem poucos ou nenhum recurso distintivo e que é vendido quase exclusivamente numa base de commodity ou preço.

As preferências do comprador num mercado externo também podem levar a que a empresa modifique os seus produtos. Costumes locais, como as práticas religiosas ou o uso do tempo de lazer, muitas vezes determinam se um produto é ou não comercializável. A impressão sensorial que um produto produz, como o gosto, o cheiro ou o efeito visual também podem ser um fator crítico. Por exemplo, os consumidores japoneses tendem a preferir certos tipos de embalagem, levando muitas empresas estrangeiras a reprojetarem cartões e pacotes que são destinados ao mercado japonês. O tamanho do corpo também pode ser um problema. Se um produto for feito para tipos de corpo dos EUA, poderão não funcionar para pessoas de estaturas menores, como em alguns mercados europeus.

O potencial de mercado deve ser grande o suficiente para justificar os custos diretos e indiretos envolvidos dessa mesma adaptação. A sua empresa deve avaliar os custos a serem incorridos e, embora possa ser difícil, deverá determinar o aumento das receitas esperadas através dessa adaptação. A decisão de adaptar um produto baseia-se, em parte, no grau de comprometimento com o mercado externo específico; uma empresa com metas de curto prazo provavelmente terá uma perspectiva diferente de uma empresa com objetivos bem definidos a longo prazo.

Já ao nível da exportação de serviços, este é um tipo de exportação que tem, nos últimos anos, assumido cada vez mais importância num mundo cada vez mais conectado pelas tecnologias de informação e comunicação.

É cada vez maior o número de empresas que têm aumentado os seus ganhos, com base na exportação de serviços. Com base nesses mesmos dados, as tendências na economia mundial mostram que a exportação de serviços irá aumentar e, por conseguinte, os dividendos deste tipo de exportação também irão aumentar. Desde a Revolução Industrial, e com o avanço das tecnologias de produção, grande parte dos modelos de produção de artigos para exportação contêm mecanismos e processos técnicos que necessitam de instalação, manutenção e reparação.

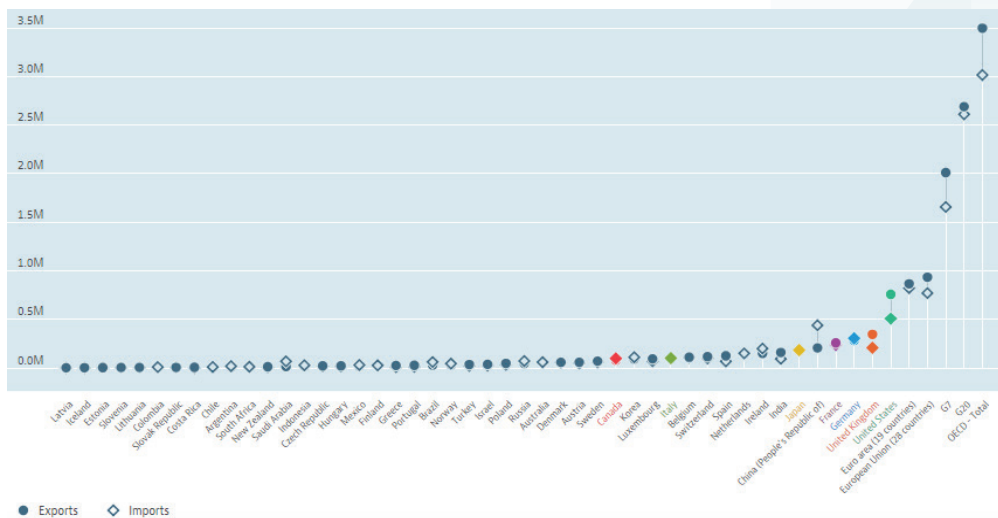


FIGURA 3: COMÉRCIO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO, EM MILHÕES DE USD, 2016

Fonte: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), 2016

É importante esclarecer o que se considera como exportação de serviço. Por exemplo, serviços de construção civil que envolvem grandes projetos de grandes infraestruturas ou serviços prestados por indivíduos em plataformas petrolíferas. Uma exportação de serviço consiste exclusivamente em qualquer serviço que é prestado por um residente num certo país a indivíduos ou empresas de outros países. De seguida, são elencados alguns exemplos de exportação de serviços:

**FINANÇAS:**

- Rendas pagas por um residente (inquilino) em Portugal a donos de propriedade (se-

nhor) estrangeiros;

- A conversão de euros em libras esterlinas para um banco inglês, compra de ações no mercado dos EUA feita por empresa portuguesa;
- Licenças ou direitos de propriedade intelectuals pagas aos paraísos fiscais pelas grandes empresas, como a Apple.

### **KNOW-HOW:**

- Suporte para processo de *franchising* e *know-how* oferecido a um *franchisee* estrangeiro (exemplo: McDonald's providencia conhecimento em modelos de produção para uma *franchisee* na China);
- Projetos de engenharia e de arquitetura em Angola realizados por arquitetos e engenheiros portugueses (mesmo quando estes engenheiros e arquitetos nunca se tenham dirigido a Angola);
- Serviços de *call center* prestados por centros operacionais fora do país;
- Uma empresa de tradução portuguesa que preste serviços a entidade alemã.

### **INTERNET & CLOUD-BASED SOFTWARE:**

- Serviços de *cloud* instalados num país, mas que servem empresas sediadas no estrangeiro;
- Acesso remoto a IT *systems* localizados fora de Portugal;

### **PEOPLE-BASED SERVICE DELIVERY:**

- Uma equipa de consultores portugueses que se desloque para o estrangeiro com a missão de prestar assistência técnica na instalação ou resolução de problemas de um equipamento noutra mercado;
- Geólogos portugueses que viajam para plataformas petrolíferas na África do Sul.

Como se pode observar, existe um conjunto vasto serviços que podem ser exportados. A revolução industrial 4.0, que se foca na criação e no avanço das tecnologias de automação e troca de dados com base na utilização de mecanismos denominados de *cyber-physical systems*, *internet of things* e *cloud computing*, criou e está a criar cada vez mais um ambiente propício ao desenvolvimento de um mercado sem barreiras para troca de serviços.

No entanto, a exportação de serviços enfrenta alguns desafios no que toca à regulamentação



na área do imposto sobre valor acrescentado (IVA), nos impostos sobre o rendimento, nas questões de mobilidade geográfica (a concessão de vistos no caso dos países que não têm acordo de livre circulação de pessoas), no sistema de tarifas equiparado ao sistema de tarifas de exportação de produtos, e na questão de privacidade e proteção dos dados. De acordo com o *Business Development Bank of Canada* (BDBC), são cinco os pontos essenciais num modelo de exportação de serviços com sucesso:

### CONHECER O CLIENTE:

- Ter conhecimento sobre os respetivos clientes aplica-se tanto na exportação de produtos como de serviços, mas, na exportação de serviços, a atenção deve ser genericamente maior, uma vez que o foco é o capital humano;
- É preciso que empresa ou o empresário conheça muito bem os seus clientes, entenda o que eles pensam, quais são as suas necessidades, a sua cultura e forma de fazer negócios.

### ADAPTAÇÃO DO PRODUTO, MODELO DE VENDAS E ESTRATÉGIAS DE MARKETING:

- Enquanto uma lista de especificação de um produto poderá ser suficiente para levar um estrangeiro a apostar na sua aquisição, a natureza abstrata dos serviços implica, naturalmente, que sejam mais difíceis de serem vendidos;
- É importante que o exportador desenvolva formas de criar confiança e empatia com os clientes estrangeiros. Poderá fazê-lo com o sumário de projetos passados (traduzidos para a língua nativa do cliente) e testemunhos de antigos clientes para transparecer alguma credibilidade nos serviços elencados;
- Uma vez que a exportação de serviços para outros países ocorreu com sucesso, é necessário que o exportador tenha em linha de conta a tradução dos seus mecanismos de comunicação - *website*, brochuras e outros materiais de *marketing* - avaliando os seus serviços de pós-venda na adequação do perfil dos novos clientes. Por exemplo, os exportadores devem ter em atenção as mensagens de correio de voz ou balcões de atendimento com diferentes fusos horários e adaptações linguísticas.

### CONHECER AS POLÍTICAS DE VISTOS NOS DIFERENTES MERCADOS INTERNACIONAIS:

- É sempre importante perceber a lei do país para o qual é exportado o serviço. Uma vez que a exportação de um serviço pode implicar uma deslocação física, é importan-

te que o exportador tenha atenção às complexidades envolvidas na mobilidade de indivíduos;

- Por exemplo, se uma empresa portuguesa de consultoria em fiscalidade pretende prestar serviços nos EUA, os seus consultores irão necessitar, à partida, de um *B-1-temporary business visitor visa*. O visto que é concedido tem por base a natureza do serviço, o tipo de trabalhadores e a duração da estadia.

### **CONHECIMENTO DAS IMPLICAÇÕES FISCAIS:**

- Dependendo do país onde o serviço está a ser prestado, em alguns casos é imputado ao prestador o pagamento de impostos sobre o lucro ou em algumas situações, o pagamento de IVA, como é o caso da UE. Nesta matéria, é importante consultar um especialista em fiscalidade para determinar o efeito da exportação nos impostos a serem pagos.

### **ANTECIPAÇÃO DOS RISCOS:**

- É necessário ter em atenção os riscos físicos ou políticos antes da deslocação. A plataforma *Global Affairs* disponibiliza informações sobre segurança, sistema de saúde e procedimento de entrada e saída no país, leis internas, cultura, clima e serviços de emergência.

Antes de avançarmos, verifiquemos quais os países que dominam a exportação e a importação de produtos a nível mundial.

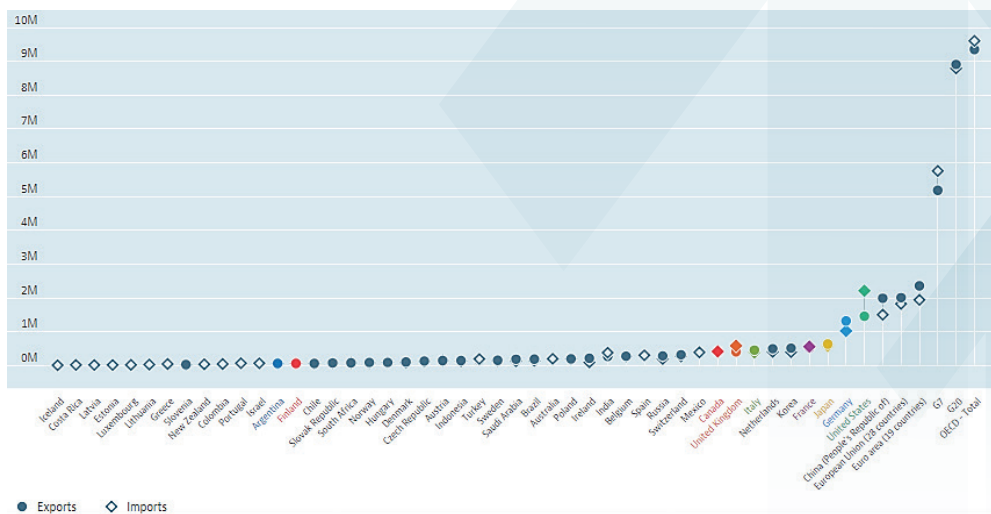


FIGURA 4: COMÉRCIO DE PRODUTOS - EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO, EM MILHÕES DE USD, 2016

Fonte: OCDE, 2016

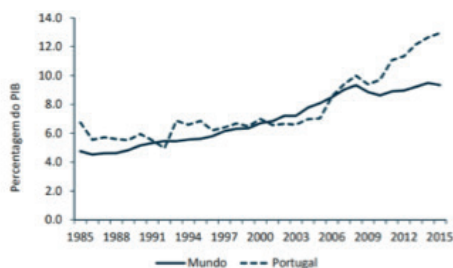
### O CASO DO TURISMO

Os dados do Banco de Portugal, divulgados em fevereiro de 2017, comprovaram que o Turismo continua a ser “o setor exportador mais importante de Portugal”, ao representar 16,7% das exportações de bens e serviços e 48% das exportações de serviços. O Turismo consolidou-se, assim, como o principal setor económico exportador do País.

“O setor Turismo atingiu quase 17% das exportações de Portugal em bens e serviços, mais corretamente 16,7%. E atingiu os 12,680 milhões de euros, mais 1200 milhões do que em 2015”

*Vítor Neto, presidente da Comissão Organizadora da BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa (2017).*

Embora o turismo tenha permanecido o maior setor do comércio português de serviços, representando cerca de 45% das exportações e 28% das importações de serviços, já o comércio de serviços não turísticos tem ganho gradualmente importância desde os anos 2000. O comércio de serviços não turísticos tinha, em 2015, um peso ligeiramente superior: 13% do PIB, acima da média mundial de 9,5%. Assim, como noutras partes do mundo, Portugal tem vindo a registar um aumento da importância do comércio em serviços não turísticos.



(A) Comércio internacional de serviços não turísticos



(B) Exportações e importações portuguesas de serviços não turísticos

FIGURA 5: COMÉRCIO INTERNACIONAL DE SERVIÇOS NÃO TURÍSTICOS; EXPORTAÇÕES E IMPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE SERVIÇOS NÃO TURÍSTICOS

Fonte: *Jornal de Negócios*, 2018

A investigação sobre este tipo de comércio é ainda residual porque, para além do foco no turismo, a maior parte dos estudos dedica-se ainda a estudar o comércio internacional de bens, não o de serviços. No entanto, Portugal é um caso de estudo, dado que o seu desempenho exportador se destaca como uma variável fundamental na recuperação económica após a última crise de financiamento externo, desencadeada pela crise da dívida soberana na zona euro.

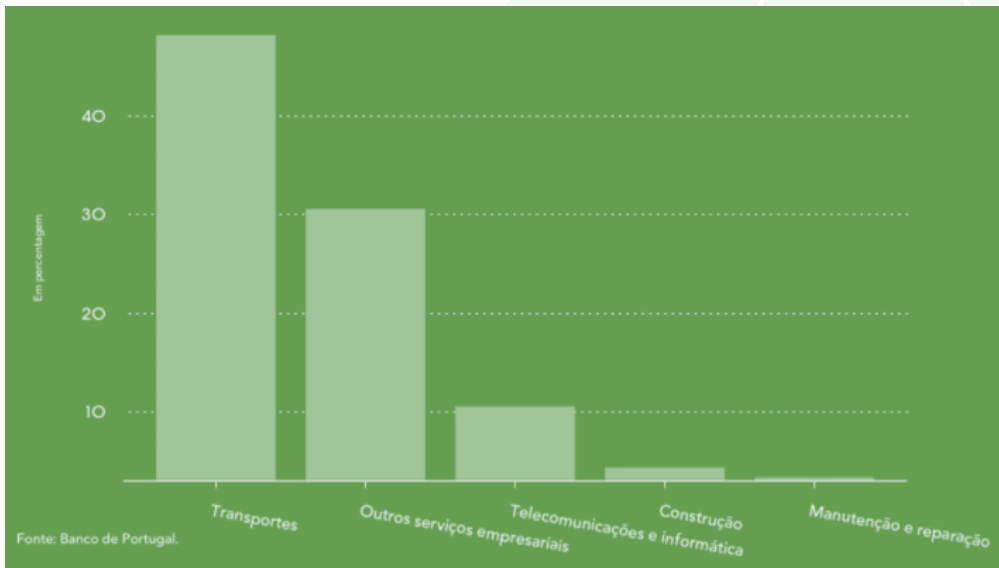


FIGURA 6: PESO RELATIVO DE CADA COMPONENTE DE SERVIÇOS NÃO TURÍSTICOS

Fonte: Banco de Portugal, 2018

Este grupo de serviços não turísticos divide-se em três categorias principais no que toca às exportações: “Outros serviços empresariais” (representa 30,6% do valor transaccionado), “Transportes” (representa 48,2% do valor transaccionado) e “Telecomunicações, informática e informação” (representa 10,6% do valor transaccionado). Estes são também as três grandes categorias no que toca às importações.

Na categoria de “outros serviços empresariais” incluem-se, segundo a metodologia do Banco de Portugal, os serviços de investigação e desenvolvimento, os serviços de consultoria em gestão e outras áreas técnicas, e os serviços técnicos relacionados com a empresa.

## 2.4. PESQUISA E ANÁLISE DE MERCADOS

Como referido anteriormente, a internacionalização corresponde a um processo. No entanto, é importante compreendermos quais as razões que levam as empresas a internacionalizarem-se, sendo que estas derivam de uma conjugação de fatores

internos e externos à empresa. Embora a análise parta sempre de uma motivação interna (o que acarreta uma avaliação e uma decisão por parte da gestão da empresa), os fatores externos podem acelerar o processo de decisão quanto aos mercados a abordar.

A título de exemplo, quando observamos um declínio no mercado doméstico, as empresas são impelidas a abordar novas oportunidades em mercados internacionais, explorando, assim, a sua capacidade produtiva. Noutras circunstâncias, são os próprios clientes que, pela evolução natural dos negócios, lançam desafios aos quais as empresas terão de dar resposta, sob pena de perderem a relação comercial como esses clientes (exemplo da indústria de componentes automóveis).

A internacionalização permite a criação de círculos de aprendizagem, onde o aprofundamento do conhecimento sobre o mercado pode, quando satisfeitas determinadas condições, permitir novos passos de internacionalização (nomeadamente dentro do mesmo bloco cultural); pode também, dentro da mesma fase do processo, contribuir para o reforço da capacidade de inovação, produtividade, competitividade e rentabilidade da empresa.

As principais motivações para a internacionalização podem ser agrupadas em quatro grupos de fatores: **(1)** penetração em mercados externos; **(2)** manutenção ou reforço de redes de relações; **(3)** acesso a recursos produtivos; **(4)** acesso a competências.

A penetração em mercados externos representa a causa mais frequente pela qual as empresas avançam para a sua expansão internacional. A perceção de dinamismo da procura no exterior pode resultar da análise desses mercados, mas também da saturação ou do declínio do mercado doméstico. Neste sentido, a expansão para mercados externos, através de um processo de internacionalização com sucesso, irá produzir um crescimento das vendas e, conseqüentemente, das receitas da empresa. A segunda motivação – manutenção ou reforço de redes de relações – está associada à replicação internacional de relacionamentos estabelecidos com outras empresas em território nacional.

Já o acesso a recursos produtivos concentra duas facetas principais. Uma diz respeito ao controlo do aprovisionamento de recursos naturais, caso da exploração mineira ou do Vinho do Porto. Exemplo disso são os investimentos da petrolífera Galp na prospeção e exploração de gás natural em Moçambique.

A segunda tem a ver com a obtenção de recursos produtivos a custos mais baixos (exemplo do aproveitamento dos diferenciais de salários entre os países, o que tem conduzido muitas empresas a concentrar as suas atividades trabalho-intensivas em países onde a mão de obra é mais barata. Pode afirmar-se que *outsourcing* na lógica das deslocalizações produtivas assume-se como uma ferramenta de relevo neste modelo de internacionalização. Reforçando a ideia de *outsourcing*, é um mecanismo que permite às empresas contratar ou subcontratar as

atividades não essenciais para flexibilizar o uso do capital financeiro, produtivo e humano para atividades nas quais uma empresa detém vantagem competitiva.

*É importante que as empresas retirem proveito da vantagem comparativa internacional dos países.*

Um caso de sucesso neste cenário é o da portuguesa Teviz (Volume de Vendas Anuais - VVA: 25-50 milhões de euros), uma empresa têxtil de Vizela, que fabrica o fio de algodão no Quirguistão. Esta empresa tem a sua atividade estabelecida em Vizela e confeciona as camisas em países como Roménia e Honduras. Esta deslocalização da produção, como forma de redução dos custos, exige da parte da Teviz uma eficiente capacidade de replicação dos seus procedimentos fora de Portugal.

No entanto, convém salientar que nem em todos os casos esta estratégia pode revelar-se de sucesso, uma vez que as vantagens em termos de custos podem ser ilusórias (tendo em consideração as exigências logísticas destes processos ou mesmo uma possível perda de qualidade na produção). Observe-se este exemplo com a produtora francesa de aviões Airbus, onde o modelo A380 possui componentes de França, Alemanha, Reino Unido e Espanha.

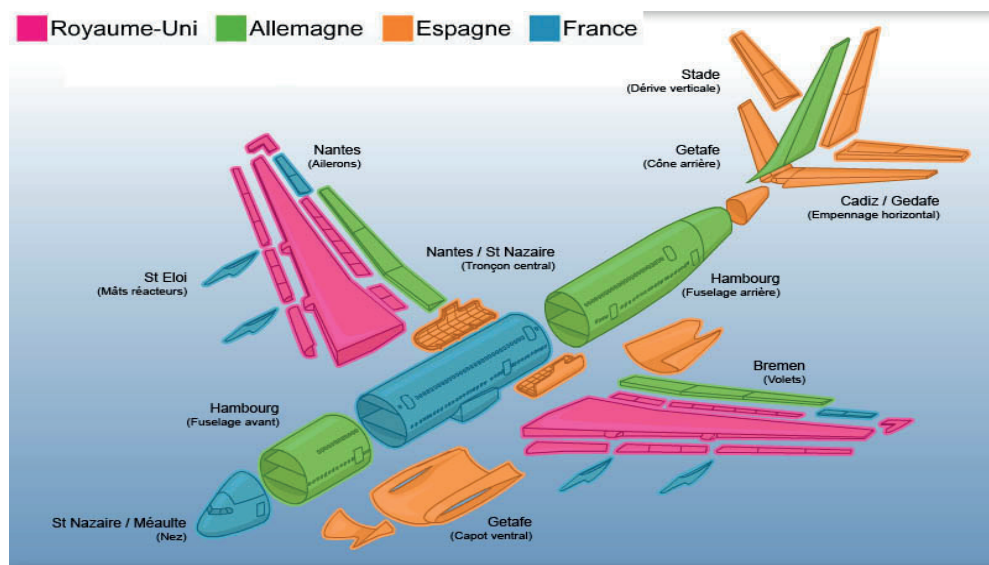


FIGURA 7: MODELO AIRBUS A380, PRODUÇÃO E PAÍSES DE ORIGEM

Fonte: [bacpromei-riberac.weebly.com](http://bacpromei-riberac.weebly.com)

Quando abordada a questão do **acesso a competências ou ativos estratégicos**, o objetivo

passa por, neste caso, ganhar vantagem competitiva através do rápido acesso a conhecimento gerado em espaços dedicados à inovação, cabendo à empresa tentar integrar essa evolução de conhecimento no seio dos seus procedimentos diários. Embora diferenciadas, todas estas motivações estão interligadas.

As decisões ao nível da gestão das empresas para a internacionalização acabam por resultar, em muitos casos, de combinações de diferentes fatores e não apenas de um em particular. Assim, é importante que a empresa tenha uma ideia bastante clara dos seus objetivos quanto à internacionalização, antes da tomada de decisão sobre como atingi-los.

## 2.5. SELEÇÃO DE MERCADOS PRIORITÁRIOS

.....

**N**a seleção de mercados deve considerar-se, à partida, que o comércio mundial conta com aproximadamente 220 países. Deste conjunto, nota de destaque para o facto de 30 serem responsáveis por cerca de 90% do valor do comércio internacional, sendo que 2/3 se situam nos mercados da União Europeia, América do Norte e Japão.

Estes dados significam que a maior parte das trocas comerciais são realizadas entre países que integram três blocos económicos, o que pode incidir a seleção preferencialmente nestas áreas geográficas quando se pretende entrar em novos mercados. No entanto, devido à globalização dos mercados, o comércio internacional tem vindo a crescer noutras regiões com diversos países a registarem crescimentos económicos significativos (casos de China, Índia, Angola, África do Sul, Colômbia, por exemplo), mostrando novas latitudes no que respeita a oportunidades de negócio.

A escolha de mercados para exportar requer uma análise das oportunidades e das condições de acesso, dado que é fulcral conjugar os interesses do exportador e dos mercados-alvo, independentemente da zona económica onde se integram. É também importante ter presente que conhecer os mercados é um processo contínuo, uma vez que a realidade é dinâmica e as variáveis estratégicas estão em constante evolução. É precisamente nos mercados extracomunitários que se registam taxas de crescimento mais elevadas, devido a situações de desenvolvimento económico e social e à existência de políticas públicas de abertura ao investimento estrangeiro ou à exploração de recursos, como petróleo, gás, entre outros. Porém, as condições de acesso para exportar diferem em cada mercado e podem condicionar a escolha devido, nomeadamente, a:

- Localização geográfica;



- Políticas restritivas à importação de um determinado bem ou serviço (protecionismo a posições da economia interna, o que é comum);
- Burocracia e direitos pautais elevados (formalidades e custos alfandegários que oneram as transações e prejudicam o cumprimento de prazos de entrega);
- Posições da concorrência (domínio da distribuição, contratos de exclusividade – o poder da concentração pode inviabilizar a escolha de um mercado);
- Risco político e económico elevado (notação de rating do país, instabilidade política, etc.).

Para conhecer os dados sobre direitos pautais a pagar no mercado de destino, em função da posição pautal dos produtos, recomenda-se a consulta do *website* do *Market Access Database* em [www.madb.europa.eu](http://www.madb.europa.eu) e introduzir o código pautal do produto a exportar no campo “*Applied Tariffs Database*”. A seleção de mercados deve, assim, privilegiar:

- A proximidade geográfica e cultural pela facilidade de acesso e de comunicação;
- As situações favoráveis de direitos alfandegários pela diminuição de custos e barreiras de acesso;
- O conhecimento da dimensão da procura e da concorrência;
- O baixo risco económico e político.

Simultaneamente, deve ser avaliada a existência de importador direto ou de agentes, isto é, o exportador deve ter em conta o tipo de exportação a realizar e os custos de intermediação, se necessária.

Desta forma, o processo de seleção de mercados externos no âmbito da internacionalização está condicionado a fatores:

- Tipo de atividade
- Acesso a matérias-primas ou outros recursos
- Diversificação de mercados
- Diversificação da gama de produtos ou serviços
- Diversificação das fontes de receita.

Endógenos



- Localização geográfica: proximidade fronteiriça (terrestre; marítima)
- Língua;
- Laços histórico-culturais;
- Integração económica regional (Moeda Única, Mercado Comum).

Exógenos



### ILUSTRAÇÃO 1: FATORES ENDÓGENOS E EXÓGENOS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Fonte: elaboração própria.

Quando as motivações estão relacionadas com o acesso a recursos produtivos, os fatores de proximidade são de certa forma atenuados, uma vez que o mais importante passará pela existência das condições pretendidas. Por outro lado, caso o objetivo da internacionalização passe pela manutenção ou reforço das redes de relações irá verificar-se algo semelhante: existe uma maior probabilidade dos fabricantes de componentes, por exemplo, serem desafiados pelos construtores internacionais em localizações onde o facto de o trabalho ser português constitui uma mais-valia.

Se tivermos em linha de conta que a motivação principal da maioria das empresas portuguesas passa pela penetração nos mercados internacionais, é expectável que o seu processo de internacionalização se inicie por países onde os riscos associados às dificuldades de entrada sejam tidos como menores e onde as oportunidades nesses mesmos mercados sejam tidas como de especial interesse.

Assim, as dificuldades tendem a ser encaradas como menores em países geográfica e economicamente (exemplos de Espanha e França) ou psicologicamente mais próximos do ponto de vista histórico-cultural (caso do Brasil, entre outros). Este facto não garante, por si só, resultados positivos, especialmente se não for devidamente preparado e gerido o processo de internacionalização. As oportunidades nos mercados-alvo são tidas como de especial interesse, de

forma diretamente proporcional, quando o ritmo de crescimento económico e a dimensão do mercado forem maiores e a intensidade da concorrência menos acentuadas (exemplo, nos últimos anos, de Angola).

Alguns aspetos importantes a ter em consideração (e em alguns casos subestimados) dizem respeito à transportabilidade internacional da vantagem competitiva da empresa, à falta de credibilidade dos hipotéticos clientes, e ao risco de instabilidade política, social e económica dos mercados de destino. Nem sempre é um processo fácil para as empresas a replicação internacional das vantagens competitivas, especialmente se essas vantagens estiverem baseadas em características da envolvente económica nacional, adquiridas em solo nacional. Por esta razão, a possível instabilidade deverá ser cuidadosamente estudada antes mesmo da internacionalização, para que as empresas não caiam no erro de afetar demasiados recursos em mercados pouco seguros ou consistentes.

Nesta linha de raciocínio, as empresas não poderão colocar as suas expectativas de lucros a curto prazo à frente dos seus interesses a longo prazo. Os gestores devem ser claros na definição de estratégias e pacientes na espera dos resultados. Cada empresa deverá fixar muito claramente quais são os seus objetivos a curto e longo prazo. Por exemplo, exportar para muitos países poderá não trazer consigo mais vantagens do que exportar para um leque mais reduzido de mercados, devido à diversidade de riscos que cada mercado acarreta.

A entrada de uma empresa em mercados internacionais traz consigo claras vantagens, nomeadamente se pensarmos na expansão do volume de negócios da empresa, assim como em muitos casos em ganhos de escala associados à repartição dos custos por um maior volume de negócios. Por outro lado, tal processo permite também às empresas portuguesas obterem ganhos de reputação, pela crescente boa imagem que os produtos e serviços nacionais ganham no panorama internacional, sendo que o sucesso e reputação internacional permitem também a estas empresas aumentar o seu volume de vendas em Portugal.

Convém, porém, ter a noção de que a presença em mercados externos acarreta custos e riscos específicos, situações que poderão ser minimizadas através da construção de um plano de internacionalização devidamente adequado à realidade de cada empresa e às características do mercado ou mercados de destino. Desta forma, a primeira tarefa a executar por parte de uma empresa, aquando do planeamento da sua expansão internacional, passa por definir qual será o binómio produto/mercado mais ajustado para a comercialização do seu produto. De uma forma genérica, grande parte dos produtos de maior sucesso no mercado doméstico são também aqueles que maiores oportunidades alcançam noutros mercados.

Poderão, no entanto, existir exceções – como, por exemplo, um produto de gama alta poder ter em Portugal um grupo de consumidores muito reduzido e encontrar segmentos mais diversificados em mercados com maior poder de compra.

Assim, a escolha inicial das empresas deverá passar por mercados geográfica e culturalmente mais próximos do seu, especialmente se estas tiverem pouca experiência internacional. Escolha essa que traz consigo benefícios gerais, desde a redução dos custos de entrada até à minimização do risco e adaptação do produto. Estes destinos podem, numa fase posterior, funcionar como base e modelo para a entrada da empresa em mercados mais distantes.

Um conjunto de fatores deverá ser tido em consideração quando abordada a questão da adaptação do produto/serviço aos novos mercados de destino, de forma que tal adaptação constitua um fator de sucesso:

- Forças e fraquezas dos produtos selecionados;
- Semelhança entre o mercado nacional (o tipo de procura e o modelo de oferta) e o novo mercado externo, bem como a análise da concorrência;
- Especificidade dos canais de distribuição locais, condições de assistência técnica e legislação local.

No caso das empresas com menos experiência nos mercados internacionais é aconselhável encontrar, nos mercados-alvo, segmentos de mercados semelhantes àqueles com os quais a empresa opera no mercado doméstico, visto que essa questão diminui consideravelmente os custos de adaptação, privilegiando empresas que já se encontrem estabelecidas nesses mercados.

Quando é iniciada a pesquisa por um mercado-alvo para a internacionalização de uma empresa, esta deverá definir um conjunto de mercados onde identifica o maior volume de oportunidades/potencialidades para a proliferação do seu produto ou conjunto de produtos selecionados. Tal exercício permitirá, por um lado, não esquecer eventuais mercados interessantes que correspondam a esta premissa, mas também descartar, à partida, mercados que ofereçam pouco potencial. Apesar da crescente globalização, os mercados mantêm diferenças significativas, quer a nível da procura, quer a nível da oferta, pelo que as empresas deverão estudar muito bem esses mercados antes de se aventurarem nos mercados internacionais.

O primeiro modo de entrada traduz-se, geralmente, por via de exportações e o primeiro âmbito de análise e estudo por parte das empresas deverá prender-se com o perfil dos consumidores nos mercados-alvo internacionais. Do ponto de vista prático, será sempre mais facilitada a entrada nesses mercados através de segmentos cujo nível de rendimento, cultura, preferências e estilo de vida, idade média ou género, sejam similares aos já servidos pela empresa no mercado doméstico. A proximidade geográfica ao mercado, assim como a integração de ambos os mercados numa mesma união económica e monetária são também aspetos que facilitam a entrada via exportações (já que reduzem as despesas inerentes ao transporte de mercado-

ria, nomeadamente taxas alfandegárias e tarifas comerciais e ausência de riscos cambiais por exemplo, o mercado único europeu). A proximidade linguística e a existência de laços históricos contribuem também para o reforço da atratividade dos mercados.

## INTERMEDIÁRIOS NOS MERCADOS EXTERNOS?

A intermediação dos agentes ou representantes nos mercados externos é, usualmente, imprescindível para aceder a canais de distribuição, pela experiência e conhecimento que detêm sobre clientes e concorrência. Existem mercados onde a entrada só é possível através de intermediários e, por isso, frequentemente, o sucesso das vendas depende da qualidade do agente ou distribuidor, motivo que justifica cuidada seleção.

Deste modo, há que analisar as vantagens e inconvenientes dos intermediários.

Vantagens:

- Permitem a entrada nos mercados com custos reduzidos;
- Desenvolvem o canal de venda;
- Asseguram encomendas e a representação;
- Prestam serviço de assistência pós-venda.

Desvantagens:

- Absorvem as margens dos negócios;
- Podem condicionar a avaliação do mercado;
- Concentram em si o negócio forçando a dependência do exportador.

A atividade do Agente está amplamente reconhecida nos negócios, como é o caso de Portugal, antes mesmo de possuir tipificação legal. No nosso país, o regime jurídico do contrato de Agência, ou de Representação, foi estabelecido pelo Decreto-Lei 178/86, de 3 de julho, alterado pelo Decreto-Lei n.º 118/93, de 13 de abril (DGPJ, 2014) para transposição da Diretiva CE n.º 86/653/CEE de 18 de dezembro de 1986 para o normativo nacional. Porém, nos mercados extracomunitários o enquadramento legal do agente é diferente, pelo que se recomenda a análise das condições específicas de cada mercado.

Em qualquer caso, a celebração deste tipo de acordos deve definir muito bem o enquadramento da colaboração do agente comercial (ver lei do agenciamento) e afastar condições que possam configurar vínculo laboral entre o exportador e o agente ou representante, promovendo

do a transparência na relação comercial. De acordo com a Lei, o contrato de Agência obriga uma das partes a promover por conta da outra a celebração de acordos, de modo autônomo, estável e mediante retribuição, podendo ser-lhe atribuída certa zona ou determinado círculo de clientes.

Nos acordos há a considerar:

- A natureza técnica (capacidade e competência para realizar assistência ao mercado);
- A natureza comportamental (boa imagem comercial, diligência e eficácia na prestação do serviço ao mercado).

## **DIMENSÃO DO MERCADO-ALVO**

A dimensão do mercado é importante dado que define, à partida, o potencial para exportar. Pode obter-se pelo valor do Consumo (úblico e Privado) através da seguinte fórmula:

Consumo = importações + produção - exportações

Os dados da fórmula podem ser obtidos através de estatísticas oficiais dos mercados. No caso de dúvidas, devem ser complementados com estudos de mercado ou outros dados e informação sobre os rendimentos das famílias, tendências da procura, taxa de inflação, moeda, entre outros. Os estudos de mercado são úteis para aprofundar o conhecimento sobre a situação económica e social dos mercados, orientar as escolhas e promover análises comparativas de indicadores, condições de acesso, tais como:

- Padrões de consumo por segmentos;
- Crescimento da procura e do investimento;
- Facilidades comerciais por via de acordos e linhas de crédito existentes de apoio ao desenvolvimento do comércio bilateral.

Os estudos de mercado podem ter outros objetivos, mais específicos, como:

- A definição de posicionamento estratégico da empresa;
- Conhecer a notoriedade da marca num determinado mercado;
- Analisar os fatores relevantes de competitividade;
- Analisar quotas de mercado face à concorrência.



Fonte: pixabay.com

Como se compreende, trata-se de informação mais pormenorizada, que serve para orientar posicionamentos com base em detalhes do mercado.

Nos estudos utilizam-se, por vezes, matrizes de avaliação dos mercados, em função das variáveis distância e influência (%) no comércio internacional, como por exemplo:

TABELA 5: MATRIZ DE AVALIAÇÃO DOS MERCADOS NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

VARIÁVEIS DE DISTÂNCIA	ALTERAÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL (%)
Nível de rendimentos: PIB <i>per capita</i> (aumento de 1%)	0.7
Dimensão económica: PIB	0.8
Distância física (aumento de 1%)	-1.1
Distância física (aumento de 1 %)	- 0.2
Acesso ao oceano	50
Fronteira comum	80
Linguagem	200
Bloco regional de comércio comum	330
Relação histórica (ex-colónias)	90
País colonizador comum	190
Regime político comum	300
Moeda comum	340

Fonte: *Apcmc, 2018*

Além da dimensão do mercado e da sua proximidade, é também de todo proveitoso que a empresa conheça o clima interno relativo à realização de negócios. Aquando do estudo dos mercados-alvo por parte da empresa, existem diversos critérios que podem ser tidos em consideração. Um dos mais úteis e utilizados na seleção do país de destino, especialmente se o modo de entrada se revelar mais exigente, é o do *International Finance Corporation* (IFC), do Banco Mundial (BM).

Aqui, as empresas poderão encontrar dados relativos à facilidade em fazer negócios nesses mercados (desde o estabelecimento do negócio em solo estrangeiro, até aspetos relativos à obtenção de crédito, registo de patentes, proteção de investidores e pagamento de impostos).

Além destes dados, as empresas podem recorrer a *rankings* e estatísticas dos países com informações diversas, como a população, o PIB, o consumo de energia, a taxa de penetração relativa às novas tecnologias, entre outras. Assim, uma síntese das principais fontes de informação sobre os indicadores mais expressivos para todos os tipos de negócios deverá ser tida



em consideração pela empresa no seu estudo de mercados de interesse.

***Dica:** uma orientação inicial para países tidos como próximos, com mercados onde a intensidade concorrencial é menor, facilita o desenvolvimento de competências e da capacidade financeira da empresa para, numa fase posterior, abraçar mercados mais exigentes e complexos.*

## 2.6. OPÇÕES DE ENTRADA NOS MERCADOS

---

A resposta a esta questão tem impacto direto no modo a seguir pela empresa na sua expansão internacional. Os diferentes tipos de operacionalização designam as formas como as empresas desenvolvem as suas atividades a nível internacional. Assim, existem três grandes grupos de modos de operação internacional – exportação, modos contratuais e investimento direto. Cabe a cada empresa analisar qual o modo de operação mais adequado.

Estas decisões, tomadas por cada empresa, dependem da consideração e do estudo de diversos fatores, nomeadamente os seguintes:

- Tipo de organização;
- Recursos e competências da empresa;
- Motivações para a internacionalização;
- Características dos produtos e serviços;
- Relações de negócio já existentes;
- Condições de atuação no país de origem;
- Incentivos públicos à internacionalização nos países de origem e destino;
- Características do país de destino (risco político e económico, clima de investimento, dimensão do mercado, dinamismo da economia, qualificação dos recursos humanos, custos de produção, política cambial, barreiras pautais e não pautais, infraestruturas);
- Distância percecionada entre os países de origem e de destino (distância física, língua, laços históricos, integração monetária, entre outros);
- Incentivos nos países de destino. Há países que concedem incentivos fiscais, alfandegários e também de localização.

Convém salientar que o tipo de organização que a empresa adota, por si só, exerce uma influência significativa sobre os modos de operação. Exemplo destas práticas é o facto de as empresas com uma produção cativa para cadeias internacionais iniciarem frequentemente a internacionalização pela exportação, podendo passar, de seguida, para a instalação de unidades produtivas junto dos seus clientes. Já no que respeita às empresas com produção assente na diferenciação, que segue geralmente uma lógica de exportação – investimento direto filial comercial, é por norma acompanhada pelo recurso à subcontratação internacional para conseguir uma redução nos custos de produção.

Quando abordamos a produção baseada em recursos naturais, a internacionalização inicia-se por norma pela exportação, tirando partido do facto de a empresa ter nascido em locais onde existem esses mesmos recursos naturais (exemplo do Vinho do Porto), podendo ser precedida pelo estabelecimento de filiais comerciais (atingindo, assim, um maior controlo sobre a distribuição internacional dos produtos).

A continuação da manutenção exclusiva da empresa no país de origem pode comprometer as possibilidades de crescimento da própria empresa, levando-a à realização de investimento em filiais de produção noutros locais (como forma de ampliar os seus recursos, de os conjugar ou de alcançar economias de escala (exemplo dos diferentes tipos de denominação de origem de vinhos, azeites, entre outros).

As empresas de serviços desagregados internacionalmente tendem a adotar formas contratuais, designadamente contratos de *franchising* (exemplos de *rent-a-car*, hotelaria ou retalho especializado) e de gestão (por exemplo, gestão hoteleira). No caso das organizações com base em projetos, a internacionalização faz-se através de projetos internacionais, por vezes realizados em consórcio (exemplo do fornecimento de infraestruturas e de unidades industriais).

Como consequência, o envolvimento internacional da empresa oscila em função do seu ritmo de captação de novos projetos. A empresa tende a efetuar um investimento direto quando se verifica uma consolidação do fluxo de projetos.

## 2.6.1. MODOS DE ENTRADA

*“É preciso fazer uma análise de custo/benefício da operação de internacionalização e não descartar o uso de uma análise de ROÍ (Return on Investment).”*

---

<sup>2</sup> Geralmente representado em percentagem, é uma medida que as empresas utilizam para verificar a rentabilidade do uso feito do capital da empresa. Este indicado diz-nos se a empresa está a ser eficiente ou não.

.....

**A**inda antes de iniciar o seu processo de internacionalização, é de vital importância que a empresa tenha discernimento para analisar as suas capacidades, de forma a alcançar esse passo no seu crescimento. Quer seja ao nível das exportações ou de outra forma de internacionalização mais complexa, a empresa tem que ter sempre presente que conseguirá assegurar as condições mínimas para a manutenção da sua atividade, de forma continuada.

$$ROI = \left( \frac{RECEITA - CUSTO}{CUSTO} \right) \times 100$$

Por estas razões, a internacionalização não deve ser vista pela empresa como um fim em si mesmo. A intensidade do processo de internacionalização, bem como a sua amplitude, devem ser vistas e avaliadas em função das oportunidades que irão surgir ao longo do tempo, coordenando também esta noção com os recursos à data existentes na empresa.

Dessa forma, as empresas deverão ter em mente a resposta às seguintes questões aquando da sua vontade de avançar para a internacionalização:

- Quais as hipotéticas vantagens para a empresa?
- A empresa tem as capacidades de gestão necessárias?
- A empresa conhece bem os seus potenciais parceiros?
- Irão os benefícios ultrapassar os custos?

O cuidado que as empresas devem prestar no estudo interno e na resposta a estas questões deverá ser tanto mais relevante quanto a empresa queira ter uma presença em regiões geográficas mais longínquas ou com tradições culturais mais distintas da sua e onde tem desenvolvido até ao momento as suas atividades.

Porém, os riscos inerentes ao processo de internacionalização não devem ser colocados de lado. A melhor forma de prever estes riscos, minimizá-los ou eliminá-los passa por preparar cuidadosamente os movimentos de internacionalização a efetuar. Além de adequadas respostas às questões em cima elencadas, a preparação da internacionalização englobará também, assim, a noção das seguintes dimensões da internacionalização:

- O que internacionalizar?
- Para onde internacionalizar?
- Como internacionalizar?



Fonte: Pixabay.com

Também internamente, além destas dimensões, as empresas devem avaliar as suas competências distintas e os recursos da empresa.

Os processos de internacionalização são fortemente condicionados pela forma como as empresas organizam as suas atividades, entre outros, pela forma como estruturam a elaboração e a entrega de produtos e serviços em mercados externos. Assim, são elencados seis tipos básicos de organização das operações internacionais das empresas:

- Produção em massa baseada na ciência ou em escala;
- Produção cativa para cadeias internacionais;
- Produção assente na diferenciação;
- Produção baseada em recursos naturais;
- Serviços desagregados internacionalmente;
- Organização baseada em projetos.

Os diversos tipos de organização têm variadas implicações em termos de presença local e de relacionamento com os seus clientes. Como exemplo, enquanto que a produção cativa para clientes internacionais pode ser frequentemente realizada através de exportações, em outros casos poderá exigir uma presença local junto do negócio do cliente. Já os serviços desagregados a nível internacional são frequentemente prestados recorrendo a *franchising*, mas incluem também estratégias de licenciamento. A organização baseada em projetos permite o desenvol-

vimento de projetos internacionais de base temporária, alicerçado na exportação de serviços. Contudo, poderá exigir, a partir do momento em que existir um fluxo de projetos considerável, o estabelecimento de mercados externos, através de investimento direto, eventualmente através da cooperação com parceiros locais. Assim, o tipo de organização influencia as respostas às questões: o quê, onde e como as empresas internacionalizam o seu negócio?

*“É preciso uma análise de riscos nos casos dos processos de internacionalização focados nas deslocalizações produtivas.”*

- 1. Produção em massa baseada na ciência e/ou em escala:** atividades intensivas em capital e/ou conhecimento científico, relativamente pouco intensivas em trabalho, com reduzida atenção ao cliente individual;
- 2. Produção cativa para cadeias internacionais:** atividades intensivas em trabalho ou em capital, fabricando produtos que se destinam a integração ou venda por cadeias internacionais, de acordo com especificações definidas pelos clientes;
- 3. Produção assente na diferenciação:** produção dirigida a segmentos específicos de clientes internacionais, frequentemente assente em marcas e/ou capacidade de adaptação de produtos (vestuário de moda, calçado profissional, calçado de moda, instrumentação, entre outros).
- 4. Produção baseada em recursos naturais:** atividades assentes na extração mineira ou na transformação de produtos naturais, condicionadas pela localização com níveis variáveis de comercialização internacional e frequentemente intensivas em capital;
- 5. Serviços desagregados internacionalmente:** atividades de serviços prestados localmente, de acordo com regras internacionalmente definidas, mas eventualmente adaptados em função dos locais e/ou segmentos de mercado;
- 6. Organização baseada em projetos:** atividade assente em projetos, respondendo a necessidades de clientes específicos, altamente intensiva em trabalho, frequentemente qualificado, onde o cliente atua, por vezes, como coprodutor do serviço.



FIGURA 8: TIPO DE ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As decisões relativas ao que a empresa deve ou não exportar acarretam duas vertentes principais. A primeira diz respeito ao objeto da internacionalização; a segunda às atividades da cadeia de valor que vão ser desenvolvidas internacionalmente. As respostas dadas pelas empresas estão, assim, relacionadas de uma forma evidente com as respetivas motivações da internacionalização.

A empresa pode focar-se, assim, mais em produtos ou mais em serviços, ou mesmo na comercialização de *Know-how* ou patentes. Quanto às atividades da cadeia de valor que são internacionalizadas, a resposta depende do tipo de atividade e das motivações da internacionalização. No que concerne ao primeiro, a produção assente na diferenciação, pode expressar-se na exportação com possibilidade de aprovisionamento internacional, enquanto os serviços desagregados internacionalmente requerem, pelo menos, a localização da atividade de prestação de serviços nos mercados externos.

Já no segundo, se o objetivo passa pelo acesso a recursos produtivos, a empresa internacionalizará a função produção ou, eventualmente, a função aprovisionamento. No entanto, se o objetivo for aceder a recursos estratégicos, as possibilidades podem ser diversas, desde a atividade de I&D até à comercial (para que melhor se compreendam as tendências em mercados

líderes, por exemplo).

A manutenção ou reforço de redes de relações traduz-se, frequentemente, na internacionalização das funções produção e comercial. Neste caso, designadamente em situações de relação estreita com grandes clientes (em tipos de produção cativa ou não), a proximidade de centros de decisão do cliente pode ser muito relevante, podendo conduzir mesmo à localização de unidades de I&D e de engenharia junto do cliente. A motivação dominante na internacionalização das empresas portuguesas é, como se indicou acima, a penetração em mercados externos.

Assiste-se a uma lógica de “jusante para montante”, isto é, as primeiras atividades a serem internacionalizadas são as de natureza comercial, passando-se mais tarde às atividades de montagem, de fabrico e, provavelmente, às atividades de conceção e desenvolvimento de produtos. Por outro lado, para tipos de serviços em que não seja possível ou aconselhável uma relação à distância, a localização descentralizada das atividades comerciais e de prestação de serviços nos mercados de destino é o mais adequado. O objetivo passa, assim, por assegurar uma maior e mais eficaz aproximação ao cliente, interagindo com ele e com o contexto.

***Dica:** no caso do mercado principal estar na Europa ocidental, poderá justificar-se a manutenção da atividade industrial em Portugal e exportar para eventuais unidades comerciais nos principais mercados. Por outro lado, para mercados mais longínquos (exemplos de Brasil, China, Moçambique, entre outros) poderá ser necessário e vantajoso o estabelecimento de unidades produtivas nesses destinos.*

## 2.6.2. CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

.....

**Q**uando abordamos a temática dos canais de distribuição abordamos a forma pela qual a empresa disponibiliza os seus produtos aos clientes. Assim, podemos definir um acordo comercial estabelecido para criar um fluxo de produtos entre o ponto de produção e o ponto de venda, sendo que aqui estão envolvidas algumas cadeias de instituições ou organizações em diversas atividades:

- Compra;
- Transporte;
- Armazenamento;
- Classificação e/ou ordenação.

Relativamente ao modelo de distribuição, grande parte das pequenas e médias empresas atuam no modelo de venda direta. Este modelo proporciona à empresa, como o nome indica, a interação direta com os consumidores.

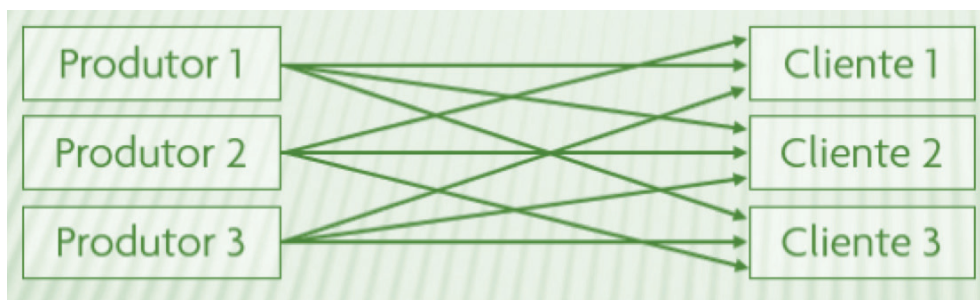


FIGURA 9: EXEMPLO DE PROCESSO DE VENDA DIRETA

As vendas diretas permitem que a própria empresa faça prospeção de mercado e escolha o seu público-alvo. Mas a venda direta tem os seus pontos negativos. Exemplo disso é o facto de este modelo, caso não seja bem assimilado pela empresa, possa retirar o foco desta na produção de produtos de qualidade e focar a sua atenção nas questões inerentes à distribuição. Isto acarretará custos afetando o uso do capital financeiro da empresa. No seu todo, as vendas diretas continuam a ser uma tática a considerar no plano de *marketing* das empresas.

Quando as empresas, por razões de estratégia ou constrangimentos financeiros, têm dificuldades em determinar o seu grupo de clientes e proceder à vendas direta, é aconselhável que o plano de *marketing* se foque nos grandes distribuidores grossistas (*wholesalers*) e nos retalhistas especializados (*retailers*) nas vendas em retalho. Uma vez que os grossistas e retalhistas se responsabilizam pelos custos de venda dos produtos ou dos serviços, as empresas produtoras recebem uma parte do valor do produto.



FIGURA 10: EXEMPLO DE VENDA INDIRETA

No entanto, esta abordagem não deixa de ser positiva, pois possibilita que as empresas continuem a produzir bens e serviços de qualidade a preços mais baixos.



## SELEÇÃO DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A boa escolha do canal de distribuição do produto ou serviço é fundamental para o sucesso do negócio e, por isso, é parte essencial da estratégia de *marketing*.

Optar pelo canal correto significa fazer o produto chegar no cliente certo na hora certa. Além disso, a forma de distribuição tem impacto no custo do produto. O canal de distribuição pode, portanto, tanto tornar uma empresa mais competitiva como criar um gargalo que impeça o seu crescimento.

TABELA 6: TIPOS DE CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

Direto	A empresa distribui o seu produto diretamente para o consumidor final. Um exemplo são as marcas de cosméticos que possuem redes próprias de revendedores que atuam de porta em porta.
Indireto	Para fazer com que seu produto chegue ao consumidor, a empresa utiliza o serviço de intermediários.
Híbrido	Um canal de distribuição híbrido é aquele em que a empresa utiliza intermediários, mas assume parte do processo de contacto com seus clientes.  Ele ocorre, por exemplo, quando a empresa faz a divulgação direta dos seus produtos (na internet, por exemplo), mas indica os distribuidores autorizados a fazer a venda física.

Fonte: Dicionário financeiro, 2018

TABELA 7: NÍVEIS DE CANAL DE DISTRIBUIÇÃO

Canal de Nível 0	Quando o fabricante se relaciona diretamente com o seu consumidor final.
Canal de Nível 1	Neste canal, o fabricante vende seu produto para um grande distribuidor que atua tanto no atacado, como no retalho, onde alcança diretamente o consumidor final.
Canal de Nível 2	A indústria repassa o produto a um distribuidor que, por sua vez, o venderá exclusivamente para o retalho. O retalho faz a venda ao consumidor final.
Canal de Nível 3	É o canal mais tradicional, envolvendo distribuidor, representante, retalho e cliente.

Fonte: Dicionário financeiro, 2018

Existem três tipos principais de distribuição. A escolha entre as formas de distribuição de produtos depende das características do negócio.

**TABELA 8: TIPOS DE DISTRIBUIÇÃO**

Distribuição exclusiva	<p>Os sistemas de distribuição exclusiva são usados por empresas que necessitam de canais de distribuição leais, sobre os quais tenham um maior controlo.</p> <p>Neste sistema, a empresa e o intermediário têm um pacto de exclusividade sobre a venda do produto, garantindo serviços de venda e de assistência especializados, com exposição apropriada.</p> <p>A distribuição exclusiva é característica, por exemplo, das concessionárias de veículos e das redes de franquias.</p>
Distribuição seletiva	<p>A distribuição seletiva é aquela em que, devido à natureza do negócio, a empresa seleciona um número restrito de canais de distribuição.</p> <p>O intuito da estratégia é valorizar o produto. Nesse modelo, são escolhidos apenas intermediários que ofereçam as características desejadas, que são os mais adequados para atingir o público-alvo da marca.</p> <p>Um exemplo de produto com distribuição seletiva são artigos como roupas de cerimónia e relógios caros, que são vendidos apenas em lojas de luxo.</p>
Distribuição intensiva	<p>Na distribuição intensiva, a estratégia da empresa visa atingir o maior número de consumidores possíveis. Para isso, seu produto é escoado por um número amplo de canais de distribuição.</p> <p>A distribuição intensiva é utilizada, sobretudo, nos produtos que possuem um alto consumo, mas baixo valor acrescentado. A venda desses produtos pode ser feita tanto por representantes comerciais dos próprios fabricantes, como por atacadistas e distribuidores.</p> <p>Entre os produtos que contam com este tipo de distribuição podemos citar os géneros alimentícios, as bebidas e os itens de higiene.</p>

Fonte: Dicionário financeiro, 2018

## O QUE É CANAL DE DISTRIBUIÇÃO REVERSO?

Em vez de levarem produtos aos clientes, os canais de distribuição reversos fazem o caminho contrário: devolvem os produtos comercializados ou parte deles ao fabricante.

Eles podem ser utilizados, por exemplo, em casos de defeitos de fabricação ou para o reaproveitamento de embalagens.

## VENDAS ONLINE

Com a chegada da internet novos canais de distribuição formaram-se a fim de atender às novas tendências de procura dos consumidores, entre eles, a compra através de um canal online. E, embora ainda existam algumas incertezas quanto a eficiência desses novos meios, uma coisa é certa: se o comércio não se adequar aos novos tempos, a sua concorrência adequar-se-á e, desta forma, a sua empresa provavelmente perderá espaço e oportunidades.

Alguns setores de atividade viram, assim, de repente, à sua disposição um novo canal de vendas que se mostrou extremamente poderoso, mas que ainda é pouco utilizado pelas indústrias – a internet. Por isso, o comércio eletrónico assume cada vez mais preponderância no comércio internacional, principalmente nas regiões de globo mais desenvolvidas.

*“Segundo dados da E-commerce Foundation, o volume de vendas realizadas na internet em 2017 cresceu 12,5% em Portugal para €4,73 mil milhões. Neste momento, diz a consultora imobiliária Worx num estudo que cita os dados da E-Commerce Foundation, dois em cada três portugueses fazem compras online.”*

*Ana Baptista, Expresso Noticias (2018).*

Neste mesmo artigo, Ana Baptista afirma que os 4.73 mil milhões de euros em comércio eletrónico em Portugal é um valor irrisório comparativamente com os outros países europeus. Cita-se:

*“Por exemplo, no Reino Unido, o volume de vendas atingiu os €197 mil milhões em 2016, estabelecendo-se como o maior da Europa. Seguiu-se a Alemanha com €86 mil milhões e depois França com €82 mil milhões.”*  
*Ana Baptista, Expresso Noticias (2018).*

De acordo com os CTT (2017)<sup>3</sup>, o potencial do crescimento do comércio eletrónico em Portugal é elevado. Nos estudos da Worx, perspetiva-se em 2020 que cada português irá gastar em média 1000€ em compras na internet. Atualmente cada português gasta cerca de 500€ anualmente em compras na internet.

Ou seja, a previsão para 2020 é de duplicação. Em suma, com o avanço das tecnologias de informação e comunicação, com a globalização da economia mundial e o aumento do comércio internacional com enfoque no comércio eletrónico no espaço europeu, o empreendedor (ou empreendedora) moderno deve ser visionário e retirar o maior proveito das mais valias oferecidas pela era digital.



## 2.7. PLANIFICAÇÃO DA ABORDAGEM DE MERCADOS

A partir da análise desta relação, é possível aferir a dimensão de um determinado mercado, sendo que estes dados podem ser obtidos a partir de fontes estatísticas dos países em estudo. Em inúmeros casos, estes dados poderão ser complementados com estudos específicos sobre determinado produto ou ramo de atividade, obtidos também eles

<sup>3</sup> CTT E-commerce Report 2017

através da internet.

Por outro lado, quando a empresa sente dificuldades na obtenção de informação direta sobre um determinado mercado, deverá estimar a sua potencialidade através das características demográficas, culturais, económicas ou outras que possam ser consideradas relevantes e que influenciem a escolha ou a procura pelos produtos oferecidos pela empresa. A título de exemplo, é possível abordar o mercado do vinho. Aquando da exportação deste produto para novos mercados, as empresas deverão ter em consideração informação sobre o nível etário da população nesses locais, sobre os rendimentos disponíveis, os níveis de literacia ou a relação entre a sua oferta e os preços locais.

Também as variáveis culturais e religiosas adquirem uma importância a ter em consideração para a generalidade dos produtos. Por vezes, existem já informações ou estudos relativos a determinados produtos e ao seu consumo nos mercados-alvo, informações que deverão sempre ser tidas em conta pela empresa.

A partir dessa informação já disponível, a empresa poderá estimar a aceitação/procura futura pelos produtos que pretende colocar nesses mercados externos. Paralelamente a esta possibilidade, e caso o produto a internacionalizar possua características muito específicas e diferenciadoras, é de todo conveniente a realização de estudos de mercado específicos ou recorrer à consulta de peritos para uma melhor perceção da aceitação do produto no mercado-alvo.

*“A grande vantagem dos mercados emergentes é impacto na procura mundial, expansão do comércio internacional e dinamização dos blocos comerciais regionais.”*

A vivência do período de crise financeira teve um contributo decisivo para a manutenção ou para o declínio de alguns dos mercados externos mais tradicionais para as empresas portuguesas. Este período de maior instabilidade económica tornou-se bem visível e correspondeu ao aproveitamento de uma oportunidade de expansão das relações comerciais para novos mercados (até então não tradicionais), dado que as chamadas economias emergentes estão em contraciclo em relação a taxa de crescimento das economias mais desenvolvidas, apresentando taxas de crescimento bastante elevadas.

Nesta linha de raciocínio, as empresas enfrentam dois tipos de dificuldades – uma infraestrutura não favorável à realização de negócios, assim como o facto de a informação muitas vezes disponível sobre esses mercados ser escassa e fragmentada. Por um lado, o primeiro obstáculo tem influência nos modos de entrada nesses mercados, sendo que diferentes níveis de parcerias e alianças poderão contribuir para a considerável redução de custos e riscos específicos associados. Por outro, o segundo obstáculo encontrado pelas empresas prende-se com a exi-

gência da recolha direta de informação, utilizada para a realização de comparações com outros mercados e outra informação de referência.

Se com relativa facilidade é possível para as empresas encontrar informação sobre os aspetos financeiros e demográficos dos mercados de destinos, é de todo conveniente que essas informações sejam complementadas com dados mais específicos sobre as características da população e dos seus canais de distribuição locais.

Para isso, é importante o desenvolvimento de contactos diretos com entidades que conheçam o meio local nesses mercados (como são exemplo os Centros de Negócio da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - AICEP. O incremento deste tipo de contactos e formação de parcerias é fundamental no acesso a novos mercados, principalmente se tivermos em consideração os produtos colocados localmente, ou a necessidade de acesso a matérias-primas, infraestruturas ou outros recursos eventualmente necessários para que a empresa opere localmente.

Apesar da grande exigência em termos de estudo e preparação da entrada nesses mercados, os mercados emergentes constituem um conjunto de grandes oportunidades que poderão ser exploradas pelas empresas. No entanto, estas oportunidades são, regra geral, acompanhadas de desafios estruturais (como o quadro legal, as fracas infraestruturas de transporte, energia ou saneamento básico), de uma escassez ao nível do tecido produtivo e de elevados custos de operação, entre outros.

*“Dependendo do modelo de internacionalização, os mercados emergentes apresentam grandes desafios. Se o objetivo for exportação a oportunidade nestes mercados é vasta, mas se o modelo perspetivar inclusão na cadeia de valor, por exemplo com deslocalizações produtivas o nível de risco é mais elevado.”*

Além disso, é importante ter em consideração que estes mercados são também apetecíveis para empresas de países substancialmente mais ricos, economicamente e tecnologicamente mais preparados, o que pode conferir-lhe vantagem relativamente às empresas portuguesas em alguns aspetos. A verdade é que esse facto, por si só, não deverá conter a ambição das empresas portuguesas, que face a essa hipotética desvantagem comparativa deverão percorrer um caminho de aposta muito mais na adequação dos seus produtos e serviços, na sua capacidade de adaptação e diferenciação face aos concorrentes internacionais, assim como utilizar a seu favor a experiência já adquirida pela presença noutros mercados.

## 2.8. OPERACIONALIZAÇÃO DA EXPORTAÇÃO

A planificação desta questão tem impacto direto no modo a utilizar pela empresa na sua expansão internacional. Os diferentes tipos de operacionalização designam as formas como as empresas desenvolvem as suas atividades a nível internacional. Assim, existem três grandes grupos de modos de operação internacional – exportação, modos contratuais e investimento direto. Cabe a cada empresa analisar qual o modo de operação mais adequado.

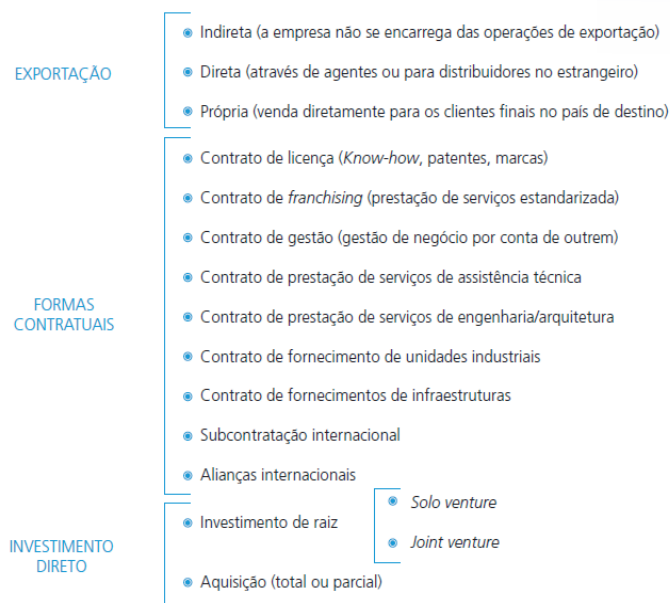


FIGURA 11: MODOS DE OPERACIONALIZAÇÃO INTERNACIONAL

Fonte: APCM (2015)

Estas decisões, tomadas por cada empresa, dependem da consideração e do estudo de diver-

os fatores, nomeadamente os seguintes:

- Tipo de organização;
- Recursos e competências da empresa;
- Motivações para a internacionalização;
- Características dos produtos e serviços;
- Relações de negócio já existentes;
- Condições de atuação no país de origem;
- Incentivos públicos à internacionalização nos países de origem e destino;
- Características do país de destino (risco político e económico, clima de investimento, dimensão do mercado, dinamismo da economia, qualificação dos recursos humanos, custos de produção, política cambial, barreiras pautais e não pautais, infraestruturas);
- Distância percecionada entre os países de origem e de destino (distância física, língua, laços históricos, integração monetária, entre outros);
- Incentivos nos países de destino. Há países que concedem incentivos fiscais, alfandegários e também de localização.

Convém salientar que o tipo de organização que a empresa adota, por si só, exerce uma influência significativa sobre os modos de operação.



TABELA 9: TIPO DE ORGANIZAÇÃO &amp; MODO DE OPERAÇÃO

TIPO DE ORGANIZAÇÃO	MODO DE OPERAÇÃO
Produção em massa baseada na ciência ou em escala	Exportação → (licença) → Investimento Direto
Produção cativa para cadeias internacionais	Exportação ou Investimento Direto → Filial Produtiva
Produção assente na diferenciação	Exportação → Investimento Direto → Filial Comercial (subcontratação internacional no aprovisionamento)
Produção baseada em recursos naturais	Exportação → Investimento Direto → Filial Comercial (Investimento Direto – filial produtiva para alargar geografia de atuação)
Serviços desagregados internacionalmente	<i>Franchising</i> , Contrato de Gestão, Investimento Direto – Lojas Próprias (licenças)
Organização baseada em projetos	Contratos de prestação de serviços, de fornecimento de unidades industriais e de fornecimento de infraestruturas, eventualmente seguidos de investimento direto quando o fluxo de projetos for continuado no tempo

Fonte: APCM (2015)

Exemplo destas práticas é o facto de as empresas com uma produção cativa para cadeias internacionais iniciarem frequentemente a internacionalização pela exportação, podendo passar, de seguida, para a instalação de unidades produtivas junto dos seus clientes. Já no que respeita às empresas com produção assente na diferenciação, que segue geralmente uma lógica de exportação – o investimento direto em filial comercial, é, por norma, acompanhada pelo recurso à subcontratação internacional, para se conseguir uma redução nos custos de produção.

Quando abordada a produção baseada em recursos naturais, a internacionalização inicia-se, por norma, pela exportação, tirando partido do facto de a empresa ter nascido em locais onde existem esses mesmos recursos naturais (exemplo do Vinho do Porto, em Portugal), podendo ser precedida pelo estabelecimento de filiais comerciais (atingindo, assim, um maior controlo

sobre a distribuição internacional dos produtos).

A continuação da manutenção exclusiva da empresa no país de origem pode comprometer as possibilidades de crescimento da própria empresa, levando-as à realização de investimento em filiais de produção noutras locais (como forma de ampliar os seus recursos, de os conjugar ou de alcançar economias de escala (exemplo dos diferentes tipos de denominação de origem de vinhos, azeites, entre outros).

As empresas de serviços desagregados internacionalmente tendem a adotar formas contratuais, designadamente contratos de *franchising* (exemplos de rent-a-car, hotelaria ou retalho especializado) e de gestão (exemplo da hotelaria). No caso das organizações com base em projetos, a internacionalização faz-se através de projetos por vezes realizados em consórcio (exemplo do fornecimento de infraestruturas e de unidades industriais). Como consequência, o envolvimento internacional da empresa oscila em função do seu ritmo de captação de novos projetos. A empresa tende a efetuar um investimento direto quando se verifica uma consolidação do fluxo de projetos.

Como já referido e analisado, uma das principais dificuldades das empresas portuguesas aquando da sua expansão para mercados internacionais prende-se com o alcance de parceiros confiáveis e ajustados nos respetivos mercados-alvo. Desta forma, a principal preocupação prende-se com qual será a forma mais adequada de atuação para que sejam minimizados os riscos derivados da relação com certos parceiros. A literatura especializada na área dos negócios internacionais aponta como um dos elementos mais preponderantes para o sucesso desta matéria a dedicação, o esforço e a atenção que a empresa deve dedicar à implementação da sua rede de distribuição, nomeadamente ao nível da pré-seleção dos principais potenciais parceiros.

A título de exemplo, *Root* define quatro aspetos/fases principais a considerar:

- Definição do perfil do distribuidor;
- Localização dos potenciais distribuidores;
- Avaliação dos potenciais distribuidores;
- Seleção do candidato mais adequado.

Este processo pode ocorrer e desenvolver-se através de várias perspetivas, nomeadamente pelo estabelecimento de contactos privilegiados em feiras internacionais, muitas vezes uma fonte de oportunidades em termos de potenciais distribuidores.

A definição do perfil do distribuidor deverá obedecer a determinadas características, tendo

como base os produtos que a empresa possui para exportar, os seus objetivos ao nível do *marketing* e do seu plano de *marketing* internacional. Por outro lado, dará ainda atenção aos seguintes aspetos:

- Capacidade para financiar o esforço inicial de vendas;
- Experiência no mercado com produtos similares;
- Qualidade e organização da equipa de vendas;
- Instalações físicas da empresa;
- Vontade do distribuidor em armazenar *stocks* dos produtos do fabricante;
- Capacidade ao nível da prestação de assistência técnica;
- Reputação do distribuidor no mercado;
- Relações com o poder local;
- Experiência em negociação internacional;
- Competência para a implementação e condução do um plano de *marketing*;
- Cooperação com fabricantes estrangeiros.

Quando definido o perfil do distribuidor pretendido, torna-se relevante que a empresa se rodeie das informações mais importantes sobre os potenciais candidatos. A maior parte destes dados iniciais poderá ser encontrada através de entidades governamentais, bancos, outros fabricantes que trabalhem com esse potencial parceiro, associações setoriais, câmaras de comércio, feiras internacionais, entre outros.

Quando elaborada a primeira fase, a triagem dos principais candidatos, a empresa deverá partir para a formalização de contactos diretos com esses potenciais distribuidores. Aqui, é aconselhável que a empresa desenvolva contactos por escrito (com valor jurídico), o que não invalida o contacto telefónico e, em caso de interesse mútuo na parceria, deverá a empresa certificar-se da situação financeira desses distribuidores.

Posteriormente, é desejável que a relação evolua no sentido do estabelecimento de entrevistas presenciais aos candidatos e vice-versa, onde o plano de *marketing*, o volume de vendas esperado e as condições de uma eventual parceria deverão ser analisados e discutidos. Nessa medida, a solicitação de criação de um plano de promoção de produtos do fabricante é um instrumento bastante eficaz no processo de seleção, podendo assim a empresa exportadora perceber qual ou quais os candidatos que melhor estão alinhados com as suas diretivas ao

nível do *marketing*.

Independentemente do sucesso das parcerias, é de todo conveniente a existência de acordos escritos, que firmem e fundamentem a relação entre os parceiros. Assim, deverão ficar explicitadas questões como dos direitos de representação, delimitação territorial da ação, coexistência de distribuição de produtos concorrentes, regras de resolução de conflitos e situações de cessação da parceria. Com a finalidade de uma eficaz e adequada preparação das operações de exportação, é conveniente que a empresa tenha em mente a análise: requisitos legais, cotações de preços e formas de pagamento.

## 2.8.1. FINANCIAMENTO DE PROCESSOS DE EXPORTAÇÃO

Atualmente, o acesso a recursos financeiros condiciona fortemente a capacidade de internacionalização das empresas, quer em Portugal, quer no estrangeiro. Uma solução para esta condicionante poderá passar pela abertura do capital das empresas, de forma que tal possibilite um percurso de internacionalização mais estruturado e seguro.

Se analisarmos cada uma das etapas da internacionalização, depressa chegamos à conclusão que esse é um processo dispendioso, que acarreta consigo custos consideráveis: análise de mercados, contatos com possíveis distribuidores locais, promoção da imagem dos produtos e serviços, preparação logística e de exportação e o desenvolvimento da atividade exportadora exigem, por si só, recursos financeiros que não podem ser relegados para segundo plano.

Embora as empresas tenham à sua disposição apoios financeiros para a internacionalização, nomeadamente ao nível da promoção da sua imagem e pesquisa em mercados externos, não é de todo aconselhável que a empresa descure a procura e angariação de recursos financeiros que permitam a realização deste trabalho de uma forma mais autónoma e mais intensificada, complementando o financiamento público.

Se tivermos em consideração que os apoios públicos não versam a criação de redes de distribuição no estrangeiro, as exigências financeiras tornam-se ainda maiores quando existe a necessidade de se realizarem investimentos diretos. Determinadas operações de investimento, como algumas necessárias para a aquisição de empresas no estrangeiro, acarretam consigo pesadas responsabilidades financeiras, que inclusivamente podem colocar em risco o posterior desenvolvimento da própria empresa.

Numa outra perspetiva, a restrição financeira pode ser atenuada, caso as empresas optem por

uma abordagem cooperativa, através de *joint-ventures* e/ou formas contratuais de internacionalização (nomeadamente o licenciamento e o *franchising*). Uma *joint venture* é um acordo comercial no qual duas ou mais partes concordam em reunir os seus recursos financeiros com a finalidade de realização de um projeto empresarial específico. Geralmente nas *joint ventures*, cada um dos participantes é responsável pelos lucros, perdas e custos associados a estas.

Nestes últimos casos, os riscos inerentes às operações de investimento são maioritariamente assumidos pelo parceiro, não deixando, porém, estas formas de apresentarem as suas limitações, nomeadamente em termos de condições de utilização. As *joint-ventures* poderão, assim, ser uma forma interessante de partilhar os riscos de investimento, assim como os seus custos.

Desta forma, as condicionantes financeiras não deverão ser esquecidas pelas empresas, especialmente em períodos de crise económica, onde o acesso ao crédito também é dificultado.

## FERRAMENTAS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO

A economia portuguesa tem vindo a internacionalizar-se de forma crescente nas décadas recentes, com uma forte aceleração do processo nos últimos anos.

Face a este enquadramento, caracterizado pela interdependência das economias, pela globalização dos mercados e pela mundialização da concorrência, a internacionalização é uma inevitabilidade, obrigando as empresas a adotar estratégias que assegurem a sua competitividade num mercado alargado e lhes permitam ganhos na cadeia de valor dos produtos. Exportar é uma forma de reduzir a dependência das pequenas e médias empresas (PME) em relação aos mercados domésticos, o que reforça a sua competitividade e potencia a sua sustentabilidade a longo prazo. O crescimento do comércio mundial é uma oportunidade para o contínuo aumento das exportações portuguesas, fator decisivo para o crescimento económico do país.

Através da rede externa do Ministério dos Negócios Estrangeiros e da AICEP Portugal, sempre em coordenação, o Estado português prossegue uma estratégia ativa de internacionalização, apoiando as empresas nacionais no estrangeiro e fomentando o investimento estrangeiro em Portugal. Tal é feito através de uma multiplicidade de meios, seja através da negociação de acordos e convenções na área económica, comercial e fiscal, seja através da promoção da imagem do nosso país e dos nossos produtos no exterior, seja ainda através da criação de redes que impulsionem os nossos interesses.

Neste capítulo deve ser particularmente valorizado o papel das comunidades portuguesas na promoção de laços de confiança e de relações comerciais entre Portugal e os seus países de residência, bem como no tocante ao investimento em território nacional. A presença e dimensão da língua portuguesa em todos os continentes é também um fator de aproximação de culturas, contribuindo para a internacionalização, e para uma integração das economias lusófonas,

que deve ser promovida e encorajada.

A par de todas as questões que devem ser ponderadas num processo de internacionalização da sua empresa – mercados alvo, forma de investimento, parceiros de negócio no destino, entre muitas outras – o tipo de financiamento utilizado é um dos temas que ganha maior destaque. Desde logo porque as empresas precisam de ter fôlego financeiro para investir e não “dar um passo maior do que a perna”, quando decidem aventurar-se em mercados externos.

Tendo em conta que muitas empresas, sobretudo PME, ainda desconhecem que tipo de ajudas existem para quem quer internacionalizar os seus negócios, a AICEP criou o “*Guia Prático – Apoios Financeiros à Internacionalização*” com o objetivo de informar as empresas sobre os instrumentos e ferramentas de financiamento ao seu dispor, assim como incentivos à promoção externa dos seus produtos e serviços.

Conheça alguns dos principais apoios à internacionalização destacados pela AICEP:

## **I. Quadro de Referência Estratégico Nacional - 2014-2020 (consultar Portaria n.º 57-A/2015, de 27 de fevereiro);**

### **PORTUGAL 2020**

“O Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro, define o modelo de governação dos fundos europeus estruturais e de investimento (FEEI) para o período 2014-2020, designado por Portugal 2020, compreendendo o Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER), o Fundo Social Europeu (FSE), o Fundo de Coesão (FC), o Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), o Fundo Europeu dos Assuntos Marítimos e das Pescas (FEAMP) e respetivos programas operacionais e programas de desenvolvimento rural (PDR), bem como a estrutura orgânica relativa ao exercício das competências de apoio, monitorização, gestão, acompanhamento e avaliação, certificação, auditoria e controlo nos termos do Regulamento (UE) n.º 1303/2013 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 17 de dezembro de 2013, e consigna, ainda, o regime de transição entre o Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e o Portugal 2020.

Nos termos da al. c) do n.º 3 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro, compete à Comissão Interministerial de Coordenação, CIC Portugal 2020, apreciar e aprovar a regulamentação específica de aplicação dos fundos da política de coesão, sob proposta das respetivas autoridades de gestão e parecer prévio do órgão de coordenação técnica.

A regulamentação específica do PORTUGAL 2020 foi, à semelhança da programação, desenvolvida por domínio de intervenção temático, tendo no domínio da Competitividade e Internacionalização sido proposta pelas autoridades de gestão dos programas operacionais regio-

nais, do programa operacional temático competitividade e internacionalização, com base no contributo das agências públicas relevantes, e parecer da Agência para o Desenvolvimento e Coesão, I.P. enquanto órgão de coordenação técnica. O regulamento anexo contou com a participação dos órgãos de governo próprios das regiões autónomas dos Açores e da Madeira e da Associação Nacional de Municípios Portugueses. Foram ouvidos os parceiros sociais.

Nos termos do n.º 3 do artigo 10.º do Decreto-Lei n.º 137/2014, de 12 de setembro, as deliberações tomadas pela CIC Portugal 2020, no exercício da aprovação de regulamentação específica são adotadas por portaria.

Assim: Manda o Governo, pelos Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional e Ministro da Economia, o seguinte:

1. Adotar o regulamento específico do domínio da Competitividade e Internacionalização, que constitui anexo à presente portaria.
2. O Regulamento foi aprovado por deliberação da CIC Portugal 2020, em 09.02.2015.
3. O Regulamento entra em vigor na data da publicação da presente Portaria.”

O Ministro Adjunto e do Desenvolvimento Regional, Luís Miguel Poiares Pessoa Maduro, em 26 de fevereiro de 2015. — O Ministro da Economia, António de Magalhães Pires de Lima, em 25 de fevereiro de 2015.

O Portugal 2020 é operacionalizado através de 16 Programas Operacionais a que acrescem os Programas de Cooperação Territorial nos quais Portugal participará a par com outros Estados membros:



## EIXO II

Este Eixo visa incrementar o empreendedorismo de qualidade e potenciar as oportunidades de negócio mais dinâmicas em domínios de inovação.

Estimular as empresas a apresentar carteiras de produtos e serviços intensivos em tecnologia e conhecimento, com alto valor acrescentado e orientadas para produção transacionável, diminuir os constrangimentos para a competitividade e crescimento das PME, ao nível dos custos de contexto, apostando na modernização e simplificação administrativas, apostar na concretização dos objetivos da Agenda Digital (para empresas e para a Administração Pública).

TABELA 10: EIXO II - APOIOS

OBJETIVOS	BENEFICIÁRIOS	PÚBLICO-ALVO
Capacitar as empresas para a Internacionalização, com vista a promover o aumento das exportações	PME, Entidades Publicas e Instituições Privadas sem Fins Lucrativos no âmbito de projetos conjuntos com PME	Norte, Centro e Alentejo

Fonte: *poci-compete2020, 2018*

## I. Tipo de Ações a Financiar no Apoio Direto à Internacionalização das PME

Implementação de processos de qualificação para a internacionalização, valorizando o investimento em fatores imateriais da competitividade, incluindo apoios de natureza conjunta.

São apoiadas operações nas seguintes tipologias de Ação:

- Projetos conjuntos que promovam a presença internacional com sucesso das PME: ações de promoção e *marketing* internacional e ações que visem o conhecimento e acesso a novos mercados, incluindo a utilização de canais digitais e privilegiando os mercados/segmentos não tradicionais. Esta tipologia de projetos permite que as empresas se capacitem para a internacionalização, pelo que os principais beneficiários são as empresas diretamente participantes;
- Projetos individuais: ações que visem o conhecimento e a prospeção dos mercados;
- Projetos simplificados de internacionalização: apoio a aquisição de serviços de consultoria na área de prospeção de mercado.

### Apoio a ações coletivas

No âmbito do COMPETE 2020 são apoiados um conjunto de ações coletivas complementares, a montante e a jusante, do sistema de incentivos.

São apoiadas operações nas seguintes tipologias de ação de âmbito multirracional:

- Prospeção, conhecimento e acesso a novos mercados;



- Processos colaborativos de internacionalização, de partilha de conhecimento e de capacitação para a internacionalização (e.g. desenvolvimento de plataformas de conhecimento sobre mercados externos);
- Promoção internacional (e.g. campanhas promocionais) integrada da oferta portuguesa de bens e serviços.

### **Apoio a Ações Individuais – SI Internacionalização**

No caso dos projetos de Internacionalização das PME, o sistema de incentivos tem como objetivo reforçar a capacidade empresarial das PME através do desenvolvimento dos seus processos de qualificação para a internacionalização valorizando os fatores imateriais de competitividade.

Consideram-se elegíveis as seguintes despesas desde que diretamente relacionadas com o desenvolvimento do projeto:

- Aquisições para aplicação de novos métodos organizacionais;
- Participação em feiras e exposições no exterior;
- Serviços de consultoria especializados, prestados por consultores externos:
  - o Prospeção e captação de novos clientes;
  - o Ações de promoção e de *marketing* em mercados externos,
  - o Assistência técnica, estudos, diagnósticos e auditorias;
  - o Custos com a entidade certificadora e com a realização de testes e ensaios em laboratórios acreditados;
  - o Custos de conceção e registo associados à criação de novas marcas ou coleções;
  - o Custos iniciais associados à domiciliação de aplicações, adesão inicial a plataformas eletrónicas.
- Obtenção, validação e defesa de patentes e outros custos de registo de propriedade industrial.

A presente tipologia de apoio não contempla a elegibilidade de quaisquer despesas realizadas em data anterior à data da candidatura, incluindo os estudos de viabilidade.

Para mais informações sobre os beneficiários, critérios e elegibilidade dos projetos e despesas

elegíveis, formas e limites de apoio, assim como taxas de financiamento, a empresa deve consultar o portal do Compete 2020.

### **Apoio a Ações Simplificadas de Internacionalização – Vale Internacionalização**

Os beneficiários dos apoios previstos são empresas PME de qualquer natureza e sob qualquer forma jurídica, que cumpram com os critérios de acesso e de elegibilidade enunciados (para conhecimento específico desses mesmos critérios, consultar o portal do Compete 2020).

Na componente de diagnósticos de oportunidades são suscetíveis de apoio os serviços relacionados com:

- I. Identificação de binómios produtos | serviços *versus* mercados que representem oportunidades de internacionalização;
- II. Necessidades de ajustamentos de produtos | serviços e de modelos de negócio (incluindo circuitos de distribuição);
- III. Diagnóstico de oportunidades de evolução da empresa na cadeia de valor;
- IV. Necessidade de ajustamentos de estratégias de comunicação digital.

Na componente de assistência técnica para implementação de recomendações de curto prazo, são suscetíveis de apoio os serviços relacionados com:

- I. Visitas de prospeção e de captação de novos clientes em mercados externos;
- II. Visitas de prospeção a feiras internacionais;
- III. Convites a / missões de importadores para conhecimento da oferta.

Nesta rubrica destaca-se que o limite de apoio é de 10.000€ por projeto (5.000€ para a componente de diagnóstico de oportunidades e 5.000€ para a componente de assistência técnica para implementação das recomendações a curto prazo).

A título complementar, destaca-se que, além do Vale Internacionalização, existem ainda os seguintes tipos de vales:

- Vale Empreendedorismo;
- Vale Investigação e Desenvolvimento (I&D);
- Vale Inovação;

- Vale Indústria 4.0.

## TIPO DE AÇÕES COMPLEMENTARES

### Apoios à qualificação das PME

São apoiáveis operações individuais ou conjuntas de qualificação de PME em domínios imateriais, promovidos por empresas ou por associações empresariais e outras entidades do Sistema de I&I, nomeadamente nas seguintes tipologias de ação:

- Operações de qualificação das PME direcionadas para o aumento da competitividade, da flexibilidade e capacidade de resposta no mercado global (moda e *design*, desenvolvimento e engenharia de produtos, economia digital e TIC, propriedade industrial, certificação de produtos, serviços ou sistemas de gestão, logística, eco-inovação, criação ou reforço das capacidades laboratoriais, criação e registo de marcas, etc.);
- Projetos simplificados de inovação, limitado a empresas que não tenham, projetos de investimento apoiados na área da qualificação/inovação, visando o apoio a aquisição de serviços de consultoria de inovação, (abrangendo, por exemplo, as atividades de consultoria de gestão, assistência tecnológica, consultoria na área da economia digital, consultoria para aquisição, proteção e comercialização de direitos de propriedade intelectual e industrial e para acordos de licenciamento, consultoria relativa a utilização de normas e serviços de ensaios e certificação).

Estão ainda disponíveis formas complementares de apoio, no âmbito do Portugal 2020, que visam apoio ao investimento empresarial inovador, assim como apoios a um conjunto de ações coletivas complementares, a montante e a jusante, do sistema de incentivos. Para mais informações deverá ser consultado o portal online do Portugal 2020.

## II. Linhas de Crédito:

### FINANCIAMENTO COMPLEMENTAR A FUNDOS COMUNITÁRIOS

É dirigido a Empresas, Empresários em nome individual (ENI) e outras Entidades com contabilidade organizada.

É uma solução global para apoio complementar às empresas que apresentem candidaturas ao programa de fundos comunitários Portugal 2020, quer no acompanhamento de todo o processo de candidatura, quer na disponibilização de financiamento complementar aos fundos comunitários e antecipação de subsídios aprovados. Os montantes dos financiamentos serão ajustados aos projetos e às necessidades de financiamento complementares aos incentivos e

capitais próprios.

A título de exemplo apresentam-se os produtos e serviços disponibilizados pelo banco público – CGD – dando nota que soluções similares estão disponíveis na banca privada.

O **Caixa 2020** integra uma gama de soluções de financiamento e outros produtos e serviços complementares, nomeadamente:

- Financiamento a Médio e Longo Prazo com possibilidade de utilização de garantia mútua de acordo com as normas em vigor;
- Financiamento complementar às Linhas de Crédito Governamentais protocoladas pela Caixa (PME Crescimento, Investe QREN, entre outras), para as componentes do investimento não enquadráveis nessas linhas, nomeadamente aquisição de imóveis, viatura e terrenos e montantes acima dos limites definidos;
- Financiamento de curto e médio prazo para antecipação de incentivos incluídos em candidaturas ao abrigo do Portugal 2020;
- Garantias Bancárias;
- Emissão de Declarações de Aprovação de Financiamento;
- Emissão de Declarações de Intenção de Financiamento;
- Serviços de Aconselhamento e Apoio aos promotores no âmbito das candidaturas.

## VANTAGENS

Através do Caixa 2020 a empresa tem acesso:

- à cobertura financeira integral do investimento no âmbito de candidaturas aos fundos comunitários;
- a acompanhamento financeiro ao longo do processo de candidatura;
- a aconselhamento pela Rede de Gestores Caixa Empresas e/ou por parceiros protocolados com a Caixa.

O Programa Portugal 2020 resulta de um acordo de parceria formalizado entre Portugal e a Comissão Europeia, que define os princípios de programação que consagram a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover no nosso País entre 2014 e 2020. Orientado para o Crescimento Inteligente, Sustentável e Inclusivo, o Programa Portugal 2020 permite a Portugal receber 25 mil milhões de euros, até 2020, no âmbito de 16 programas ope-

racionais destinados a estimular o crescimento económico e a criação de Emprego.

### III. Seguros de Crédito:

#### COSEC

##### Seguros de Crédito à Exportação

TABELA 11: SEGUROS DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Seguro de Créditos à Exportação – COSEC, S.A.
Objetivos	É uma modalidade de seguro que tem por finalidade cobrir os riscos de não pagamento nas vendas a crédito de bens e / ou na prestação de serviços, efectuadas no estrangeiro.
Beneficiários	Empresas que vendem a crédito nos mercados externos.

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

## Seguros de Crédito à Exportação com Garantia do Estado

TABELA 12: SEGUROS DE CRÉDITO À EXPORTAÇÃO COM GARANTIA DO ESTADO

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONIZAÇÃO
Produto	Seguro de Créditos à Exportação com a Garantia do Estado – COSEC, S.A.
Objetivos	Proporcionar, através da gestão que realiza por conta e ordem do Estado Português, soluções para a cobertura de riscos políticos e extraordinários tais como: actos ou decisão do Governo ou entidade pública do país do importador; expropriação, nacionalização, confisco e medidas de efeito equivalente; dificuldades de transferência ou de conversão e moratória geral; guerras (ainda que não declaradas), revoluções, motins, anexações ou factos de efeitos análogos e eventos catastróficos (terramotos, maremotos, erupções vulcânicas, tufões, ciclones ou inundações).
Beneficiários	Empresas Exportadoras, Instituições de Crédito financiadoras de operações de exportação de bens e serviços nacionais, Importadores, Instituições de Crédito Internacionais.

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

## Seguros de Investimento Português no Estrangeiro

TABELA 13: SEGUROS DE INVESTIMENTO PORTUGUÊS NO ESTRANGEIRO

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Seguro de Investimento Português no Estrangeiro – COSEC, S.A.
Objetivos	É um instrumento da política de internacionalização das empresas portuguesas, concedido pela COSEC com a garantia do Estado Português que visa cobrir os prejuízos causados pelos riscos a que os investimentos no estrangeiro estão expostos, devido à ocorrência de factos de natureza política que se verifiquem no país de destino do investimento.
Beneficiários	Pessoas Colectivas com sede em Portugal; Pessoas Singulares de nacionalidade portuguesa, desde que associadas a pessoas colectivas com investimentos seguros e Instituições de Crédito com sede em Portugal.

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

## Convenção Portugal-Angola

TABELA 14: CONVENÇÃO PORTUGAL-ANGOLA

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Convenção Portugal-Angola (Seguro) – 1.000 Milhões EUR
Objetivos	Desenvolvimento e reforço das relações de cooperação económica entre Portugal e a República de Angola, através da cobertura de riscos de crédito inerentes à exportação de bens de equipamento e serviços de origem portuguesa destinados a Angola que garante, em contrapartida, o bom pagamento e a transferência dos montantes relativos às exportações efectuadas ao abrigo da Convenção.
Beneficiários	Empresas Portuguesas Exportadoras

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

## Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países Fora da OCDE

TABELA 15: LINHA DE SEGURO DE CRÉDITOS À EXPORTAÇÃO PARA PAÍSES FORA DA OCDE

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Linha de Seguro de Créditos à Exportação para Países Fora da OCDE
Objetivos	Dinamizar as exportações portuguesas para mercados emergentes onde as exportações têm registado maior crescimento nos últimos anos, minimizando os efeitos da crise financeira e económica internacional, através do apoio aos mecanismos de seguro de créditos à exportação com garantia do Estado.
Beneficiários	Empresas Portuguesas Exportadoras que necessitem de cobertura de crédito e não tenham dívidas perante a Administração Fiscal e a Segurança Social.

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018



#### IV. Garantia Mútua

TABELA 16: GARANTIA MÚTUA / 4 SGM'S (SOCIEDADES DE GARANTIA MÚTUA)

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Garantia Mútua / 4 SGM's (Sociedades de Garantia Mútua)
Objetivos	Este sistema privado, de cariz mutualista, de apoio às PME visa facilitar o seu acesso ao crédito e promover a melhoria das suas condições de financiamento (montantes, prazos e custo), traduzindo-se na prestação de garantias financeiras que facilitam a obtenção de crédito em condições adequadas às respectivas necessidades de investimento e ao seu ciclo de actividade, podendo, em simultâneo, prestar às empresas um apoio de “consultoria” na escolha das soluções de financiamento e até na análise de situações de investimento. O objectivo da partilha de risco é impulsionar o investimento, o desenvolvimento, a modernização, a reestruturação e a internacionalização empresarial.
Beneficiários	PME (definição Comissão Europeia) Portuguesas, incluindo Empresários em Nome Individual e Micro-Empresas, cuja CAE pertença aos seguintes sectores: Indústria, Comércio, Serviços, Construção, Turismo e Transportes.

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

## V. Capital de Risco / SCR

TABELA 17: CAPITAL DE RISCO / SCR'S (SOCIEDADES DE CAPITAL DE RISCO)

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Capital de Risco / SCR's (Sociedades de Capital de Risco)
Objetivos	Financiar projectos de arranque, expansão, modernização, inovação, internacionalização, aquisição de um negócio e reestruturação/reforço da capitalização das empresas e de desenvolvimento, através da gestão de Fundos de Capital de Risco.
Beneficiários	Empresas Nacionais.

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

## VI. Financiamentos, Garantias e Capital de Risco – SOFID

TABELA 18: FINANCIAMENTOS, GARANTIAS, CAPITAL DE RISCO, ETC. / SOFID, S.A.

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Financiamentos, Garantias, Capital de Risco, etc. / SOFID, S.A.
Objetivos	Contribuir para o crescimento económico de países emergentes e em vias de desenvolvimento, articulando com os objetivos e a estratégia do Estado Português em matéria de economia, cooperação e ajuda pública ao desenvolvimento. Através da oferta de serviços e produtos financeiros junto de empresas privadas ou públicas (desde que geridas de forma comercial), a SOFID deve contribuir para o incremento das relações a nível produtivo e comercial entre Portugal e os países emergentes e em vias de desenvolvimento, de modo a estimular o seu progresso económico e social.
Beneficiários	Empresas Privadas e do Sector Público, desde que geridas numa óptica comercial (Empresas Locais, com um mínimo de 20% de participação portuguesa, e Internacionais + Grandes Empresas + PME), com projectos de investimento em Países Emergentes e Países em Vias de Desenvolvimento, nomeadamente os que são beneficiários da Ajuda Pública ao Desenvolvimento portuguesa.

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

## VII. Financiamentos Multilaterais

TABELA 19: FINANCIAMENTOS MULTILATERAIS

TIPO DE PRODUTO	INSTRUMENTOS FINANCEIROS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO
Produto	Financiamentos Multilaterais
Objetivos	<p>As Instituições Financeiras Internacionais têm como principais objectivos fomentar o crescimento económico e a cooperação à escala global ou regional, contribuindo para a promoção do desenvolvimento económico e social sustentável dos países em desenvolvimento membros dessas instituições, bem como a redução da pobreza.</p> <p>A adesão de Portugal às Instituições Financeiras Internacionais prossegue objectivos de natureza política e económica, dos quais se destacam:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Garantir a defesa dos interesses estratégicos da política externa, de Internacionalização e de cooperação portuguesa;</li><li>• Aumentar a visibilidade e influência nacional nas IFI;</li><li>• Promover vantagens mútuas de cooperação económica e facilitar o acesso das empresas e consultores nacionais ao denominado mercado das multilaterais financeiras, cuja oferta à escala global chega a ultrapassar os 100 mil milhões USD/ano.</li></ul>
Beneficiários	Empresas e consultores individuais

Fonte: Aicep Portugal Global, 2018

Para mais informações, consulte: Aicep Portugal Global – Apoio Financeiros à Internacionalização. Fonte: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao/Paginas/ApoiosFinanceirosInternacionalizacao.aspx>

## 2.8.2. FORMAÇÃO DE PREÇOS

A determinação do preço de um produto ou um serviço deve ter em conta vários fatores envolventes, desde a fase da conceção, produção e do segmento do mercado onde produto ou serviço estará em concorrência com outros produtos ou serviços. O preço não é um simples número. Um preço determina a rentabilidade do negócio, reflete uma imagem, representa uma marca e, sem dúvida, o preço é um sinal de qualidade. Neste sentido, a determinação de preços por parte do(a) empreendedor(a) ou da empresa, deve ter em conta todos estes fatores.

*A política de preços baseia-se no custo de produção, na procura e nos preços da concorrência.*

Como empresário está já habituado a fixar os preços dos seus produtos para o mercado interno, levando em conta os custos de produção, a sua comercialização, compensações internas, entre outros aspetos. Quando o tema é o mercado internacional, no entanto, a composição do preço de exportação deve considerar novos elementos, bem como excluir outros que não incidirão nas vendas externas.

A determinação do preço de exportação é um dos aspetos mais importantes e decisivos para a conquista e permanência num determinado mercado. Fixá-lo pela primeira vez deverá merecer uma atenção especial, tendo em vista que alterá-lo num curto espaço de tempo, quando o assunto é um mercado internacional, é quase inaceitável.

Existem vários métodos para se obter o Preço de Exportação, de entre os quais os seguintes:

- Valor presumido de um produto – a fixação do preço baseia-se na percepção que se tem em relação a um determinado grupo de produtos que, por serem exóticos ou únicos, parecem mais caros para os consumidores do que outros produtos que não tenham esse apelo;
- “Seguir o líder” – este é um dos métodos menos arriscados e mais utilizados por exportadores iniciantes que ainda não têm uma noção muito clara do mercado para o qual estão a apelar. Os preços são fixados com base nos praticados pelos líderes no mercado-alvo, após um estudo cuidadoso da concorrência.

Em suma, o preço como imagem ou representação de uma certa ideia, de um estilo de vida

e, principalmente, de uma marca (que representa certos padrões de qualidades e especificidades), pode atrair e repelir diferentes consumidores, de acordo com as suas preferências e disponibilidade financeira para usufruir do produto ou do serviço.

Com o crescimento da economia mundial e com o avanço das tecnologias de produção, informação, comunicação e a globalização dos mercados, pode afirmar-se que “*existem preços para todos os bolsos*”. Neste sentido, é importante que o(a) empreendedor(a) tenha a atitude certa e que a empresa desenvolva mecanismos para perceber:

- Como os consumidores avaliam os preços;
- Que fatores internos e externos podem afetar a política de preços;
- Como adequar o preço de acordo com a procura e a oferta no mercado e em relação ao preço das empresas concorrentes.

### **2.8.3. MÉTODOS DE PAGAMENTO**

Escolher corretamente uma das modalidades de pagamento na exportação é peça-chave no sucesso de uma negociação internacional.

Como nem sempre as coisas acontecem da forma pela qual foram planeadas, é preciso que o exportador tome alguns cuidados e promova uma detalhada avaliação do seu potencial importador, visando obter informações sobre a sua idoneidade financeira e económica no mercado.

Mesmo assim, é preciso também que seja negociada uma modalidade de pagamento que ofereça o mínimo de risco associado ao negócio. A seleção da forma ideal de receber os dividendos da exportação vai depender de uma série de variáveis, entre as quais os valores da transação comercial, a regras cambiais vigentes, o custo operacional da transação bancária, o grau de confiança entre as partes envolvidas, a agilidade necessária na documentação e, principalmente, pelo poder de negociação de cada um dos envolvidos.

É comum que, em determinadas situações, o comprador aceite enviar os recursos antes do embarque da mercadoria, e, noutros casos, o fornecedor deverá encaminhar a documentação por intermédio de um banco e receber os dividendos quando a carga chegar ao destino.

### **AS VÁRIAS MODALIDADES DE PAGAMENTO EXISTENTES**

Com o crescimento das transações internacionais, a principal preocupação dos exportadores é com o recebimento dos valores que terão das suas exportações. E o sucesso desta transação comercial será resultado da avaliação entre os riscos e os custos envolvidos na forma de paga-

mento. Veremos abaixo as diversas modalidades e o risco envolvido em cada uma delas, tanto para exportador, quanto para o importador.

## O PAGAMENTO ANTECIPADO

A modalidade de pagamento mais atraente e segura para o exportador é a Antecipada. Entende-se por Pagamento Antecipado quando o valor acordado seja integral ou parcialmente enviado ao exportador antes do embarque da mercadoria. Informações relevantes sobre a operação são detalhadas numa fatura proforma e/ou um contrato comercial assinado previamente.

Porém, não se pode dizer a mesma coisa para o importador. Todo o risco da operação, principalmente o comercial e o possível atraso pelo embarque, é transferido para este. Adicionalmente, o comprador precisará desembolsar recursos para pagar pelas mercadorias, podendo comprometer os seus fluxos de caixa.

O pagamento antecipado é utilizado nas transações em que o exportador necessita de recursos para produção ou garantia de preços de matéria-prima, ou entre empresas do mesmo grupo ou com larga tradição comercial entre ambas. Ou ainda, quando há um forte poder de negociação por parte do exportador, em que essa é a única modalidade aceite.

Simplificadamente, uma operação de exportação com pagamento antecipado acontece da seguinte forma:

- Depois de combinada a negociação, uma fatura proforma é emitida, contendo, entre outras coisas, a forma de pagamento antecipada (ou uma parte deste pagamento sobre esta modalidade);
- Em seguida, o importador efetua uma remessa financeira ao exportador, de acordo com a fatura proforma;
- O exportador recebe estes recursos e dá início à operação;
- Em seguida, com a carga pronta, providencia os trâmites aduaneiros de exportação e embarca a mercadoria;
- Após o embarque, emite todos os documentos de exportação e remete diretamente ao importador, através de um serviço postal internacional;
- Com a carga embarcada, o importador recebe os documentos e faz o acompanhamento da chegada ao local combinado;
- Quando a carga chega ao destino, de posse dos documentos originais, o importador providencia o desembaraço aduaneiro e retira a mercadoria.

## REMESSA DIRETA

Nem sempre a mais segura para o exportador, será a mais atraente e de menor custo para o importador. E, dependendo do poder de negociação de um dos lados, a transação comercial poderá ficar comprometida.

Pela ótica do importador, a remessa sem saque é a menos burocrática e que não envolve nenhuma despesa bancária de intermediação. Porém, esta envolve grandes riscos para o exportador.

Uma remessa direta (ou sem saque) acontece quando o exportador, depois de embarcar a mercadoria, remete todo o conjunto de documentos originais, tais como: fatura comercial, conhecimento de embarque, certificado de origem, entre outros, diretamente ao importador sem a intermediação de qualquer agente bancário.

O saque, também conhecido como cambial, letra de câmbio ou *draft*, é um título de crédito que pode ser endossado, e que segue padrões internacionais. Com este documento, o exportador possui o direito às divisas vinculadas à exportação, e também poder efetuar o protesto internacional e uma ação judicial contra o importador, caso o pagamento não aconteça conforme o combinado.

Sem esse saque, não há qualquer garantia real de que o exportador terá a obrigação de pagar, o que oferece elevado risco a transação comercial, uma vez que o importador possuirá todos os documentos para o desembaraço aduaneiro e assim poderá dispor da mercadoria antes de efetuar o pagamento.

Por se tratar de uma operação que não oferece qualquer garantia de recebimento para o exportador, é comum que esta operação aconteça entre empresas do mesmo grupo ou quando o importador possui larga tradição comercial com o exportador.

O fluxo operacional dessa modalidade de pagamento acontece da seguinte forma:

- Depois de combinada a negociação, uma fatura (proforma ou comercial) é emitida, contendo, entre outras coisas, a forma de pagamento remessa sem saque;
- Em seguida, com a carga pronta, o exportador providencia os trâmites aduaneiros de exportação e embarca a mercadoria;
- Após o embarque, emite todos os documentos de exportação e remete diretamente ao importador, através de um serviço postal internacional;
- Com a carga embarcada, o importador recebe os documentos e faz o acompanhamento.



to da chegada ao local combinado;

- Quando a carga chega ao destino, de posse dos documentos originais, o importador providencia o desembaraço aduaneiro e retira a mercadoria;
- No prazo estipulado, o importador efetua a remessa financeira ao exportador, de acordo com a fatura comercial;
- O exportador receberá uma comunicação do seu banco, avisando que há um valor em seu favor, e que deverá promover uma operação de câmbio.

Uma operação nessa modalidade de pagamento deverá ser avaliada com bastante cuidado, uma vez que não oferece nenhum tipo de garantia. Por outro lado, se existir tradição comercial entre as partes, para o importador significará uma sensível redução de despesas e da burocracia operacional.

Em matéria de *trade finance*, os meios de pagamento e financiamento do Comércio Mundial continuam a demonstrar um peso significativo.

Comércio Mundial			
Repartição dos Meios de Pagamento/Financiamento			
Pagamentos antecipados 19%-22%	Trade Finance 35%-40%	Pagamentos Postecipados (38% - 45%)	
		Garantias ECA	Transacções entre Empresas do mesmo grupo

FIGURA 12: REPARTIÇÃO DOS MEIOS DE PAGAMENTO/FINANCIAMENTO

Fonte: Estimativas FMI, Estudos FMI-BAFT junto de bancos comerciais, e informação da União de Berna.

## O RISCO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL – TIPOS DE RISCO



FIGURA 13: TIPOS DE RISCO NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

Em função do seu próprio negócio e dos produtos a exportar, importadores e exportadores têm interesses diferentes quanto à seleção dos métodos de pagamento a utilizar.

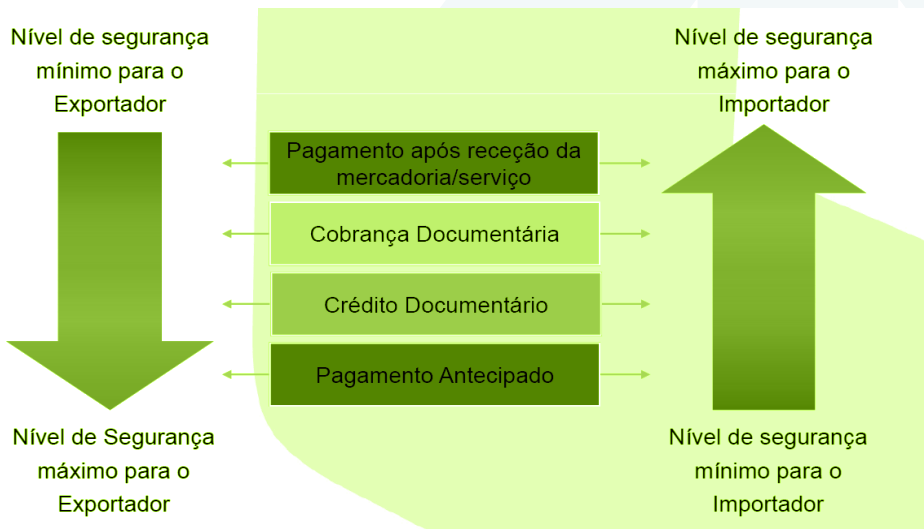


FIGURA 14: RISCO E MÉTODOS DE PAGAMENTO

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

De seguida, apresentamos algumas das noções a ter em consideração no que respeita à relação entre os vários intervenientes no processo de pagamento.

## CRÉDITOS DOCUMENTÁRIOS DE IMPORTAÇÃO (1)

Na modalidade de pagamento por Cobrança Documentária, o banco trabalha como gestor dos trâmites documentais entre o exportador e o importador, que começa logo após o importador concordar com o negócio e o exportador providenciar o embarca da carga.

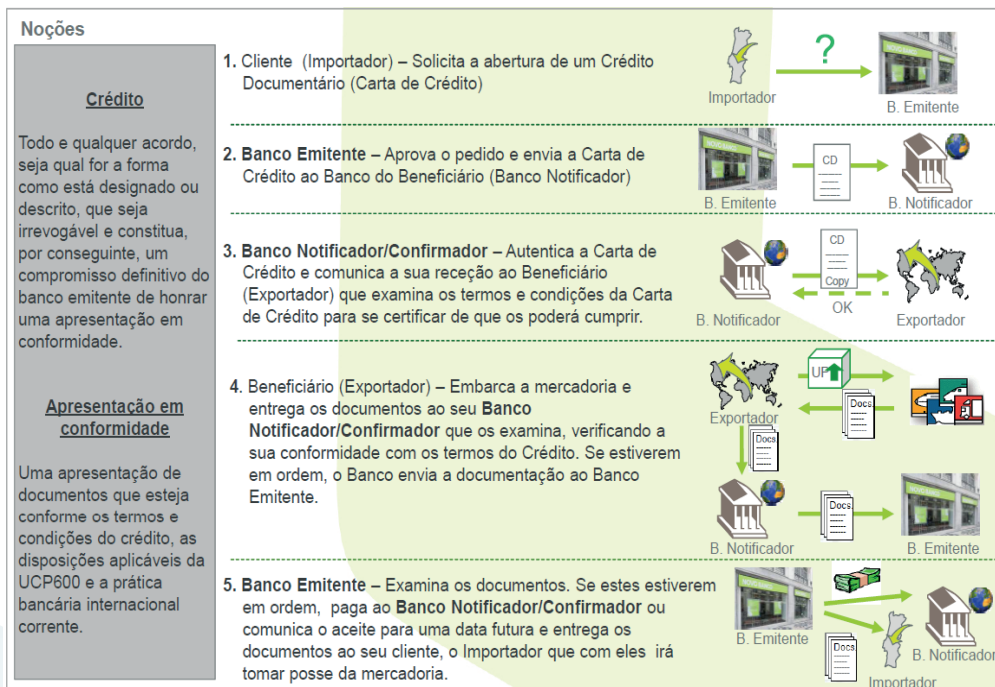


FIGURA 15: CRÉDITOS DOCUMENTÁRIOS À IMPORTAÇÃO

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

## CRÉDITOS DOCUMENTÁRIOS DE EXPORTAÇÃO (2)

### Noções

- Um **Banco notificador** que não seja **banco confirmador**, notificará o crédito sem nenhum compromisso de honrar ou de negociar

- A **Confirmação** significa um compromisso definitivo do Banco confirmador, a juntar ao do Banco emitente, de honrar ou de negociar uma apresentação em conformidade

1. **Ordenador (Importador)** – Solicita junto de um Banco a abertura de um Crédito Documentário (Carta de Crédito) e indica se a mesma deverá ser confirmada ou não.



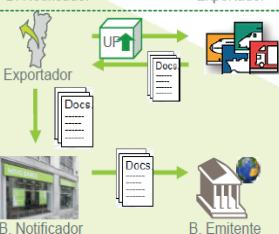
2. **Banco Emitente** – Aprova o pedido e envia a Carta de Crédito ao Banco do Beneficiário (Banco Notificador / Confirmador).



3. **Banco Notificador/Confirmador** – Autentica a Carta de Crédito e comunica a sua recepção ao **Beneficiário (Exportador)** o qual examina os termos e condições da Carta de Crédito para se certificar de que os poderá cumprir.



4. **Beneficiário (Exportador)** – Embarca a mercadoria e entrega os documentos ao seu **Banco Notificador / Confirmador** o qual examina os documentos, verificando a sua conformidade com os termos e condições da Carta de Crédito. Se estiverem em ordem, o Banco envia a documentação ao Banco Emitente.



5. **Banco Emitente** – Examina os documentos. Se os considerar em conformidade, paga ao Banco Notificador/Confirmador ou comunica o aceite para uma data futura e entrega os documentos ao seu cliente **O Importador**, o qual recebe os documentos, toma posse da mercadoria e conhecimento do débito efetuado/ vencimento



FIGURA 16: CRÉDITOS DOCUMENTÁRIOS DE EXPORTAÇÃO

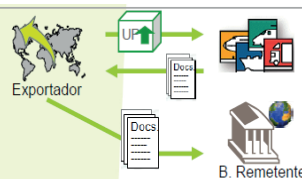
Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

## COBRANÇAS IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO (3)(4)

### Noções

- Método de pagamento através do qual uma transação comercial além-fronteiras é paga por meio de uma troca de documentos
- Numa cobrança de importação, existe um mandato transmitido a um banco, por um residente no exterior (Cedente), normalmente através de outro Banco, para proceder à cobrança de uma remessa de documentos ou ao aceite de uma letra.

1. **Exportador (Cedente)** – Procede ao despacho da mercadoria, providencia a emissão dos documentos, e envia-os ao seu Banco (Banco Remetente) com instruções de cobrança.



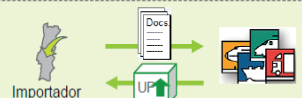
2. **Banco Remetente (Banco do Exportador)** – Envia os documentos ao Banco do Importador (Banco Encarregado da Cobrança).



3. **Banco Encarregado da Cobrança (Banco do Importador)** – Contacta o seu cliente, informando-o de que tem na sua posse documentos à cobrança em seu nome, e as respectivas condições. **Importador (Sacado)** – Paga ou aceita um vencimento, e toma posse dos documentos.



4. **Importador (Sacado)** – Utiliza os documentos para aceder à mercadoria.



5. **Banco Encarregado da Cobrança** – paga ao **Banco Remetente** que, por sua vez, paga ao **Exportador**.

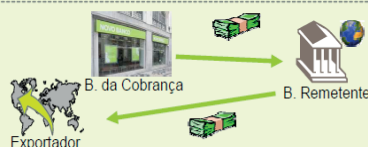


FIGURA 17: COBRANÇAS IMPORTAÇÃO/EXPORTAÇÃO

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

Além do elencado podemos ainda abordar aquilo que é designado por financiamento à exportação, previsto desde o início do ciclo produtivo. Este processo prevê, por parte do empresário, apresentação de prova de nota de encomenda/contrato comercial/fatura proforma. Aqui, o reembolso ocorrerá no final do prazo da operação, dado que se pretende casar com o recebimento da exportação:

- Transferência internacional;
- Cobrança de exportação;
- Crédito documentário de exportação;
- Desconto sobre o estrangeiro;
- *Factoring* internacional, entre outros.

Os reembolsos ocorrerão com a receção de transferência internacional, cobrança de exportação ou crédito documentário de exportação. Para as transferências internacionais os clientes estarão parametrizados para que as ordens de pagamento recebidas fiquem em suspenso para decisão comercial.

### ***BANK PAYMENT OBLIGATION (BPO)***

**Bank Payment Obligation (BPO)** representa um compromisso irrevogável e independente de um Banco Garante de pagar ou de se comprometer com um pagamento diferido e pagar no vencimento um montante determinado a um banco recetor, após a entrega de todos os conjuntos de dados exigidos no âmbito de uma linha de base estabelecida entre ambos da qual resulte a correspondência dos dados, ou a aceitação de uma divergência verificada nesses mesmos dados.

**Objetivo:** Dotar os bancos de uma ferramenta capaz de mitigar o risco, reduzir custos operacionais e aumentar a rapidez e eficiência do processamento das operações. Captar e suportar operações de *open account*. Conferir segurança a importadores e exportadores através da mitigação de risco e da rápida tramitação dos documentos de embarques.

## VANTAGENS DE UM CRÉDITO DOCUMENTÁRIO

### Definição

Todo e qualquer acordo, seja qual for a forma como está designado ou descrito, que seja irrevogável e constitua, por conseguinte, um compromisso definitivo do Banco Emitente de honrar uma apresentação em conformidade

### Vantagens do Crédito Documentário

- 1 O Crédito Documentário permite mitigar os riscos mais relevantes do comércio internacional:
  - Risco de Crédito
  - Risco Associado à Produção
  - Risco de Transferência
  - Risco Político
  - Risco de Fraude
- 2 O Crédito Documentário, pelo compromisso do banco e pelos documentos requeridos, equilibra os interesses, por natureza contraditórios, do importador e do exportador.
- 3 O Crédito Documentário representa um instrumento de financiamento para o beneficiário.
- 4 O Crédito Documentário constitui um modo de reforçar a capacidade negocial do ordenador.

FIGURA 18: CRÉDITO DOCUMENTÁRIO

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018



## O CRÉDITO DOCUMENTÁRIO NA PERSPETIVA DO IMPORTADOR

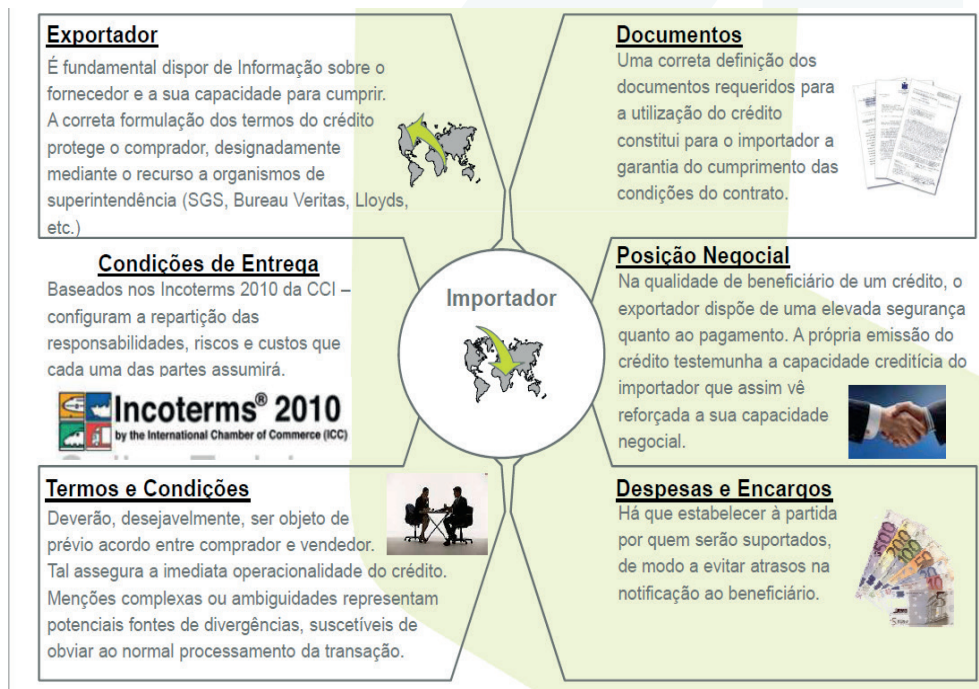


FIGURA 19: CRÉDITO DOCUMENTÁRIO NA PERSPETIVA DO IMPORTADOR

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

## O CRÉDITO DOCUMENTÁRIO NA PERSPETIVA DO EXPORTADOR

Na receção da Carta de Crédito, é essencial para o Exportador confirmar se a mesma corresponde às condições do contrato e à operação subjacente e se os seus termos e condições são passíveis de ser cumpridas ou se serão necessárias alterações.

- ✓ A tipologia da Carta de Crédito (Confirmada, Transferível...)
- ✓ A correção das designações e endereços do Beneficiário e Ordenador
- ✓ Moeda, montante (e eventual tolerância)
- ✓ As condições de pagamento – A/V, a prazo (x dias de ...)
- ✓ Possibilidade de cumprir as obrigações estabelecidas para o embarque da mercadoria (acondicionamento, locais de embarque e desembarque, transbordo, embarques parciais)
- ✓ Descrição, preços unitários e características da mercadoria
- ✓ Os termos de entrega (“Incoterms”)
- ✓ As datas de embarque, o prazo para entrega dos documentos e data de validade são os adequados para produzir, eventualmente proceder a inspeção, embalar e embarcar a mercadoria e apresentar os documentos ao Banco (no local de validade indicado)
- ✓ Adequabilidade dos documentos requeridos à transação em questão. Existe algum requisito sobre os mesmos com os quais não seja possível cumprir (e.g. Dificuldade de obtenção de algum documento; Documentos para os quais é exigida legalização; Tradução oficial de algum documento; Se são aceitáveis as condições requeridas para a emissão do Seguro;...)

FIGURA 20: CRÉDITO DOCUMENTÁRIO NA PERSPETIVA DO EXPORTADOR

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

## NATUREZA DAS GARANTIAS

TABELA 20: NATUREZA DAS GARANTIAS

NATUREZA	COMENTÁRIOS
Garantia	Qualquer compromisso assinado, seja qual for a sua designação ou descrição, garantindo um pagamento mediante uma apresentação em conformidade.
Primeiro Pedido ( <i>First Demand</i> )	Uma garantia bancária é considerada ao primeiro pedido quando o banco paga total, ou parcialmente, o montante da garantia bancária ao primeiro pedido escrito do beneficiário através de uma simples declaração de incumprimento.
Primeiro pedido com necessidade de apresentação de documentos	Os documentos pedidos incluem uma declaração de incumprimento juntamente com outros documentos pedidos no texto da garantia, tais como contrato comercial, declaração de inspeção emitida por entidade de superintendência, etc.
Garantia Aces-sória	Este é o tipo de garantia que está diretamente relacionada com o contrato comercial e é executada quando existe incumprimento do contrato. O beneficiário tem de provar a quebra contratual através de faturas não pagas, cópias dos documentos de transporte, etc.
Garantias Inter-nacionais Diretas	As garantias bancárias emitidas a favor de beneficiários não residentes. Podem ser emitidas através de documento físico ou através de mensagem SWIFT para o banco do beneficiário sem que este assuma qualquer responsabilidade.
Garantias Inter-nacionais Indi-retas	Nestes casos o banco português terá que pedir a um correspondente estrangeiro para, sob sua total responsabilidade, emitir uma garantia em nome do seu cliente e a favor do beneficiário; simultaneamente, o banco português contra garante o banco estrangeiro nos termos e condições pedidos na garantia.

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

## TIPOS DE GARANTIAS

TABELA 21: TIPOS DE GARANTIAS

TIPO DE GARANTIA	COMENTÁRIOS
<i>Big Bond</i>	Este tipo de garantia está associado a propostas ou apresentações a concurso e garante a obrigação do vendedor de honrar o seu compromisso ou de que a parte que apresentou a concurso assinará o contrato e emitirá garantias adicionais caso a oferta seja aceite.
<i>Performance Bond</i>	Este tipo de garantia de risco médio é o mais amplamente utilizado. Deverá ser emitida e entregue por conta do vendedor na altura da assinatura do contrato ou antes do início do fornecimento, garantindo assim as obrigações do vendedor para entregar ou desempenhar as suas funções de acordo com o que está estabelecido no contrato. Poderá ser emitida logo numa fase inicial após a adjudicação do contrato ou, inclusivamente, após a obra ou fornecimento concluídos para assegurar o seu bom funcionamento.
<i>Advance Payment Bond</i>	Esta garantia é normalmente destinada a garantir a obrigação por conta do ordenador, normalmente o vendedor de devolver um montante pago antecipadamente pelo comprador caso a entrega de mercadoria ou prestação do serviço não cumpram as disposições contratuais.
<i>Payment Guarantees</i>	Estas garantias são emitidas por instrução do comprador a favor do vendedor, de forma a cobrirem as obrigações de pagamento para que produtos ou serviços possam ser entregues de acordo com o contrato. Esta forma de garantia é utilizada para cobrir uma ou várias entregas de mercadorias de acordo com o estabelecido contratualmente.
<i>Customs Guarantees</i>	Estas garantias são emitidas pelo importador a favor das entidades aduaneiras para permitir o desalfandegamento de mercadorias que tenham dado entrada no espaço da União Europeia, assegurando o pagamento dos direitos aduaneiros.

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

Assim, em síntese, podemos apresentar as seguintes considerações:

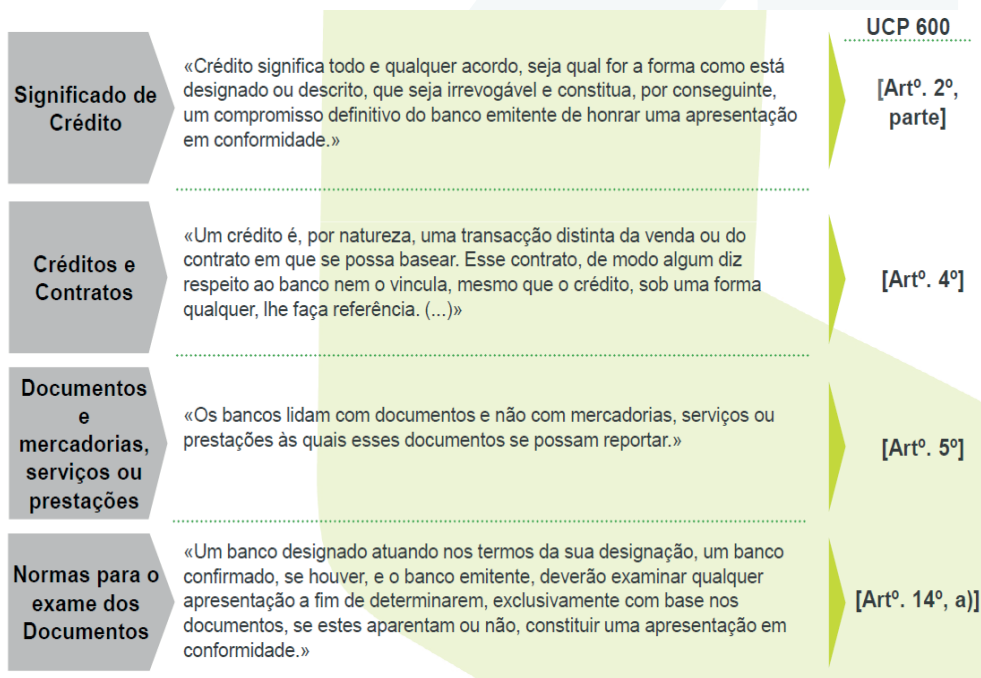


FIGURA 21: MÉTODOS DE PAGAMENTO - SÍNTESE

Fonte: Novo Banco, Trade Finance. 2018

## 2.8.4. INCOTERMS

Simultaneamente à determinação das condições de venda dos produtos, bem como dos seus preços de venda, condições de pagamentos, entre outras, o fabricante e o importador deverão ter subjacentes acordos sobre termos relacionados com os custos e condições de movimentação internacional das mercadorias.

Estes termos, internacionalmente designados por *incoterms* (regras oficiais designadas pela Câmara de Comércio Internacional) deverão estar explícitos nas condições gerais de venda.

Estes *incoterms* traduzem-se em regras que estabelecem a relação contratual clara e objetiva

no que toca à forma como o exportador e o importador partilham os custos de transporte e de seguro das mercadorias nas transações internacionais e ainda determinam o momento onde o comprador assume a propriedade dos bens. O quadro seguinte mostra alguns exemplos destes contratos (*incoterms*). Assim, existem onze *incoterms* 2010, organizados de acordo com o grau de responsabilidade:

## GRUPO E – OBRIGAÇÕES DO EXPORTADOR

### EXW (*Ex Works*, ou na Origem)

O produto é entregue no estabelecimento do exportador, em local designado. O comprador assume os custos e riscos envolvidos no transporte, desde sua origem até o destino final.

## GRUPO F - TRANSPORTE NÃO PAGO PELO EXPORTADOR

### ✓ FCA (*Free Carrier*, ou Livre no Transportador)

O exportador entrega o produto no transportador designado pelo comprador sem mais responsabilidade nos procedimentos de transporte e entrega.

### ✓ FAS (*Free Alongside Ship*, ou Livre no Cais de Embarque)

O vendedor entrega o produto até ao cais de embarque designado. O desembaraço aduaneiro é de responsabilidade do vendedor. Esta modalidade é apenas utilizada no transporte marítimo.

### ✓ FOB (*Free on Board*, ou Livre a Bordo)

O exportador entrega o produto a bordo do navio indicado pelo comprador, no porto de embarque designado. Compete ao vendedor o desembaraço da carga. Esta modalidade é utilizada apenas para transporte marítimo.

## GRUPO C - TRANSPORTE PRINCIPAL PAGO PELO EXPORTADOR

### ✓ CFR (*Cost and Freight*, ou Custo e Frete)

O exportador entrega o produto a bordo do navio no porto de embarque, e, além da responsabilidade pela contratação do transporte, assume as despesas de frete internacional e dos custos adicionais até à chegada ao porto de destino. O desembaraço da carga também é da responsabilidade do vendedor. Esta modalidade é utilizada para o transporte marítimo.

✓ **CIF (*Cost, Insurance and Freight* ou *Custo, Seguro e Frete*)**

O vendedor entrega o produto a bordo do navio de embarque, e, além da responsabilidade pela contratação do transporte, assume as despesas do seguro, do frete internacional e dos custos adicionais até a chegada ao porto de destino. O desembarço da carga também é da responsabilidade do vendedor. Esta modalidade pode ser utilizada apenas para o transporte marítimo ou vias navegáveis interiores.

✓ **CPT (*Carriage Paid To*, ou *Transporte Pago Até*)**

O exportador entrega o produto ao transportador, e assume as despesas de embarque e de frete internacional até ao destino designado. O desembarço da carga também é da responsabilidade do exportador.

✓ **CIP (*Carriage and Insurance Paid To* ou *Transporte e Seguro Pagos Até*)**

O exportador entrega o produto ao transportador, e assume as despesas de embarque, de frete e de seguro internacional do produto até ao destino designado. O desembarço da carga também é da responsabilidade do vendedor.

## GRUPO D - OBRIGAÇÃO DO EXPORTADOR NA ENTREGA

✓ **DAT (*Delivered at Terminal*, ou *Entregue no Terminal*)**

A regra “Entregue no Terminal” foi introduzida nesta nova versão dos *incoterms* 2010 e significa que o exportador suportará todos os riscos envolvidos em trazer a mercadoria para o terminal e descarregá-la no porto designado ou lugar de destino. A partir desse momento, todos os riscos e danos à mercadoria correm por conta do comprador.

✓ **DAP (*Delivered at Place*, ou *Entregue no Local*)**

A regra “Entregue no Local” foi introduzida na nova versão das regras *incoterms* 2010 e significa que o exportador suporta todos os riscos envolvidos no transporte da mercadoria até ao local designado. A regra DAP exige que o vendedor proceda ao desalfandegamento da mercadoria para exportação.

✓ **DDP (*Delivered Duty Paid*, ou *Entregue com Direitos Pagos*)**

O exportador é responsável pelos riscos e encargos da entrega do produto ao importador com todos os direitos aduaneiros e impostos pagos. Esta mo-

dalidade representa a obrigação total do exportador e pode ser utilizada em qualquer tipo de transporte. As regras DES, DEQ, DAF e DDU foram eliminadas pelos *incoterms* 2010.

As onze regras *incoterms* 2010 são apresentadas em duas classes distintas:

- Regras para qualquer tipo ou tipos de transporte;
- Regras para o transporte marítimo e por vias navegáveis interiores.

TABELA 22: INCOTERMS 2010

QUALQUER MODO OU MODOS DE TRANSPORTE	APENAS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO E POR VIAS NAVEGÁVEIS INTERIORES
EXW	FAS
FCA	FOB
CPT	CFR
CIP	CIF
DAT	-
DAP	-
DDP	-

Fonte: Banco Espírito Santo (BES), 2013



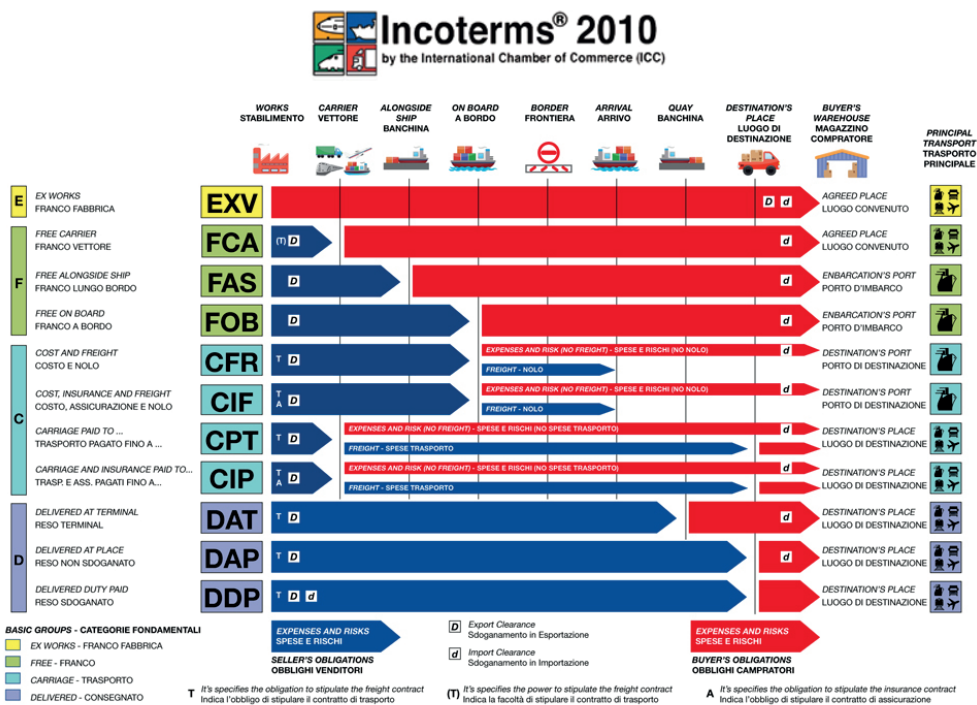


FIGURA 22: INCOTERMS 2010

Fonte: International Chamber of Commerce (ICC), 2018

O comércio internacional, tal como todos os tipos de operações, envolve riscos. Os diversos tipos de riscos devem ser objeto de uma prévia avaliação. Após esta fase de avaliação serão escolhidos os instrumentos de pagamentos mais adequados para que seja garantida a minimização de qualquer problema. A avaliação do método do pagamento mais adequado deve ter em conta os seguintes riscos:

TABELA 23: RISCOS ASSOCIADOS AO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Risco de Crédito
Risco Associado à Produção
Risco Cambial
Risco de Fraude
Risco Político
Risco de Transferência

Fonte: Banco Espírito Santo (BES), 2013

## 2.8.5. QUESTÕES LEGAIS E REGULAMENTARES

### COMÉRCIO INTRACOMUNITÁRIO

A existência de um Mercado Único permite a livre circulação de mercadorias e a eliminação de formalidades nas fronteiras internas dos países que o integram. Este princípio aplica-se também aos produtos provenientes de países terceiros que entrem em regime de livre prática (art<sup>os</sup> 79º a 83º do CAC<sup>4</sup>) no interior da comunidade, ou seja, que cumpram as formalidades de importação em qualquer fronteira dos países da UE. A supressão de barreiras alfandegárias simplificou a tramitação documental relativa à transação e circulação de mercadorias entre os países membros da UE.

Porém, manteve-se a obrigatoriedade do cumprimento de regras relativas a: **(1)** transporte, **(2)** segurança, **(3)** qualidade e **(4)** especificações técnicas do produto, requeridas pela legislação comunitária, com vista a assegurar a defesa e a segurança dos consumidores. Assim, a documentação de suporte às trocas realizadas no mercado intracomunitário é a seguinte:

- Fatura comercial;
- Declaração intrastat;
- Documentos de transporte;
- Documentos de seguro;

<sup>4</sup> Código Aduaneiro Comunitário

- Declaração de carga (nota de pesos e embalagens);
- Certificados de vistoria ou pré-embarque.

## COMÉRCIO EXTRACOMUNITÁRIO

Se, por um lado, as transações intracomunitárias estão dispensadas de grande parte das formalidades, já no comércio extracomunitário há um controlo apertado das operações com processos burocráticos complexos, embora tendencialmente desmaterializados com a crescente informatização. As trocas com mercados extracomunitários envolvem necessidades de emissão e apresentação de diversos documentos como:

- Fatura comercial;
- Documentos de transporte;
- Documentos de seguro;
- Documento administrativo único;
- Licenças;
- Documentos de vigilância;
- Certificados de importação / exportação;
- Certificado de origem;
- Declaração de carga ou nota de pesos e embalagens;
- Certificado de vistoria ou de pré-embarque;
- Certificados diversos.

TABELA 24: INFORMAÇÃO REQUERIDA E SUA FUNÇÃO

DOCUMENTOS	FUNÇÃO
Fatura comercial e fatura pró-forma	Referem-se à realização do contrato de compra e venda
Conhecimento de embarque e de trânsito, recibo postal, carta de porte aéreo, guia do caminho-de-ferro, guia camionagem	Documentos de transporte
Apólice de seguro, certificado de seguro atas adicionais	Documentos de seguro de mercadorias
Certificado de origem	Documento relativos à origem das mercadorias
Certificado de qualidade, análise	Documentos comprovativos das características das mercadorias
Documento administrativo	Documento aduaneiro

Fonte: Adaptado de (ISCAL<sup>5</sup>, 2014)

Em termos de documentação, estes dizem respeito aos formulários oficiais necessários, tanto para a expedição das mercadorias, como para a sua passagem na alfândega, sendo que neste último apenas para transações extracomunitárias.

## DOCUMENTOS REQUERIDOS PELO IMPORTADOR

**Fatura pró-forma:** resposta do fabricante a um pedido de preço e disponibilidade de fornecimento; pode paralelamente funcionar como a aceitação do fabricante a uma ordem de compra; dela constam os preços e quantidades que serão expedidas pelo fabricante.

**Carta de porte:** poderá ser rodoviário, ferroviário ou aéreo, consoante o meio de transporte utilizado para expedição; assume a designação de *Bill of Lading* caso o transporte seja realizado por via marítima; diz respeito ao contrato de serviço de transporte entre o exportador e o transportador, sendo que serve também como uma certificação da receção da mercadoria e simultaneamente uma prova de compra para o importador.

<sup>5</sup> Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa

**Apólice de seguro:** geralmente contratado pelo exportador para garantir a proteção da mercadoria contra furtos, danos e, em algumas situações, atrasos nas entregas.

**Packing list:** listagem da totalidade da mercadoria, por item expedido e respetiva quantidade; documento relevante para que se efetue o controlo da mercadoria à chegada.

## 2.8.6. OPERAÇÕES LOGÍSTICAS

---

O termo *logístico* foi inicialmente um termo utilizado no âmbito do exército e das operações militares. Dentro das operações militares, o termo aplicava-se ao processo de obtenção, armazenamento e movimentação dos equipamentos e suprimentos. O termo é atualmente utilizado por grande parte do setor empresarial, especialmente por empresas no setor da manufatura, com referência às formas de gestão e movimentação em conjunto com o processo de produção e distribuição dos produtos e serviços (*supply chain*).

Um dos objetivos da logística e da gestão logística prende-se com a capacidade da empresa de obter a quantidade de recursos ou *input* (matéria prima) no tempo certo, garantir que estes recursos cheguem em boas condições a um determinado local para armazenamento e garantir que os recursos sejam entregues corretamente aos clientes internos ou externos da empresa. Quando a gestão logística é prudente e rigorosa, o objetivo é garantir a satisfação dos clientes na receção das suas respetivas encomendas. É necessário que se garanta que os recursos ou matérias-primas sejam deslocados de forma rápida e eficiente entre uma secção da *supply chain* e a outra. Por exemplo, na indústria de gás natural, a logística envolve a gestão dos gasodutos, camiões, armazenamento e centros de distribuição. Uma linha de produção eficiente e uma gestão logística eficaz são essenciais na redução dos custos e na melhoria da eficiência da empresa. Sistemas logísticos incipientes resultam claramente no fraco crescimento da empresa.

Os sistemas e os mecanismos logísticos dependem do setor industrial em causa. As responsabilidades iniciais de departamento de logística podem passar pela supervisão e gestão do inventário, através de mecanismos de transportes e armazenamento adequados para o inventário. Um plano de logística de qualidade deve ser capaz de incorporar estes processos de forma eficiente.

É possível que a empresa possa recorrer a subcontratação (*outsourcing*) dos seus sistemas de logística através de contratos de logísticas com empresas terceiras. As empresas de logística

devem ter a capacidade de:

- *Design* e de planeamento de linhas de produção e distribuição;
- *Design* de infraestruturas, armazéns, transportes e distribuição de produtos;
- Processamento de encomendas e coleta de pagamentos;
- Gestão de inventários;
- Providenciar certos apoios na área de serviço ao cliente.

Enquanto algumas empresas procedem a gestão dos seus respetivos meios logísticos, outras acham mais eficiente contratar empresas especializadas em logística. Para as empresas que operam ou aspiram operar a nível internacional, a gestão logística é um elemento essencial na garantia de alguma vantagem competitiva. Caso a empresa tenha o seu próprio departamento de logística ou proceda a subcontratação, é importante garantir que ambos os modelos sejam eficientes no processo da operacionalização da empresa, gerindo, de forma pragmática, os mecanismos na *supply chain*.

Por estes aspetos, o termo “logística” tem, em si, um significado extremamente amplo. Ele considera todas as variáveis relacionadas à movimentação e estocagem de materiais. Porém, nosso enfoque neste capítulo será exclusivamente quanto à movimentação internacional de mercadorias. Assim, consideram-se os elementos principais do transporte internacional:

- A carga;
- Os meios de transporte existentes e disponíveis (ou modais);
- O custo do transporte, consideradas todas as suas variáveis.

Os elementos acima conduzirão para a análise e decisão sobre a melhor relação custo x benefício.

## **A CARGA**

A carga é o objeto a ser movimentado, e, desse modo, devemos analisar a forma como a mesma se apresenta. Tipo de carga, valor, apresentação, unidade, modal aplicável e volumes mínimos para sua aplicação são elementos essenciais para a tomada de decisão por parte da empresa.

Dessa forma, podemos ver, a princípio, uma relação direta entre o tipo da carga a ser movi-

mentada e o modal a ser utilizado. Abaixo veremos os demais elementos que nos permitirão desenvolver nosso processo de decisão.

TABELA 25: TIPOS DE CARGA

TIPO	VALOR	APRESENTAÇÃO	UNIDADE	MODAL	VOLUME MÍNIMO
Geral	Variável	Unitizada	Container	Todos	1TB, 1Cx, 1Sc, 1Pallet
Granel	Baixo	Líquida/Sólida	Bulk/Tanque	Mar/Terra	1 Navio; 1 Carreta; 1 Vagão

## MODAIS

A tabela abaixo apresenta os modais existentes, suas características e condições de uso:

TABELA 26: TIPOS DE MODAIS

MODAL	CUSTO	TEMPO	RISCO	CONDIÇÃO
Ferroviário	Baixo	Médio	Baixo	Rede ferroviária existente
Rodoviário	Médio	Médio	Alto	Rede viária
Marítimo	Baixo	Médio/Alto	Baixo	Infraestrutura portuária
Aéreo	Alto	Baixo	Baixo	Aeroporto
Multimodal	Variável	Variável	Variável	Adaptado a qualquer condição

## CUSTOS DA CADEIA LOGÍSTICA

Uma vez analisadas as variáveis “carga” e “modais”, resta-nos agora acrescentar a última variável para a tomada da decisão, ou seja, quais os custos envolvidos na cadeia logística (esses, sim, envolvendo os demais elementos da logística como um todo):

### Custos diretos:

- Embalagem;
- Mão de obra;
- Equipamentos para movimentação;

- Armazenamento;
- Frete;
- Seguro.

**Custos indiretos:**

- Administração do processo de transporte pelo exportador;
- Administração do processo de transporte pelo importador;
- Relação entre o tempo de transporte e o capital investido pelo exportador nos casos de pagamento contradocumentos ou a prazo;
- Relação entre o tempo de transporte e o capital investido pelo importador nos casos de pagamento antecipado.

## **DECISÃO SOBRE O MODAL MAIS ADEQUADO**

Uma vez analisadas todas as variáveis que compõem o processo de transporte internacional, poderemos finalmente proceder à tomada de decisão sobre o melhor modal aplicável à necessidade de cada empresa. Assim, são resumidos os principais aspetos a ter em conta:

**Características da Carga a ser transportada**

- Geral;
- Granel.

**Objetivo do transporte**

- Custo;
- Tempo;
- Custo + Tempo.

**Existência das condições para a utilização do Modal**

- Consultar tabela 27.



### Custo da cadeia logística

- Diretos;
- Indiretos.

Diante da análise dos elementos acima, e considerando que o transporte eficaz agrega valor ao produto (sendo o mesmo visto como serviço prestado pelo vendedor), a decisão a ser tomada deverá resultar na melhor relação custo x benefício para o comprador (e mesmo para o vendedor), ou seja, os benefícios oferecidos pela decisão compensam os custos incorridos sempre que atender as condições do contrato e as necessidades do comprador.

A eficácia das nossas ações de comércio internacional apenas será alcançada se o objetivo imediato da atividade abordada neste tópico estiver alinhado ao objetivo maior da gestão, ou seja, a geração de negócios internacionais, garantindo o cumprimento dos termos e condições pactuados, promovendo a sua manutenção e o progresso contínuo.

## 2.8.7. CERTIFICAÇÕES

.....

**A** certificação de um produto (*product certification ou product qualification*) é o processo pelo qual é garantido que um determinado produto passou nos testes de *performance*, de garantia de qualidade e apresenta os critérios de qualidade estipulados num contrato, regulamento ou um quadro de especificações. São normalmente chamados na indústria de certificação de produtos de “*esquemas de certificação*”.

A maioria dos órgãos de certificação (institutos, agências ou associações) estão acreditados pela *International Standard Organization (ISO/IEC) Guide 65:1996*. Este regulamento-guia de 1996 é um padrão internacional que garante que estes órgãos têm competência na certificação de produtos ou serviços. Estes órgãos de certificação também são avaliados por inspetores internacionais com base na *ISO 10711 standard*. Outros órgãos de certificação que participam na *International Accreditation Forum (IAF) Multilateral Agreement (MLA)* também garantem que as agências, associações ou institutos de certificação nacionais cumprem os requisitos adicionais estabelecidos no *IAF GD5:2006- IAF Guidance on the Application of ISO/IEC 65:1996*. No caso de Portugal, temos o Instituto Português de Acreditação (IPAC) que é membro da IAF e da *European Cooperation for Accreditation (ECA)* e da *International Laboratory Accreditation Cooperation (ILAC)*. Como exemplo de órgãos de certificação em Portugal temos a Associação Portuguesa de Certificação (APCER), Sociedade Geral de Supervisão Portugal (SGS), o Instituto

Português de Qualidade (IPQ) e a Associação para a Certificação (CERTIF).

De acordo com a CERTIF, “a certificação de produtos é um instrumento que permite aos fabricantes demonstrarem de uma forma imparcial e credível a qualidade, a fiabilidade e as performances dos seus produtos na medida em que”:

- Reforça a confiança dos clientes;
- Faz a diferença face aos concorrentes;
- Aumenta a competitividade através da redução dos custos da não qualidade;
- Reforça a imagem da empresa;
- Facilita o acesso a novos mercados;
- Permite evidenciar o cumprimento de requisitos regulamentares.

A qualidade é um ponto central de qualquer produto ou serviço em qualquer área de negócio. Se a nível nacional a qualidade é central, empresas que perspetivam a internacionalização devem ter em conta que a qualidade no comércio internacional é tão ou mais importante como a nível do mercado nacional. A certificação do produto ou serviço deve ser um dos primeiros passos que a empresa deve ter em conta no início das suas atividades quer no mercado doméstico como nos mercados estrangeiros.

*“A qualidade é determinante, porque a qualidade é segurança e segurança é confiança.”*

A certificação de produtos é muitas vezes exigida em indústria mais sensíveis e áreas de mercado onde falhas ou negligências podem ter sérias consequências, tais como consequências prejudiciais para a saúde e bem-estar das pessoas que possam utilizar/usufruir o produto, neste caso dos consumidores. Evitar que tal aconteça deve ser um desígnio supremo das empresas nestes setores mais importantes e sensíveis.

A certificação é determinante na indústria alimentar, farmacêutica, dos produtos de saúde, dos produtos perigosos/inflamáveis e dos produtos que emitem radiação, como por exemplo computadores e telemóveis. Na zona económica europeia ou *European Economic Area* (EEA), é exigido a grande parte dos produtos que sejam marcados com “CE”, o que significa em francês “*Conformité Européene*” (*European Conformity*). Esta marca demonstra que o produtor ou importador cumpriu os requisitos da UE no que toca a segurança, saúde e respeito pelo meio ambiente. CE é um indicador que permite aos produtos circularem de forma livre no mercado

europeu. A marca CE foi determinada pela Diretiva 93/68/EEC<sup>6</sup>. Os princípios gerais da marca CE são:

- *A marcação CE deve ser inserida apenas pelo fabricante ou pelo seu mandatário;*
- *A marcação CE só pode ser posta nos produtos para os quais a sua marcação esteja prevista numa legislação comunitária de harmonização específica e não pode ser posta em nenhum outro produto;*
- *Ao colocar ou mandar colocar a marcação CE, o fabricante indica que assume a responsabilidade pela conformidade do produto com todos os requisitos aplicáveis e estabelecidos na legislação comunitária de harmonização aplicável que prevê a sua marcação;*
- *A marcação CE é a única marcação que atesta a conformidade do produto com os requisitos aplicáveis da legislação comunitária de harmonização aplicável que prevê a sua marcação;*
- *É proibido pôr nos produtos marcações, sinais ou inscrições suscetíveis de induzir terceiros em erro quanto ao significado ou ao grafismo da marcação CE. Pode ser posta qualquer outra marcação no produto, desde que a visibilidade, legibilidade e significado da marcação CE não sejam prejudicados;*
- *Os estados-membros devem assegurar a correta aplicação do regime de marcação CE e tomarem as medidas adequadas em caso de utilização indevida da marcação. Os estados-membros devem igualmente prever sanções para as infrações, incluindo sanções penais para infrações graves. Essas sanções devem ser proporcionais à gravidade da infração e constituir um dissuasor eficaz contra o uso indevido.*

## 2.8.8. REGISTO DE MARCAS E PATENTES

O registo de marcas, embora não seja obrigatória, aplica-se em variadas situações e são uma mais-valia na hora de aceder a mercados internacionais. Isto porque os mercados internacionais tendem a valorizar cada vez mais o cumprimento de Normas Internacionais, em domínios diversos como a qualidade, o ambiente, a segurança e a saúde no trabalho, fortemente percebidos como focos de valorização por parte dos consumidores.

Assim, o valor de algumas marcas e da certificação decorre do seguinte:

- O registo de marca contribui para a notoriedade na venda, uma vez que através dela é promovida a imagem e os atributos de divulgação junto do mercado-alvo;

---

<sup>6</sup> Comunidade Económica Europeia

- Tal se conjuga com a certificação de produtos ou sistemas de gestão, que mostram o respeito da organização perante normas internacionais que garantam a conformidade dos processos na elaboração de produtos ou prestação de serviços.

Estes factos permitem que todos estes processos se integrem numa lógica de criação de fiabilidade perante os mercados abordados.

.....

**O** registo de marcas confere proteção a nomes e *design* que identificam a origem de um produto ou serviço. Os nomes das marcas ou logótipos de empresas são os exemplos mais clássicos. De acordo com o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI), “podem ser registadas marcas compostas por palavras (incluindo nome de pessoas), desenhos ou imagens, letras, números, sons (desde que possam ser representados graficamente), a forma ou embalagem do produto ou uma combinação de qualquer destes elementos.”

Por outro lado, a patente é uma concessão de um direito de propriedade por uma autoridade do Estado a um inventor. Esta concessão concede ao inventor direitos exclusivos sobre o processo, projeto ou invenção por um determinado período de tempo, garantindo, no entanto, ao inventor a respetiva divulgação das suas ideias.

Antes de submeter a candidatura para a obtenção de patente, é necessário que se faça uma pesquisa na base dados das entidades competentes na área de patentes e registos de marca, de modo a garantir se não há ninguém que já tenha requerido uma patente para mesma invenção.

De acordo com o website oficial em Portugal, [www.justica.gov.pt](http://www.justica.gov.pt), “*as marcas e os outros sinais distintivos de comércio registam-se no INPI. O registo é a única forma legal de proteger uma marca, um logótipo ou outros sinais de serem usados sem a autorização do titular*”. Os registos de patentes e marcas podem ser feitos presencialmente ou pela internet, sendo que a segunda forma custará metade do valor. A nível internacional é a *World Intellectual Property Organization* (WIPO), com sede na Suíça, e a *European Union Intellectual Property Office* (EUIPO), no caso do espaço europeu, que são organismos responsáveis pelo registo de marcas e de patentes.

**Há necessidade de registar a minha marca ou patente?**

Sim, porque é o único meio para obter um direito de propriedade e exclusividade para a ideia, produto ou serviço inovador e impede a utilização por terceiros.

**A Marca ou Patente pode ser registada com a criação da empresa?**

Ao criar e registar a empresa pode registar a marca que corresponde à designação da sociedade. Pode ser realizada a empresa e a marca na hora.

**Quando se trata de uma Marca ou Patente com designação diferente da empresa pode registar no ato da empresa e marca na hora?**

Não é possível. Deve consultar o Instituto Nacional de Propriedade Industrial para fazer o respetivo pedido de registo e conhecer:  
Se a marca ou patente já está a ser utilizada por outra entidade nacional ou internacional.  
Os proprietários das marcas comunitárias e mundiais e áreas de proteção para a utilização

**Qual é o prazo de validade da proteção para uma Marca?**

O registo da Marca é válido para um período de dez anos, renovável pelo mesmo período.

**Quais são as entidades a contactar para o registo das Marcas a nível internacional?**

Os contatos podem ser realizados através dos sites:

OAMI - Departamento da UE para Marcas e Patentes. ([www.oami.europa.eu](http://www.oami.europa.eu))

Organização Mundial da Propriedade Industrial ([www.wipo.int](http://www.wipo.int))

**FIGURA 23: REGISTO DE MARCAS E PATENTES - QUESTÕES FREQUENTES**

Fonte: ATP, 2014

No entanto, nota para o facto que o registo apenas confere direitos territoriais. Ou seja, só é conferida proteção nos países de registo. Por isso, antes de comercializar um produto ou serviço num determinado mercado é de todo conveniente perceber se o mercado está livre à sua entrada, sendo que os requisitos podem ser diferentes de país para país.

Para assegurar o registo de proteção em mercados internacionais existem as seguintes opções:

- Registo direto nos países onde se pretende uma internacionalização;
- Registo no sistema nacional para aquisição de propriedade e, posteriormente, registo a nível internacional;
- Na UE nota para a existência do IHMI – Instituto de Harmonização no Mercado Interno;
- A nível internacional: WIPO – *World Intellectual Property Organization*;

A validade dos registos tem um período de dez anos, renovável por igual período, sendo que se alerta que o período de renovação deverá ocorrer seis meses antes da caducidade do prazo.

## 2.8.9. MARKETING DIGITAL

---

O Mercado Global Digital é uma oportunidade que está à distância de um modelo robusto de *inbound marketing*. E este manual não poderia estar completo se não refletisse as melhores práticas neste domínio com algum detalhe. Daí, que, hoje a componente de *marketing* digital em modelos de internacionalização não pode ser ignorada, pois é estratégica.

Uma empresa que nasceu para o mercado global, uma ínfima minoria das PME portuguesas, é uma empresa que se globalizou rapidamente logo desde o início sem seguir o processo convencional, do mercado doméstico para o mercado internacional.

Atualmente, graças à internet, vivemos num mundo onde as possibilidades de negócio são infinitas. A *world wide web* (www) é uma plataforma de vendas global e os produtos e serviços que está a vender têm, à partida, um maior potencial de serem muito conhecidos em áreas fora do seu mercado doméstico. Se os produtos ou serviços que oferece resolverem problemas além-fronteiras e se são escaláveis, então podem ser distribuídos globalmente. E mais ainda o serão se forem digitais.

Salienta-se que o *marketing* para o público internacional tem considerações específicas, principalmente se o *marketing* se dirige para negócios B2B. Estas considerações serão abordadas nesta componente deste manual de boas práticas. Estamos a operar num mundo interligado (com muita conectividade) onde, mais cedo ou mais tarde, o ambiente competitivo vai enfrentar a entrada de *players* internacionais, de maior ou menor dimensão..

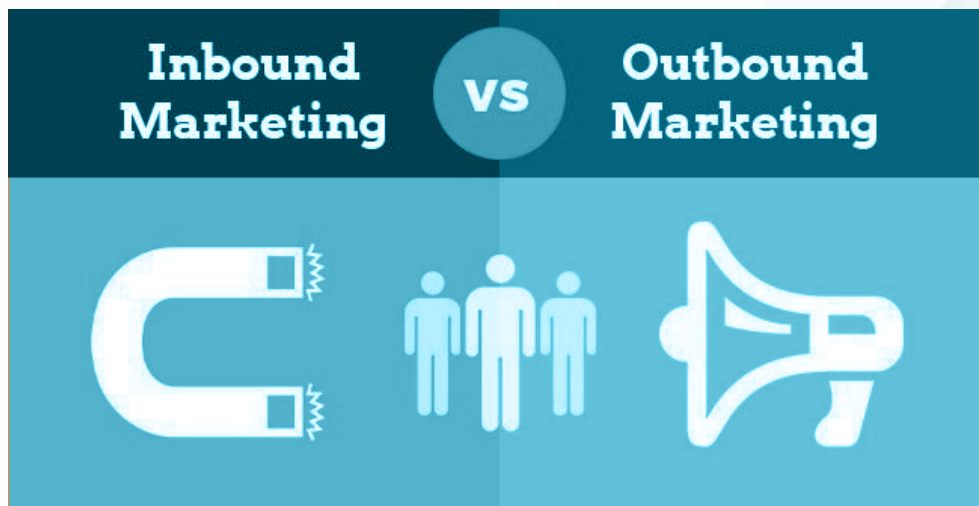
A incapacidade de compreender a sua base de clientes através das fronteiras tradicionais pode vir a ser uma ameaça real mais cedo do que pensa.

### O INBOUND MARKETING E O INBOUND MARKETING INTERNACIONAL

O *inbound marketing* também é, hoje, só por si um conceito “global” e estratégico nas empresas, porque a forma como as pessoas pesquisam, interagem, consomem e compram mudou nos últimos anos. Neste subcapítulo do manual tentamos mostrar toda a força do *marketing*

*inbound* para atrair o tráfego internacional e construir uma audiência global. Tentamos também mostrar quais as ferramentas que pode usar para atrair potenciais clientes como visitantes ao seu *website* e que ferramentas usar para converter esses visitantes em *leads*.

Se tiver conteúdo de qualidade que resolva os problemas que são universais (“dores” do mercado), as pessoas/empresas de outras geografias vão provavelmente o encontrar e poderá começar a converter (e, eventualmente, “alimentá-las”) em clientes que paguem.



O *marketing inbound* é uma estratégia eficiente nos processos (e eficaz nos resultados), e uma metodologia mais que comprovada para atrair os clientes ideais para a sua empresa com conteúdo de qualidade. Num mundo com excesso de informação e escassez de atenção, além do crescimento do papel da internet na vida quotidiana e profissional de todos nós, os métodos de *marketing inbound*, como o *marketing* de conteúdo, *blogs*, *Search Engine Optimization* (SEO), e *social media*, entre outros, preenchem cada vez mais as necessidades, problemas e interesses das pessoas pelo mundo fora e, eventualmente, atraem clientes para o ecossistema do seu negócio.

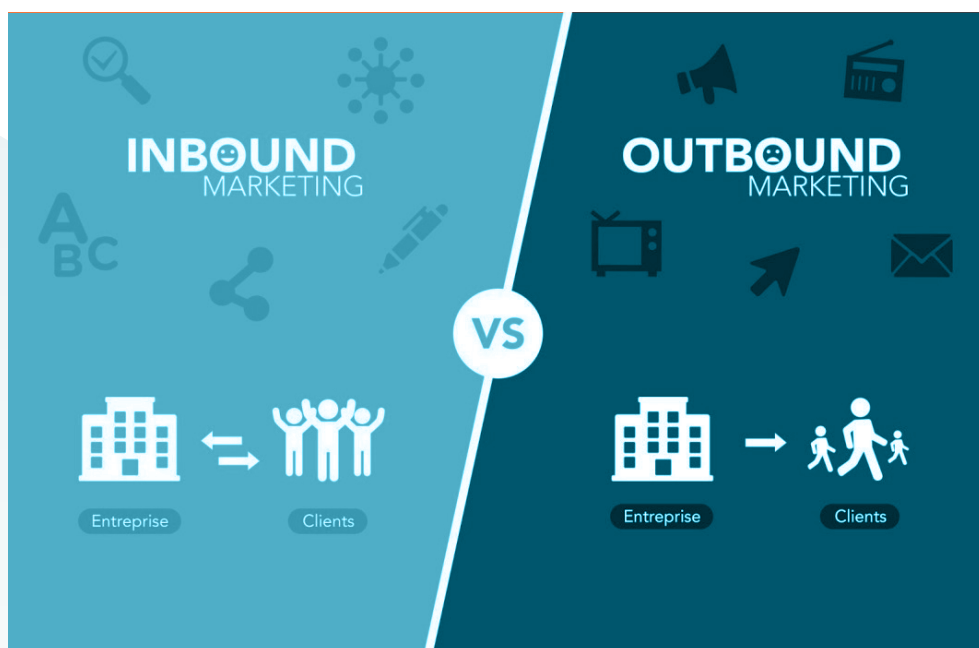
Vem sendo cada vez mais óbvio que os antigos métodos de *marketing outbound* (*marketing* de intromissão - como a participação em feiras e eventos comerciais, *cold-call*, *telemarketing*, publicidade etc.) não produzem os resultados e um ROI satisfatórios. Com as novas tecnologias, os dispositivos móveis, as ferramentas do Google e a mudança dramática no comportamento de compra dos consumidores nas várias geografias, foi necessária uma transformação de como o *marketing* e as vendas são executados.

Brian Halligan, da HubSpot deu-lhe o nome de *inbound marketing*. O termo “*marketing inbound*”

foi cunhado pela HubSpot Brian Halligan, em 2005, e é um sinónimo do conceito de “marketing de permissão”, um termo inventado por Seth Godin. A abordagem *inbound* é parte da nova era digital do *marketing* em que a internet atua como o principal ambiente para atrair, converter, fazer e fidelizar clientes. Na sua essência é o conceito de *marketing* de conteúdo e a capacidade de organizações e indivíduos para criar e compartilhar conteúdo significativo projetado para atrair clientes ideais (as personagens do comprador – “*buyers personas*”).

É hoje ainda comum em muitas organizações, com modelos tradicionais de vendas, que o objetivo é colocar a sua mensagem no exterior de forma agressiva, somando *cold-calls* e a marcação de reuniões em massa com *prospects* não preparados. Hoje, o *marketing inbound* representa a mudança das empresas em “tentar encontrar clientes” para “serem encontrados por potenciais clientes qualificados” que, tendo dado os seus dados pessoais de livre vontade, sinalizam que querem ser contactados e ajudados.

Como mencionado, o *marketing inbound* é, por natureza, um conceito “global” porque é alimentado pela internet e vive *online*. O *marketing inbound* internacional, dentro de mais uma estratégia preconizada neste manual, é uma metodologia comprovada tanto para as empresas B2B como B2C, que procuram atrair mais tráfego da *web*, gerar *leads* de qualidade e aumentar as vendas internacionalmente usando estratégias de *marketing inbound*.





## DEFINIR OBJETIVOS DE *MARKETING INBOUND* INTERNACIONAL

Cada empresa tem uma visão e missão, como referimos atrás neste manual, bem como um conjunto de objetivos. Eles têm agora de ser transferidos para uma realidade digital - e isso é muitas vezes um desafio para a equipa de gestão presa aos formatos mais antigos (e obsoletos).

O estabelecimento de metas e planeamento são os primeiros passos a serem dados (“falhar o planeamento é planear a falha”). E no *inbound* deparamo-nos com algumas metas totalmente novas, assim como métricas que precisam de ser consideradas. Alinhar os objetivos de *marketing* já existentes com os novos objetivos baseados no *marketing inbound* pode revelar-se uma tarefa difícil (“é simples, mas não é fácil”).

Certifique-se que todos os seus objetivos de negócio, de *marketing digital* e de *inbound marketing* estão alinhados e se complementam (eles têm de ser coerentes e estarem alinhados com as métricas das vendas). Além disso, antes de começar a definir as metas internacionais de *marketing inbound*, projete a sua visão dos resultados fora de portas. Pense nos objetivos finais de vendas que o iriam deixar satisfeito. Por exemplo, pode concluir que quer mais visitantes internacionais para o seu *website* que possam gerar *leads* nos mercados que definiu como mercados alvo, como já tivemos oportunidade de detalhar noutra subcapítulo deste manual.

O próximo passo, muitas vezes esquecido, é avaliar o estado atual do seu negócio com base em dados que já tem disponíveis, como por exemplo:

- Quem são os seus visitantes?
- Quantos se convertem em *leads* registados?
- E que percentagem de *leads* se convertem em clientes?

Uma vez feita esta tarefa, defina as suas metas SMART (específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e a alcançar num limite de tempo). É aconselhável documentar os objetivos SMART para referência durante todo o curso dos seus esforços de *marketing* internacional. Finalmente, lembre-se sempre de atribuir as pessoas certas a objetivos específicos a cumprir dentro de determinado prazo.

Antes de saltar para um projeto de tradução do seu *website* (caminho mais comum), é importante considerar alguns fatores-chave de negócio para ter a certeza que toma a decisão certa para o seu negócio e os seus clientes:

- Perguntas que deve colocar sobre o negócio: a maior fatia do seu negócio é proveniente de mercados fora de portas? Os seus clientes esperam que fale com eles na sua língua local ou o Inglês está instalado? Os *prospects* sentem-se perdidos se a informa-

ção não for traduzida? Opera a partir de um país com duas ou mais línguas principais? Que línguas falam as suas equipas de gestão, de *marketing* e do *website*?

- Para refletir sobre se os fatores do negócio estão perfeitamente alinhados com as suas considerações orçamentais, coloque a si mesmo estas questões: tem os recursos para desenvolver e manter o conteúdo traduzido? Tem os recursos para desenvolver e manter a comunicação numa língua estrangeira? Pretende traduzir o conteúdo internamente ou contratar uma empresa de tradução? Quantas línguas ou territórios se pode dar ao luxo de fornecer?

A língua é uma parte importante da cultura que não pode ser descurada neste processo. A internet expande as capacidades do mercado para várias culturas, mas deve ter em conta as traduções, uma vez que envolvem um custo elevado. O Inglês é a “língua oficial” da internet com milhões de utilizadores não-nativos por todo o mundo. Quando o negócio internacional passa a ser uma realidade, podem subsistir dúvidas sobre a que língua(s) deve dar prioridade - inglês ou à local. O conteúdo escrito em Inglês, mesmo quando destinado a interesses locais (oferecendo soluções para problemas muito locais) pode, mesmo assim, ser valioso. O importante é, na nossa opinião, definir logo desde o início qual a língua que vai usar para se dirigir ao seu público.

Está a criar conteúdo em língua inglesa destinada ao público internacional, ou aborda os subscritores na sua língua local? Esta decisão varia em função do país, região e audiência. Por exemplo, há países em que deve usar a língua local para todas as comunicações, enquanto noutros mercados os subscritores locais estão habituados a receber *newsletters* e *emails* em inglês, especialmente para comunicações B2B. Além disso, há grandes variações no inglês utilizado pelo mundo fora, portanto esteja certo de que a ortografia e utilização reflete as normas locais.

Certifique que todos os aspetos do *marketing inbound* e do conteúdo refletem a decisão tomada sobre o idioma. Se usar o inglês num *post* do *blog* e outra língua numa página de aterragem, pode afastar os visitantes do seu *website*, que podem não querer voltar para obter mais conteúdo, uma vez que a experiência não foi alinhada.

Ao fazer negócios num ambiente multicultural, a cultura (e mesmo a cultura do negócio localmente) deve ser analisada bem antes da criação de conteúdo e as vendas começarem. Há duas teorias sobre cultura válidas e, muitas vezes, referenciadas ao considerar as diferenças culturais e o seu impacto nos negócios, *marketing* e comunicação – são eles os modelos de Geert Hofstede e Edward T. Hall que devem ser tidos em conta.

É importante esclarecer que uma “cultura coletivista com alta distância do poder” difere significativamente de uma “cultura individualista com alta distância do poder”. Portanto, lembre-se que, em vez de retirar conclusões com base numa dimensão apenas, quando tiver absorvido

o essencial de determinada cultura nacional, deve ter em consideração as dimensões culturais de Hofstede.

Esta dimensão exprime o grau em que os membros menos poderosos de uma sociedade aceitam esperar que o poder seja distribuído de forma igualitária. A questão fundamental aqui é como uma sociedade lida com as desigualdades entre as pessoas. Pessoas em sociedades que apresentem um elevado grau de distância ao poder aceitam uma ordem hierárquica em que todos têm um lugar e não precisa de justificação adicional. Em sociedades com baixa distância ao poder, as pessoas esforçam-se para equalizar a distribuição do poder e procurar justificação para desigualdades de poder.

Culturas com alta distância ao poder são usadas para autoridades e estruturas sólidas. Países com alta distância ao poder (por exemplo, Bélgica, França, Malásia, o mundo Árabe) têm um foco mais forte na experiência, na autoridade, em especialistas, em certificações, selos e logos oficiais. A distância ao poder tem impacto nas perceções de *status* das marcas e influenciam o comportamento da comunicação, o serviço ao cliente e os hábitos de compra.

Conselhos de *web design* para culturas com alta distância ao poder, de acordo com Nathalie Nahai e o seu livro '*Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*' (Pearson, 2012):

- Dê importância à ordem dentro do seu *website*;
- Tenha uma hierarquia clara de conteúdo;
- Inclua símbolos culturais e nacionais;
- Utilize figuras de autoridade que prescrevam o seu produto ou serviço;
- Partilhe no seu *website* certificações e elementos semelhantes que comprovem e atestem qualidade.

Pessoas de culturas de baixa distância de poder (por exemplo, Países Baixos, Reino Unido, EUA, países nórdicos) não estão habituadas a ser controladas. Elas só aceitam a liderança, se ela for baseada numa verdadeira *expertise*. Ofereça informação objetiva e detalhada suficiente no *website* para permitir que as pessoas criem a sua própria ideia. Comunique com esse público de forma informal, direta e participativa para ganhar a confiança e levá-los a envolverem-se.

Conselhos de *web design* para culturas de baixa distância ao poder, de acordo com Nathalie Nahai no livro '*Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*' (Pearson, 2012):

- Seja transparente, dê aos seus clientes a divulgação completa (por exemplo, a forma como usa os seus dados quando eles preenchem um formulário, etc.);

- Use conteúdos dos seus clientes (gostos, avaliações, depoimentos, etc.) para endossar o seu serviço/produto;
- A sua reputação deve ser baseada no mérito profissional;
- Crie uma estrutura flexível que permita aos utilizadores explorar o seu *website* numa forma autónoma;
- Proporcione igualdade de acesso a áreas do *website*, independentemente do *status* social (embora possa ter conteúdos mais ricos acessíveis numa forma mais restrita, por exemplo, a quem esteja disponível para pagar por eles).

Ao projetar o seu *website* e o conteúdo para culturas coletivistas, deve considerar adicionar o seguinte nas suas comunicações de *marketing inbound*, *website* e redes sociais:

Boas práticas de *web design* para culturas coletivistas (por exemplo, China, Rússia, Japão, Singapura, Grécia, Chipre, Portugal, Polónia), de acordo com Nathalie Nahai no seu livro *Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion* (Pearson, 2012):

- Envolver a comunidade – orientação a ‘nós’, não ‘eu’;
- Respeite princípios morais, tradições, *status*;
- Tenha cuidado ao usar imagens – especialmente quando descrevendo mulheres, ou pessoas a sorrir;
- Concentre-se em sabedoria e na experiência da idade;
- Mostre que sabe respeitar a privacidade e segurança da informação pessoal.

Boas práticas de *web design* para culturas individualistas (por exemplo, EUA, Reino Unido, Países Baixos), de acordo com Nathalie Nahai no seu livro *Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion* (Pearson, 2012):

- Dê aos visitantes uma sensação de realização pessoal para motivar ações;
- Use conteúdo que usa novidade e diferenciação para atrair a atenção;
- Crie competições e desafios para envolver os seus clientes;
- Use uma linguagem controversa (se apropriado);
- Imagens emocionais devem favorecer a juventude ou símbolos materiais de sucesso.

Boas práticas de *web design* culturas masculinas (por exemplo, Japão, Áustria, Itália, Alemanha, Estados Unidos, Grã-Bretanha, Canadá, México, Venezuela, Colômbia, Equador, África

do Sul, Austrália, países árabes e Filipinas), de acordo com Nathalie Nahai no seu livro '*Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*' (Pearson, 2012):

- O seu *website* deve ser interativo, emocionante e dinâmico;
- Seja explícito quanto a quem é o seu destinatário;
- Use gamificação e desafios orientados por objetivos;
- Inclua movimento e vídeo;
- Utilize competições ou ofertas limitadas no tempo.

Boas práticas de *web design* para culturas femininas (por exemplo, Finlândia, Dinamarca, Holanda, Noruega e Suécia), de acordo com Nathalie Nahai no livro '*Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*' (Pearson, 2012):

- Mostre como os seus produtos/serviços beneficiam o grupo;
- Mostre numa forma mais ampla como os seus produtos/serviços melhoram a qualidade de vida;
- Não projete os seus perfis de género;
- Colabore com os seus clientes;
- Faça refletir as preferências estéticas do seu público.

Considere estas estratégias de *web design* para culturas com aversão à incerteza (por exemplo, Grécia, Bélgica, Rússia, Itália, Coreia e México), de acordo com Nathalie Nahai no seu livro '*Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*' (Pearson, 2012):

- Reduza a ambiguidade;
- Use navegação clara e informação estruturada;
- Crie/preveja/antecipe o caminho do utilizador/comprador no seu *website*;
- Evite *pop-ups* e outras informações não essenciais;
- Use linguagem e imagens explícitas.

Boas práticas de *web design* para culturas que aceitam a incerteza (por exemplo, Singapura, Dinamarca e Suécia), de acordo com Nathalie Nahai e seu livro '*Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*' (Pearson, 2012):

- Facilite o diálogo aberto, use linguagem simples;
- Não seja emocionalmente sobre-expressivo;
- Permita que os utilizadores corram riscos;
- Use a complexidade, proporcione uma maior escolha de ações;
- A navegação pode ser nivelada.

Ao desenhar o seu *website* e o conteúdo para culturas orientadas para o longo prazo (por exemplo, China, Hong Kong, Taiwan, Japão, Coreia do Sul, Brasil, Índia), deve considerar adicionar o seguinte nas comunicações de *marketing inbound*, no *website* e redes sociais:

- Ofereça valor claro e materiais grátis;
- Crie conteúdo não perecível, de longo prazo;
- Enfatize a tradição, a herança e a história;
- A navegação pode ser menos estruturada;
- Aceite pagamentos recorrentes, menores.

No mesmo sentido, considere estas sugestões de *web design* para organizações integradas em culturas orientadas para o curto prazo (por exemplo EUA e Reino Unido), de acordo com Nathalie Nahai no livro '*Webs of Influence: The Psychology of Online Persuasion*' (Pearson, 2012):

- Forneça gratificação instantânea e acesso imediato;
- Use avaliações de cliente;
- Forneça aos seus clientes factos, provas e certezas;
- Reflita as tendências sociais relevantes;
- Ofereça um serviço rápido ao cliente.

De acordo com Edward T. Hall, existem dois tipos de dimensões de contexto: de contexto alto e de baixo contexto. A diferença essencial entre os dois é a importância que cada cultura coloca no contexto *versus* a própria mensagem. Culturas de alto contexto atribuem uma importância primordial ao contexto em torno de uma mensagem e importância secundária à própria mensagem.

Culturas de baixo contexto colocam maior ênfase na palavra escrita. Em culturas de alto contexto (por exemplo Brasil, China, França, Grécia, Hungria, Índia, Japão, Coreia, América Latina,

Portugal, Rússia, sul dos Estados Unidos, Espanha, Eslováquia), não é importante o que é dito, mas quem disse, ao mesmo tempo que mais importante do que o que é dito importa como é dito. A mensagem é indireta, implícita e muitas vezes entre-linhas. Em culturas de baixo contexto (por exemplo Austrália, Holanda, Inglaterra, Finlândia, Alemanha, Israel, Suécia, Estados Unidos), palavra é sinónimo de ligação. A mensagem escrita é direta, explícita e precisa.

Na investigação para entrar em novos mercados, as empresas devem considerar as limitações do mundo real além da linguagem. Se o *marketing* e os produtos são criados para atingir quem fale espanhol, isso também requer o apoio de um gestor de projeto ou de um *call center* que os possa ajudar nessa língua, no fuso horário deles, quando necessário.

### PERSONAGENS DO COMPRADOR E O CAMINHO DO COMPRADOR

Se quer transformar os seus objetivos em ações e não apenas planos de marketing que ficam em cima da mesa, precisa de pensar “para quem está a fazer isso?”. Em vez de uma abordagem *inside-out* ou orientada por produtos, precisa de desenvolver uma abordagem orientada para o cliente e para o personagem do comprador.



As personagens do comprador são representações ficcionais e generalizadas dos clientes ideais que ajudam o negócio a interiorizar o cliente ideal, quem está a tentar atrair, e ter uma relação com os seus clientes como seres humanos reais. É fundamental ter um profundo enten-

dimento da personalidade do comprador para a condução da criação de conteúdo, desenvolvimento de produtos, aquisição de clientes, *follow-up* nas vendas e retenção.

As personagens de comprador internacionais são os seus clientes ideais nos mercados alvo. Para atingir o sucesso, é de vital importância a criação de personagens do comprador internacional precisas. Identificar corretamente as suas personagens do comprador internacional vai ajudar, a si e à sua equipa, a visualizar e compreender os clientes ideais no exterior, a desenvolver a sua própria empresa internamente à medida que alinha *marketing*, vendas e desenvolvimento de produtos, bem como a agir como um guia ao longo das campanhas de *marketing*, SEO, *social media*, criação de *blogs* e conteúdo.

Para implementar com êxito personagens do comprador além-fronteiras, deve identificar os seus próprios objetivos e desafios internacionais. Por exemplo, se estiver com sede num país europeu e pretender criar personagens do comprador para EMEA (Europa, Médio Oriente e África), deve construir as personagens do comprador com base num piloto. O piloto pode-se concentrar numa indústria, país ou no perfil da sua personagem do comprador.

Deve perceber os problemas, desafios e necessidades da sua personagem do comprador em cada uma das fases do processo de compra, para os tratar com as soluções certas, desenvolvendo o conteúdo e campanhas adequadas.

As entrevistas, por exemplo, dão ao seu negócio a inteligência e conhecimentos necessários sobre como abordar essas questões. Lembre-se das diferenças culturais, como referimos anteriormente, quando pesquisar personagens do comprador. Depois de ter criado o personagem do comprador, e estar seguro de ter especificado os tipos de compradores críticos, pode seguir em frente e criar campanhas melhores e mais alinhadas com as necessidades dos seus compradores.

### **ESTRATÉGIAS SUGERIDAS EM TERMOS DE BOAS PRÁTICAS:**

- 1.** Conduzir um *focus group* no mercado local que quer atingir, com representantes desse mercado alvo. Se estiver baseado na Finlândia e pretender abordar o Reino Unido, encontre britânicos a viver na Finlândia para obter a informação para concluir o perfil do personagem do comprador;
- 2.** Considere sempre o SEO no desenvolvimento da personagem do comprador;
- 3.** Uma vez criadas as suas personagens do comprador, imprima-as em cartazes e pendure-as na parede do escritório. Elas irão servir como um lembrete diário do motivo pelo qual existe;



4. Não pare no exercício do perfil do personagem do comprador, continue com outras campanhas adicionais alinhadas com as necessidades deles;
5. Passe algum tempo a criar a sua personagem(s) do comprador e lembre-se de a adaptar, atualizar, e alterar à medida que o tempo passa (muito importante).

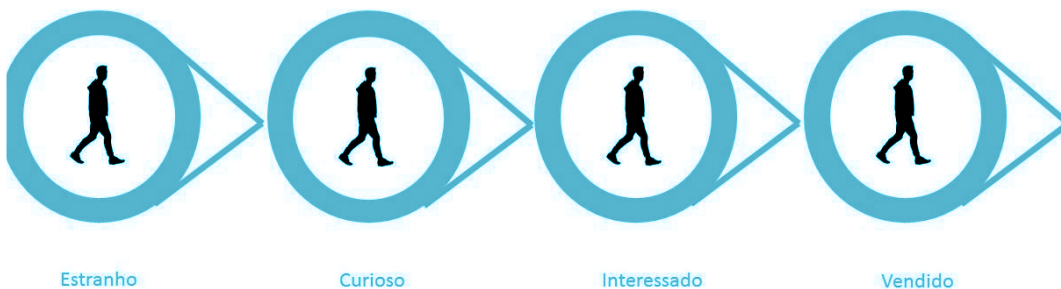
### SITUAÇÕES A EVITAR:

1. Abordagens muito genéricas – um tamanho único para todos os personagens do comprador
2. Demasiadas personagens de uma só vez (defina três personagens por mercado para começar e adicione uma ou mais se necessário a cada meio ano)
3. Personagens sem história (dê um nome às personagens do comprador, crie a sua imagem e história pessoal)
4. Só dados quantitativos (não use questionários com um conjunto de perguntas com uma escolha para resposta. Em vez disso, use só questões abertas)
5. Falta de validação (valide os dados através de pesquisa quantitativa e qualitativa)

Para fazer com que os clientes de culturas de aversão à incerteza se sintam à vontade no espaço *online*, recomenda-se a implementação de um programa de suporte ao cliente *online*. Este suporte deve ser posicionado como um serviço especializado e profissional prestado aos clientes *online*. A única forma de posicionar os funcionários como especialistas em áreas específicas é criar *blogs* pessoais. Além disso, torna as ligações das opções de atendimento ao cliente claramente visíveis na página inicial do *website* da empresa, torna mais fácil aos clientes a navegação e a possibilidade de encontrarem o que procuram.

Considere sempre as diferenças culturais ao criar as personagens do comprador. Depois disso vai, mais facilmente, ser capaz de criar o conteúdo mais apropriado para eles. Depois de ter criado com sucesso as personagens do comprador internacional, deve ser capaz de compreender o caminho do seu comprador, o que significa cada fase do seu processo de compra. Pode estar familiarizado com o modelo AIDA (*Awareness/Consciência, Interest/Interesse, Decision/Decisão, Action/Ação*).

Na terminologia do *Inbound marketing*, a viagem do comprador é composta por três fases: a consciencialização, a consideração e a decisão.



## DE SEGUIDA APRESENTA-SE A VIAGEM DO COMPRADOR POR FASES:

- **Fase 1 – Conscientização** - nesta fase, um potencial comprador está ciente de um desejo ou da necessidade de determinado produto e/ou serviço (que pode ser o seu ou da concorrência). Para obter informações ele busca-as junto de amigos, familiares ou colegas ou, muito provavelmente, no Google, digitando palavras-chave, perguntas e frases num esforço para perceber claramente o que está realmente a procurar. Talvez, ainda mais importante, este é o momento em que uma estratégia de SEO eficaz desempenha um papel importante no *marketing online*, permitindo que a sua empresa apareça nos resultados de pesquisa relevantes (aparecer em páginas secundárias é “não existir”). Nesta fase de conscientização (também chamada de sensibilização), a maioria das personagens do comprador procura informações neutras para responder a perguntas ou resolver pontos problemáticos que possa ter. Para ser eficaz, é importante reconhecer a mentalidade deste personagem de comprador e direcionar o conteúdo para o fornecimento de soluções e ideias. O objetivo deste conteúdo valioso é atraí-lo e, finalmente, alterar ou alimentar o seu comportamento de consumidor.
- **Fase 2 – Consideração** - com a vontade ou necessidade de determinado produto e/ou serviço claramente definido, os potenciais compradores estão interessados em aprender que opções estão à sua disposição. O desejo de comparar produtos indica que este cliente está mais avançado no caminho do comprador. Note-se que ainda está a entregar informações que tornam o seu comprador mais inteligente no estágio atual do processo de compra, bem como gerir objeções (ou qualquer tipo de resistência) que ele possa mostrar. Sugerimos também incluir estas *keywords* dentro dessas comunicações: solução, fornecedor, serviços, ferramentas, etc.
- **Fase 3 – Decisão** - esta terceira e última fase é sobre vendas. Quando o seu

potencial cliente está a avaliar a sua decisão de compra como *lead* qualificada, é de vital importância a criação de conteúdo com um objetivo em mente – mover o *prospect* mais para a frente, ainda para mais perto da decisão de compra. Inclua, quando possível, estas *keywords* para melhorar resultados: comparar, ver prós e contras, avaliar, rever ou testar.

## TIPOS DE CONTEÚDO DO INBOUND MARKETING

Depois de ter criado a sua personagem do comprador e mapeado o caminho do comprador, chegou a altura de se inspirar com ideias de conteúdos adequados para cada uma das etapas da viagem do comprador.

Com as táticas adequadas de *marketing inbound* aplicadas a cada uma das três fases do caminho do comprador, vai ser capaz de aproveitar o conteúdo através dos canais certos. Note-se que o objetivo principal da viagem do comprador é tirar partido de uma filosofia mais centrada no cliente para posicionar melhor a sua empresa, desenvolver mais *leads* para, finalmente, obter mais clientes. Importante é também reter que o seu objetivo não é criar conteúdo pelo conteúdo, ou seja, o seu objetivo é criar conteúdo que vá gerar *leads* e os transforme em negócios.

- TOFU – ofertas de conteúdo do TOpo do Funil: e-guias e *ebooks*; conteúdos educativos nos *posts* do *blog*; *white papers*; relatórios de análise/pesquisa da indústria;
- MOFU – conteúdo para o Meio do Funil e aqui estão algumas sugestões que são boas práticas: guias comparativos de produtos; guias de especialistas; interações ao vivo: *podcast* ou vídeo.

Por último, mas não menos importante, à medida que avançamos ainda mais para o fundo do funil, vai encontrar BOFU que significa parte “Baixa do Funil”. Os seguintes tipos BOFU de ofertas de conteúdo são ferramentas poderosas para ajudar a fechar as *leads*: alavancar depoimentos de clientes ou casos de estudo; oferecer um *download* de teste gratuito ou *demo* ao vivo; oferecer uma consulta gratuita, são bons exemplos desta prática.

## GLOBALIZAR COM O GOOGLE

A internet tornou possível que praticamente qualquer indivíduo possa abrir um negócio de venda de produtos ou serviços. Também ampliou os nossos horizontes, tornando possíveis negócios a partir de qualquer local do globo. A rede global provocou a tentação de muitas pequenas empresas se expandirem internacionalmente.

O Google, além de ser o maior e mais conhecido motor de busca, oferece uma plataforma de publicidade poderosa, ferramentas de análise e tradução para ajudar as empresas a atrair, comunicar e vender para públicos em todo o mundo. Seja um empreendedor individual, uma

pequena ou média empresa (PME) ou uma grande empresa com milhares de colaboradores, a verdade é que atualmente, com a ajuda do Google, pode criar e fazer crescer um negócio à escala global. De momento, existem mais de 3,2 mil milhões de utilizadores da Internet em todo o mundo e dezenas de milhões de negócios *online*.

O alcance internacional do Google é uma fonte de tráfego estabelecida e vital para muitas empresas em todo o mundo. Quando as empresas partem para o mercado global, precisam mesmo de olhar para o poder do Google. Há por lá oportunidades que não pode deixar de aproveitar, bem como armadilhas que deve a todo o custo evitar.

## **ALGUMAS FERRAMENTAS ÚTEIS DO GOOGLE PARA O INBOUND MARKETING INTERNACIONAL:**

- **Think With Google** - É uma revista de *marketing online* da Google e um dos segredos mais bem guardados de *marketing* digital. No *website* da revista, pode encontrar os dados e os mais recentes *insights* para a investigação de ponta em SEO, *Inbound marketing*, e *marketing* de *social media*.
- **Google Search Console** - A *Google Search Console* (anteriormente *Google Webmaster Tools*) é um serviço gratuito oferecido pelo Google que ajuda a monitorar e manter a presença do seu *website* nos resultados da pesquisa Google. O *Google Console* pode ser usada por donos de empresas que delegam em especialistas em SEO ou profissionais de *marketing*, a administração/gestão e a programação do *website*.
- **Google Adwords** - O *Adwords* é o programa de publicidade *pay-per-click* do Google. Ao criar um anúncio, digita uma lista de palavras-chave que deve fazer com que o anúncio seja exibido quando alguém procura por essas palavras-chave. A seguir, o Google calcula quantos cliques por dia pode esperar do seu anúncio. Ao comparar as palavras-chave que o Google acha que vão gerar mais cliques, pode ver que palavras-chave têm mais probabilidade de serem usadas pelos utilizadores nas suas pesquisas.
- **Google Trends** - Uma ferramenta gratuita que permite comparar o tráfego que duas frases de pesquisa (*keywords*) diferentes têm.
- **Google Analytics** - Uma ferramenta gratuita útil para seguir as estatísticas do *website* e transformar essas percepções sobre clientes em ações para o seu negócio. O *Google Analytics* é oferecido também numa assinatura *Google Analytics Premium* voltado para utilizadores corporativos. A versão do *Google Analytics Premium* fornece dados de *marketing* e conhecimentos necessários para a sua equipa de *marketing*

tomar decisões informadas.

Construa uma lista de palavras-chave para cada país e idioma, concentre-se em palavras-chave que não sejam gerais, mas específicas para o seu negócio, para se destacar da concorrência e trazer tráfego para o seu *website*.

É importante que as palavras-chave alinhem com a linguagem da sua personagem do comprador. Por esse motivo, deve fornecer uma tradução nativa. Existem muitas ferramentas *online* que lhe podem dizer como muitas pesquisas estão a ser realizadas para palavras-chave específicas, bem como sugerem *keywords* relacionadas para otimização.

- **Search Engine Optimisation (SEO)** - SEO é o processo de melhorar o seu *website*, de forma a que ele seja capaz de atrair mais visitantes a partir das pesquisas nos motores de busca. O seu objetivo é que o seu *website* seja encontrado no topo das pesquisas orgânicas dos motores de busca.

Algumas boas práticas para utilizar com sucesso as ferramentas da Google: tente compreender a intenção do cliente que procura algo (via Google) quando seleciona/escolhe as *keywords*; optimize o seu conteúdo em volta de uma *keyword* principal; Otimize o conteúdo do *website* para *mobile*.

**Erros a evitar:** não ter um orçamento definido para *Adwords*; não ter definido uma duração clara para cada campanha; não incluir as *keywords* corretas: escolher demasiadas *keywords*.

O conteúdo localizado é necessário, mas, sem dúvida, não há nada mais poderoso no *marketing inbound* do que a criação de conteúdo original relevante diretamente direcionado aos seus novos mercados e personagens de comprador com base na sua pesquisa de identificação sobre os seus pontos de dor. No *marketing inbound* internacional, aplicam-se as mesmas ideias, com base no “*blogging*”, desde que se concentre no fornecimento de conteúdo específico para as necessidades e desejos das suas personagens. Assim como qualquer outra forma/formato/canal de *marketing* de conteúdo, os *blogs* corporativos são sobre as personagens e públicos-alvo. E, acima de tudo, sobre como ‘resolver’ os problemas que eles têm. Esta é a essência dos *blogs* e da contagem de histórias.

De acordo com o *European Buyersphere Survey 2014*, os potenciais compradores B2B procuram predominantemente informações nos motores de busca para descobrir conteúdo. A busca de informações faz parte do caminho do comprador e os compradores consultam várias fontes de conteúdo. Por isso, no *marketing inbound* internacional B2B, o principal objetivo do *blog* é a geração de *leads* nos mercados-alvo, fornecendo o conteúdo certo no momento certo.

Apesar da importância dos *blogs* corporativos, muitas PME que querem ir para o mercado glo-

bal ainda não têm um *blog* corporativo. No entanto, em geral, o uso de *blogs* pelas empresas está a aumentar. De acordo com o Content Marketing Institute, o *blog* é a terceira atividade mais comum de *marketing* de conteúdo B2B, apenas ultrapassado pelos meios de comunicação social e artigos.



FIGURA 24: UTILIZAÇÃO DE MARKETING DE CONTEÚDO B2B

As empresas B2B que utilizam *blogging* são capazes de melhorar a consciencialização, credibilidade, bem como os *rankings* nos motores de pesquisa e o número de *leads* – tudo que envolve ligar os esforços de *marketing* em volta dos seus objetivos de negócio. No momento de criar um conteúdo de *blog*, deve ter em conta quem são os seus compradores. Eles são Compradores Sociais B2B (conectados, experientes nos *social media*, um pouco comparáveis ao “consumidor conectado”) ou têm o perfil do comprador tradicional B2B.

Conteúdo interessante atrairá mais visitantes para o seu *website*. Pense nos acontecimentos importantes, produtos, notícias que tem ou a que está ligado, que gostaria de compartilhar com o mundo. Em vez de monitorizar apenas os acessos a um artigo, concentre-se também no tempo de permanência na página.

O Google adora *blogs*, logo o *Blogging* atrai tráfego para o seu *website*. Cada vez que escrever no *blog*, está a dar ao Google e outros motores de pesquisa (Yahoo, Bing, etc.) mais palavras-chave que aumentam a oportunidade para o seu *blog* ter uma classificação mais elevada nos resultados dos motores de busca. Como todos sabemos, ninguém lê a 2ª página do Google.

As pessoas pesquisam *online* a informação que é relevante para elas, e os *blogs* oferecem exatamente esta informação específica.

Escolher as *keywords* certas para as suas mensagens é um meio eficiente, com bom nível de custo benefício, de otimizar os seus posts, para escolher as melhores *keywords*, precisa de fazer um pouco de pesquisa, tentar várias *keywords* e monitorizar o tráfego que essas *keywords* aportam para o seu *blog*. Idealmente, pode querer tomar uma decisão mais informada na sua seleção de *keywords*. Experimente o *Keyword Planner* que fornece ideias de *keywords* e estimativas de tráfego para ajudar a construir uma campanha *online*.

Não existe nenhum mal em criar grande conteúdo sem investir o tempo e esforço para o promover junto das personagens que pretende endereçar. Logo, tem que planear e selecionar as diferentes formas que utilizará para promover conteúdo valioso por forma a que possa atingir aqueles públicos específicos de forma orgânica, ou, quanto muito, com uma pequena ajuda de publicidade paga.

Quando se está a focar nos mercados internacionais será confrontado com concorrência, local como internacional, pela disputa de mercados maiores e bem estabelecidos. Neste contexto, uma oportunidade de ouro para o seu conteúdo e esforços de *marketing inbound* passa por identificar o potencial e prestar atenção aos *blogs* influentes no seu nicho ou indústria. Nesse momento deverá encontrar formas de apresentar o seu próprio conteúdo na forma de um *blog* ou recrutar *bloguers* convidados para o seu próprio *website*.

Além de *bloguers* e influenciadores digitais, não se esqueça dos jornalistas e repórteres tradicionais também. Eles estão sempre à procura de especialistas numa determinada indústria que lhes deem histórias interessantes para as suas publicações. Estamos no contexto do relacionamento *media one-to-one* que lhe pode permitir ganhar publicidade gratuita para o seu negócio, sem qualquer custo.

## **SOCIAL SELLING**

Neste subcapítulo tentamos clarificar algumas ideias, do *Social Selling (SS)* via redes sociais, com uma certeza: ele, por si só, não é suficiente para fazer uma venda ou alimentar o funil de vendas; é apenas uma parte, importante, mas apenas uma parte do processo de *Sales + Marketing*.

E esta é uma das questões que logo se coloca: na nossa presença *online* em várias plataformas a trabalhar o nosso *branding* pessoal ou *branding* da nossa empresa, quais são os potenciais *prospects* que atraímos, transformamos em *leads* e convertemos em clientes efetivamente? E o que se traduz na conta resultados? Muitos dos *social sellers* mais fortes não sabem dar uma resposta com métricas poderosas e irrefutáveis.

As plataformas de redes sociais e as suas ferramentas são valiosas, mas uma estratégia de vendas sociais isolada, só por si, não vende. Consideramos o SS como uma alavanca de todo um *branding* de ligação (nos vários canais), para nutrir o nosso *pipeline* com os clientes certos, liderando com *insights* e construindo relacionamentos mais fortes com os mesmos, pela autoridade que se cria.

Não é a única peça a ser executada num plano de *SMARKETING*, mas deve ser considerada como uma parte importante da estratégia (do plano). As redes sociais são então uma espécie de equalizador que pode fazer as pequenas empresas parecerem grandes e dar a uma pequena marca/organização uma oportunidade (um veículo) para, em potencial, tocar milhões. E o incrível é mesmo isso, ou seja, um poder de amplificação com investimentos relativamente baixos.

E o acesso aos mercados, seja nacional ou internacional, nunca esteve tão democratizado e de simples acesso, com investimentos bem mais baixos do que no passado, em que a solução passava quase sempre por “queimar” dinheiro em comunicação e “engordar” os *budgets* do *marketing*.

O pensamento-base dos CMO (*Chief Marketing Officers*) era: quanto mais investíamos, mais visibilidade e oportunidades gerávamos; mas hoje isto está totalmente obsoleto como estratégia. As questões que se devem colocar são estas: quanto efetivamente se investe e qual o ROI que proporciona? E ainda hoje há empresas que não medem este retorno ou mesmo um Custo de Aquisição de Cliente (CAC).

Julgamos que a personalização será a chave no *social selling*. Nós, pessoas e relações, somos a chave, e as redes sociais alimentam e potenciam a conexão humana – a conectividade passou a ser um *driver* do negócio hoje.

Alguns dados para ajudar na contextualização (fonte: HUBSPOT):

- 67% da **viagem do comprador** já é feita digitalmente;
- Os compradores com poder de decisão consomem pelo menos 5 peças de conteúdo antes de se envolverem com um responsável de vendas;
- 75% dos compradores B2B e 84% dos executivos de uma empresa usam redes sociais para tomar decisões de compra.

Se um potencial cliente faz uma grande parte da viagem de compra de produtos e serviços num modo *online*, como continuamos a insistir, não terão as equipas de vendas, e as empresas como um todo (*employer branding*), de cada vez mais estarem presentes *online* e em diferentes plataformas? Mas para aparecer e se expor é melhor que o faça bem.



Há muitas histórias de como as redes sociais desempenharam, e desempenham, um papel importante nos resultados de uma equipa de vendas internacional ou empresa. As redes sociais permitem efetivamente uma grande amplificação e são a “pedra-de-toque” do *social selling*.

Hoje, o foco deverá ser construir uma “comunidade” - um grupo em torno de interesses em que quer ver o seu posicionamento reconhecido... basicamente uma “tribo”. Este posicionamento serve para o indivíduo, assim como para a equipa ou empresa.

As 5 boas práticas e acessíveis a qualquer empresa/colaborador, que podem ajudar na construção da “tribo” referida anteriormente são, na nossa opinião, estas:

- A imagem e o posicionamento são muito importantes - deve haver coerência do online com o *offline* – nunca esquecer que o online não é um mundo à parte, é sim uma extensão do nosso *offline*;
- Construir a credibilidade da empresa de forma robusta e consistente – a credibilidade é o que os outros pensam de nós (como nos vêem) e o LinkedIn, como exemplo, é provavelmente a melhor plataforma para potenciar a nossa reputação;
- Encontrar os seus *prospects* através das várias plataformas – as redes permitem saber mais a respeito dos mesmos, como se comportam e quais são os seus interesses;
- Criar valor com consistência nos posts publicados e alimentar os *prospects* – os conteúdos podem ser do nosso próprio *blog* ou mesmo conteúdos de outros parceiros e insights relacionados com a nossa atividade. Deve ser consistente, e com consistência diz-se com foco e diariamente, se possível;
- Combinar o *social selling* com outras ferramentas de prospecção – um *email-marketing* ou mesmo uma chamada telefónica, entre outras, ajudam a estabelecer e fortalecer relações.

É, então, óbvio que a visibilidade com valor gera naturalmente oportunidade. Essas mesmas oportunidades têm de estar alinhadas com um propósito e tipo de clientes que queremos atingir, e que, no limite, só chegarão até nós aqueles que realmente nos interessam. Este é o modelo de *pipeline* perfeito numa estratégia de *inbound*.

Logo, o caminho, na utilização das redes sociais como ferramenta de *social selling*, deverá ser a utilização das mesmas como um veículo (como um meio e não um fim em si mesmo), em que pessoas com interesses próximos se misturam, conectam e discutem, para no limite colaborar mais à frente (como parceiros, como clientes e como promotores comprometidos do nosso negócio e das nossas soluções). Trata-se de “*engagement*”, de agregar valor e de fazer a diferença, não de números, mas sim de um ecossistema colaborativo.

Depois, como gestores dessa comunidade, distribuída por diferentes plataformas, com um *pipeline* bem desenhado, assente num bom modelo e boas práticas como referimos neste manual, temos de ter uma capacidade única de ler dados e de os saber analisar/medir em benefício do nosso negócio.

## **PÁGINAS DE ATERRAMENTO, CTA'S E FORMULÁRIOS**

A maioria dos visitantes é impaciente e, se eles não acreditarem que podem, de forma rápida e fácil, obter o que procuram, vão deixar a sua página uns segundos depois de terem “aterrado” na mesma.

Em março de 2013, o Google lançou uma função chamada *Universal Analytics*. Esta é uma ferramenta que pode informar os profissionais de *marketing* sobre os visitantes no seu *website* e os seus clientes potenciais. Por exemplo, se a sua empresa é capaz de avaliar as interações *online* e *offline* com os clientes. O Google dá aos *webmasters* e especialistas em SEO a informação que precisam para melhorar a experiência *online* do utilizador.

As principais bases de *design* de cada uma das páginas de aterramento são o *copy* e as imagens culturalmente apropriadas. Um *copy* eficaz deve ser mais do que uma simples tradução do atual conteúdo em português. Deve usar o *copy* e imagens em todo o ecossistema de conteúdo que reflita gostos, expressões idiomáticas e sensibilidades locais.

A inclusão de botões *CalltoAction* (CTA) no *website* tem um objetivo concreto, que é converter o visitante do *website* numa *lead*. Os botões devem-se destacar através de cores alinhadas com cultura local, com a sua marca e/ou cores retiradas do esquema de cores do *website*.

A base do *inbound marketing* é a viagem do comprador, por isso é importante emparelhar/associar um CTA com o conteúdo adequado para os visitantes internacionais que quer atingir no *website*. Se o visitante internacional está a ler um *post* de *blog* sobre a sua empresa pela primeira vez, ele/ela provavelmente nunca ouviu falar da sua marca ou produto/oferta de serviços. Portanto, apresentar um CTA do tipo ‘comprar já’ é prematuro e será, provavelmente, visto como muito agressivo. Identifique em que fase do percurso de compra a sua personagem de comprador está a ter em conta os conteúdos com que se tem vindo a envolver e apresente-lhes um CTA adequado. Lembre-se que cada CTA não deve ser uma prioridade. Faça uma lista dos seus CTAs para diferentes mercados e associe cada um com o conteúdo certo. Desta forma, irá garantir um maior número de conversões CTA, além de ser esteticamente agradável, precisa de servir um propósito, de forma a alcançar o seu objetivo de obter informações. Certifique-se que inclui um incentivo atraente (um bônus ou um motivo) que fará com que o seu visitante se disponha a partilhar os seus dados pessoais, a fim de obter a recompensa que lhe preparou.

Outra forma ótima de criar o seu CTA é mostrar o seu produto ao lado do CTA. Que melhor

forma de usar a imagem do seu produto para ajudar os seus potenciais clientes a perceber que estão a um passo mais perto de descobrir mais sobre o seu produto único? Um visual com significado não pode seguir sem um texto claro e específico. Como se diz em Portugal, uma imagem vale mais do que mil palavras. O CTA perfeito transmite imagem e, em simultâneo, conteúdo de texto, sendo que a linguagem deve criar certas expectativas que levam o visitante a clicar no botão CTA.

O objetivo dos formulários é recolher dados para fazer crescer a base de dados. Uma boa abordagem na recolha de *emails* e nomes para enriquecer a base de dados de contactos é usar texto subtil que indique aos leitores as informações que eles precisam de inserir (neste caso é 'Nome', 'Apelido', 'Email', etc). Certifique-se que utiliza personalização e detalhes culturais, por exemplo nomes e apelidos locais.

Seja transparente sobre a sua política de dados. Forneça aos seus potenciais clientes uma política de privacidade clara e, se aplicável, bem traduzida.

## RESUMO DO MARKETING DIGITAL EM BENEFÍCIO DO NEGÓCIO INTERNACIONAL

O que se pretende com este capítulo do manual é um resumo rápido de algumas das principais questões que enfrenta como empresa quando vai para o mercado internacional na era do *marketing* digital e vendas, bem como boas práticas tangíveis, facilmente transformáveis em ações para colocar a sua empresa no caminho para novos mercados e oportunidades de negócios.

O *marketing* e as vendas *inbound*, como metodologia com uma boa relação custo/benefício, oferecem um novo caminho que as empresas podem percorrer para abordar mercados internacionais. É a forma inteligente de começar a fazer crescer o seu negócio e garantir uma abordagem eficaz para *marketing* e vendas, uma geração de *leads* de qualidade e relacionamentos duradouros. O processo de compra mudou: para atingir os seus objetivos de internacionalização, tem que estar efetivamente presente e próximo dos mercados destino (e essa obrigação não tem de ser integralmente física). Para estar presente, a custos mais reduzidos e com um bom retorno sobre o investimento, tem que dominar o *inbound* como o apresentamos neste manual. Os *social media*, a internet, têm impacto onde e quando o seu próximo *prospect*, em potencial, estiver à sua procura.

Pode muito bem ser a sua vez de esquecer o mercado local e preparar-se para atingir novos clientes e potenciais clientes em novos mercados – onde quer que a internet o leve. Quer esteja no mundo B2B ou B2C, o nosso conselho é ir em frente neste processo. No mundo empresarial atual, o *marketing inbound* é a melhor abordagem, quer o seu negócio seja B2B, B2C, e-commerce, SaaS, tecnologia e non-tech.

## 2.8.10. VIAGENS DE NEGÓCIOS

As viagens de negócios fazem parte do dia a dia do mundo empresarial. Estas viagens podem ocorrer, quer a nível nacional, quer a nível internacional. Uma vez que a empresa define o seu projeto internacionalização, as viagens de negócios acabam por ser um mecanismo frequente e que se for efetuado de forma eficiente poderá trazer grandes benefícios às empresas.

Após um primeiro contacto menos direto e informal (por e-mail ou telefone) as viagens de negócios acabam por assumir um papel fundamental na prossecução dos objetivos da empresa em termos práticos e realistas. As viagens de negócios podem ocorrer, numa primeira fase, com objetivo de prospeção do mercado, assim como de pesquisa e análise cultural, tal como já referimos anteriormente.

Uma vez ultrapassada esta fase, e o projeto de internacionalização avança em função dos contactos estabelecidos com potenciais importadores, distribuidores ou agentes, as deslocações ao estrangeiro devem ser bem planeadas para o cumprimento de objetivos específicos.

Caso a empresa contrate consultores externos especializados em *marketing*, consultores especialistas em negócios internacionais ou responsabilize o departamento de *marketing* interno da empresa para elaboração do plano de *marketing* internacional, é condição necessária e suficiente para que os representantes conheçam de forma aprofundada o produto ou o serviço, para que possam estar na posição confortável de responder a qualquer dúvida de potenciais clientes.

A primeira impressão é central para o primeiro impacto, uma vez que será o primeiro momento em que os potenciais clientes entram em contacto real com a marca, com o produto ou serviço e mais do que isso, entram em contacto com as pessoas que representam o produto ou serviço.

Este contacto direto permite a ambas as partes reconhecerem e perceberem a cultura empresarial, bem como avaliar se há as condições necessárias para a prossecução de um projeto conjunto. Nas deslocações ao estrangeiro, os representantes devem fazer-se acompanhar de amostras de produtos já com as características adequadas ao mercado-alvo (em termos o *packaging* ou do *slogan*).

### **SABE QUANTO GASTA A SUA ORGANIZAÇÃO EM DESPESAS DE VIAGENS?**

E qual é o peso deste custo no total dos custos necessários para a sua organização funcionar?

Por vezes são encarados fenómenos, como as viagens de negócios, que não têm uma regularidade predefinida (ou seja, são tidas como algo esporádico e, por vezes, pouco relevante,

quando na verdade podem até ser mais frequentes do que aqueles que são, por natureza, regulares).

A título de exemplo, o salário é um custo mensal regular das organizações e, por isso, damos-lhe muita importância, sendo considerado quase como um “custo fixo”, sem o qual as organizações não podem funcionar. Em contrapartida, os custos de viagens e de eventos podem correr o risco de serem ignorados porque se pensa serem algo ocasional, por vezes extraordinário e não relevante em termos estratégicos para as organizações. Esta ideia não está correta, sendo as viagens de negócio, na verdade, um investimento-chave para o sucesso das organizações.

Estima-se que, nos últimos quinze anos, as despesas de viagens das organizações, a nível mundial, mais do que duplicaram para um valor acima dos 1,3 triliões de dólares americanos. Até 2021, a previsão é que irá ultrapassar os 1,7 triliões de dólares, sempre com taxas de crescimento superiores a 5,0% ao ano, sendo que a China, os Estados Unidos e a Alemanha preenchem os lugares do pódio.

Para muitas organizações já com operações a nível global, chega a ser considerada a segunda maior fonte de custo. Por outro lado, nunca como agora a forma como os colaboradores incorrem em despesas em nome das organizações sofreu tantas alterações. A economia digital transformou as despesas de negócio para um cenário em que existem cada vez mais categorias de despesa, diferentes formas de pagamento, diferentes integrações com novas plataformas e com novos *players* de serviços no mercado.

Neste sentido, uma pequena ou média empresa que pretenda internacionalizar o seu negócio deverá ter esta possibilidade de viagens ao estrangeiro como uma facticidade, pelo que deverá estar atenta, não apenas aos custos que esta rubrica pode trazer à dinâmica de custos da sua organização, como estar atenta aos novos métodos e tendências nos mercados internacionais.

Entre essas novas plataformas e *players* que podem ser usados pela força de trabalho estão alguns ligados ao setor do transporte urbano como, por exemplo, a Uber ou a MyTaxi, ao setor da restauração como a Starbucks e a ezCater, ao transporte aéreo como a United Airlines ou a Lufthansa, e ao setor da hotelaria como a Marriot, a booking.com ou a Airbnb, que já oferecem serviços de integração com plataformas corporativas de gestão de despesas e de viagens.

Um bom exemplo de inovação que permite facilitar a interação dos viajantes com os hotéis vem de uma *startup* alemã, a Conichi, que disponibilizou uma *app* que permite o *check-in* em hotéis, incluindo a abertura da porta do quarto através de uma chave digital, assim como o processo de *check-out*, incluindo os pagamentos e a emissão da fatura digital. Tudo isto sem ter de perder tempo nas filas do balcão do *front desk*.

Também no processo de pagamentos existem novidades, com *players* muito inovadores como,

por exemplo, a *Revolut*, que permite a viajantes converter moeda sem ter de pagar por esse serviço. Tudo isto para além dos já “tradicionais” GDS para a respetiva reserva de viagem, como a Amadeus ou a GetThere, e os também “tradicionais” fornecedores de cartões de crédito corporativos como a Visa, a MasterCard ou a Amex. A própria função da agência de viagens nas organizações está a adaptar-se a esta nova realidade. Para serem mais efetivas a gerir esta importante fonte de custo, é imperativo que as organizações revejam as suas políticas de viagens e de despesas, alinhando-as com os requisitos desta nova realidade, e que tenham uma cultura de conformidade com as mesmas, criando condições que permitam o aumento da produtividade dos seus colaboradores.

Toda esta transformação, com um *layer* de *reporting* para dar visibilidade aos dados, irá permitir à gestão controlar melhor estes custos e uma melhor tomada de decisão na escolha de parceiros de serviços, adequados a um funcionamento mais eficiente das organizações. Continuará a ser chave também a respetiva negociação de tarifas com estes novos *players*, assim como é com os *players* já considerados tradicionais. De referir que a escolha da ferramenta é de extrema importância, pois a tecnologia deverá ser um meio que aumente a produtividade dos utilizadores, que estarão no centro do processo. Funcionalidades como o OCR no processamento de recibos, arquivo digital de imagens dos recibos, aplicações móveis que os viajantes da organização possam usar no momento em que estão a incorrer na despesa para agregar as mesmas num relatório, user interface por voz para fazer uma reserva de viagem e a integração da plataforma com fornecedores de serviços são um “*MUST HAVE*”.

Com isto, conclui-se que as organizações irão ter poupanças em áreas aparentemente escondidas, de origens tão diversas como:

- Aumento da produtividade dos colaboradores, nos momentos de reserva de viagens e na criação dos relatórios de despesas;
- Aumento da produtividade das funções de suporte ao processo de viagens e de despesas, pois será necessário menos tempo no processamento da reserva, assim como para auditar e para processar o pagamento das despesas;
- Tomada de decisões mais inteligentes, pois os colaboradores e as chefias poderão fazê-lo de uma forma mais simples através da tecnologia, podendo escolher fornecedores de serviços mais eficientes, aumentando a satisfação geral dos utilizadores e reduzindo o custo;
- Diminuição do número de “recibos perdidos” e de não conformidades, tendo auditorias mais musculadas e minimizando o risco de despesas fora da política.

## 2.8.11. PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS E OUTROS EVENTOS

Se a empresa está a explorar um novo potencial de exportação, uma maneira de testar a oportunidade e começar a obter exposição é através da participação numa feira/certame internacional. Experientes exportadores e especialistas partilham as suas dicas sobre como encontrar os melhores eventos e tirar o máximo proveito deles. O facto de uma feira ou um evento internacional parecer ideal, não significa que fará sentido que a empresa marque presença, sem antes fazer uma pesquisa do conteúdo e dos benefícios da participação.

As empresas podem e devem tentar entrar em contacto com o organizador do certame e solicitar informações como listas de expositores, informações demográficas dos visitantes, programa das conferências; detalhes do orador, bem como relatórios pós-evento.

Estes eventos são, geralmente, direccionados a uma indústria e às pessoas envolvidas ou interessadas nesse setor específico. Expor numa feira pode ser uma ótima forma de anunciar para um mercado-alvo e criar o reconhecimento da marca. As exposições estão abertas a uma ampla gama de públicos.

Isso fornece uma plataforma para que as empresas possam promover os seus produtos ou serviços junto de um grupo mais alargado de potenciais clientes, que, geralmente, podem ter pouco ou quase nenhum conhecimento sobre os produtos ou serviços oferecidos pelas empresas. Dependendo do tipo de negócio, os testes dos produtos e de mercado podem ser realizados em feiras e em exposições para que, assim, a empresa obtenha uma opinião geral ou específica no âmbito do setor industrial onde a mesma se insere.

Estar envolvido em uma feira ou exposição pode fornecer oportunidades para que a empresa possa expandir-se para o comércio B2B e criar uma pequena base de dados inicial de potenciais clientes, parcerias ou contactos-chave dentro da indústria. Além disso, ter em atenção se a feira ou o evento possui dimensão nacional, regional ou internacional é um aspeto que as empresas não podem menosprezar.

A dimensão da feira ou do evento pode suscitar que a empresa faça uma avaliação tendo em conta a determinação do seu projeto de internacionalização, que estará claramente alinhado com eventos de dimensões regionais ou internacionais. Por último, é importante que a empresa também tenha em conta dois aspetos importantes: qual será o local (*booth or stand*) onde a empresa ficará instalada durante o evento. É importante que a empresa esteja num local de fácil acesso e com visibilidade para permitir e garantir que haja interação com outros participantes e visitantes do evento.

## COMPREENDA OS BENEFÍCIOS DE PARTICIPAR EM FEIRAS INTERNACIONAIS

Participar ou visitar feiras internacionais não só pode ajudar o próprio indivíduo e a sua carreira profissional, como, principalmente, trazer benefício para a organização na qual trabalhamos. Estes benefícios incluem oportunidades para trabalhar em rede, colaborar, adquirir conhecimento, desenvolver capacidades e preparar a organização para o futuro.

O *networking* é mesmo um dos maiores benefícios de participação em certames internacionais, aspeto transversal aos mais variados setores de atividade.

Construir relacionamentos é mais fácil de forma presencial, e este tipo de eventos oferece uma ótima maneira de conhecer novas pessoas e contactar com aqueles que a empresa possa eventualmente já conhecer. Os colaboradores têm a oportunidade de conhecer novos clientes ou parceiros de negócios e fortalecer os relacionamentos com os clientes já existentes.

Geralmente associadas a este tipo de eventos estão as conferências empresariais. Numa conferência, os empresários poderão conhecer especialistas e líderes do seu setor de atividade, bem como profissionais que enfrentam os mesmos desafios. Cada um poderá perceber, de forma mais precisa, as dinâmicas dos mercados internacionais e, também, estar perto de muitos dos seus colegas num novo ambiente, o qual poderá mesmo potenciar a sua motivação.

Ao colaborar com a sua rede internacional e ao ouvir especialistas do setor, cada empresa pode efetivamente desenvolver a sua base de conhecimento, através da exploração de informações sobre:

- Novas ferramentas e equipamentos;
- Tecnologias atuais e futuras;
- Técnicas ou processos úteis;
- Melhores práticas e padrões do setor;
- Alterações no setor;
- Pontos fortes e fracos dos concorrentes.

Os colaboradores de cada empresa poderão, então, trazer essas informações de volta à sua empresa para melhorar seus produtos, serviços ou sistemas e, finalmente, expandir os seus negócios.

### COMO, QUANDO E ONDE?

A presença nas feiras internacionais e outros eventos requer preparação prévia com recolha de informação sobre os mercados e as oportunidades a explorar.



Os programas das feiras permitem conhecer antecipadamente quem são os expositores tradicionais e o tipo de visitantes (por exemplo, público e profissionais), o que permite avaliar o interesse, sendo certo que o prestígio e a tradição internacional de alguns eventos tornam quase “obrigatória” a presença ou a visita de prospecção, para sentir “o pulso” dos mercados e da concorrência.

Para participar nas feiras é necessário:

- Selecionar as que mais interessam à promoção;
- Preparar a participação, por forma a tirar o melhor partido do evento;
- Dar seguimento aos contactos realizados no imediato;
- Avaliar a participação e corrigir as estratégias para o futuro, se se justificar.

As feiras são certames vocacionados para ser o ponto de encontro entre produtores e compradores, com o objetivo de facilitar contactos e desenvolver negócios. Os expositores e visitantes são entidades ligadas ao CI que utilizam os eventos para auscultar o mercado, promover marcas, negócios e observar a concorrência.

Contribuem para o processo de decisão sobre o interesse de um certame, os seguintes fatores:

- Prestígio da feira e participação esperada (expositores e visitantes);
- Público adequado ao objetivo da empresa (número de visitantes que correspondam ao público-alvo visado);
- Presença de decisores de compra;
- O *marketing* da organização da feira na promoção do evento;
- Localização do *stand* e componentes de carácter logístico.

Genericamente, as feiras podem ser classificadas em dois tipos:

- Feiras gerais - direcionadas para o público em geral, com exposição de bens de consumo, artigos industriais, entre outros;
- Feiras especializadas - são organizadas para profissionais.

A organização destes eventos está a cargo de entidades especializadas que promovem a participação, a publicidade, os alugueres do espaço e editam catálogos e outras publicações para facilitar os contactos e o conhecimento das condições de funcionamento que podem ser consultadas nos *websites* respetivos.

Outras formas de promoção devem ser também consideradas (por exemplo, ações de prospecção de mercados, missões empresariais e visitas de importadores), dado que proporcionam contactos com entidades dos mercados selecionados e promovem experiência internacional. No entanto, envolvem um tipo de abordagem e preparação diferente que permitam ao ex-

portador concentrar as ações nos importadores onde percebe-se haver receptividade à oferta, contribuindo para a sua eficácia.

As missões empresariais são realizadas por entidades governamentais, para acompanhar membros do governo em visitas a países tendo em vista incrementar relações comerciais. A participação é feita por convite a empresários que têm interesses em negócios nos países a visitar. As ações de prospecção e visitas de importadores são promovidas por empresas ou associações de classe empresarial, com o objetivo de identificar oportunidades e analisar condições à entrada nos mercados.

As ações de prospecção junto de mercados externos são recomendáveis, no sentido de fazer chegar a empresa exportadora ao potencial cliente. Requerem preparação prévia e, tanto quanto possível, devem ser apoiadas em informação atual de *sites*, *blogs*, estudos, entre outros, que permitam identificar: (1) o potencial dos importadores a contactar; (2) o enquadramento do seu negócio (se é B2B - *Business to Business* ou se é B2C - *Business to Consumer*); (3) as necessidades, oportunidades e o ciclo sazonal da venda; (4) quem são os decisores de cada oportunidade; (5) o tipo de relacionamento para adequar a apresentação e o material de informação.

As visitas de importadores - ou missões inversas - permitem avaliar o sentimento do potencial cliente, fazer o *marketing* da sua aproximação à empresa exportadora e, sobretudo, perceber o “caminho do comprador”, isto é, entender o seu processo de pesquisa até à tomada de decisão para uma primeira compra, transformando-se em cliente efetivo. O “caminho da compra” tem fases com características distintas que o exportador deve perceber bem, tais como a necessidade de informação, as preferências associadas ao consumo e o conhecimento da concorrência no mercado importador. Assim, as visitas de importadores devem ser preparadas no sentido de entender os sinais do potencial cliente, em três fases que envolvem comportamentos distintos:

- 1. Consciencialização** - o potencial cliente faz a avaliação da oferta do exportador, do interesse e da oportunidade de negócio;
- 2. Reconhecimento** - a qualificação da oferta leva o potencial cliente a requerer mais informação para aprofundar conhecimentos;
- 3. Decisão de compra** - é o resultado esperado pela comparação das opções disponíveis para satisfazer a procura dirigida ao potencial cliente.

Ou seja, promover visitas de importadores é contribuir para conhecer melhor o potencial comprador e para o sucesso da exportação de materiais e serviços.



MANUAL DO EXPORTADOR

# 3. CASOS PRÁTICOS



## CASO 1

### AValiação DA CAPACIDADE E POTENCIAL PARA EXPORTAR

Empresa do setor dos vinhos

Volume de vendas de 700.000  
eur (25% vendas mercados  
externos, indiretamente)

Várias referências próprias e  
apenas exportação indireta na  
modalidade internacional

## DESAFIO

Falta de recursos internos e orçamento limitado para a expansão, incluindo a dificuldade de avaliação do seu potencial exportador para uma exportação direta, para além de dificuldade em montar uma equipa competente para gerir relações internacionais com clientes.

Na estratégia desta empresa, o planeamento a médio e longo prazo nunca foi uma obrigação para começar a exportar (mesmo que indiretamente). No entanto, esteve sempre consciente do potencial do seu crescimento (previsão), para orientar as suas ações no plano operacional. A principal motivação para exportar diretamente era aumentar a sua rentabilidade das vendas e dependência do mercado nacional em estagnação. A dificuldade foi ter ou não a capacidade de fazer um autodiagnóstico do seu potencial exportador nos principais pilares (estratégia, organização, finanças, comercial, *marketing*, cooperação, etc.).

A empresa passou a analisar a evolução da sua posição competitiva (essencialmente “*price target*”) em relação à concorrência nos mercados destino aonde queria atuar pela sensibilidade que tinha de algumas “*tradings*” que ajudavam a escoar alguma produção. Para superar os principais riscos e obstáculos que se depararam com a sua expansão internacional, foi necessário, desde logo, um estudo dos mercados-alvo (valor de mercado de vinho importado e peso do vinho português na importação total), a identificação de *players* locais credíveis (importadores e distribuidores), a escolha criteriosa de oportunidades de negócio que se enquadrassem na filosofia, valores e objetivos da empresa, para além de uma seleção cuidada dos recursos humanos que iriam liderar o processo - inclusive, depois dos primeiros três anos de expansão internacional, um expatriado para trabalhar o mercado brasileiro e, posteriormente, outro para África Austral com Angola, Moçambique e África do Sul como “*targets*”. Considerou que um dos principais indicadores de potencial exportador era a sua capacidade financeira, a qual estava alicerçada numa posição sólida na origem e as expectativas de compra pela consistência das encomendas que recebia. Passou a visitar as principais feiras de vinhos na Europa e a frequentar ações/*workshops* sobre o mercado setorial dos vinhos. Em 3 anos, passou a ter 35% das suas vendas em quatro mercados europeus e 20% no Brasil e PALOP, aumentando como adicional pelo preço de venda a rentabilidade em 15% (relativamente às vendas do mercado nacional). Atualmente, participa em ações conjuntas de internacionalização em feiras, mistões e degustações promocionais do vinho português no exterior.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

Importância de se autoconhecer e autoavaliar, definindo um horizonte temporal de atuação e qual o alcance em termos estratégicos; conhecer bem quais as competências-chave a desenvolver; avaliar os custos e benefícios esperados do novo modelo de operação; conceber cenários para estudar os mercados e modos de atuação (modelo de negócio e de distribuição adaptado aos mercados); identificar, selecionar e acompanhar em permanência os parceiros nos mercados-alvo; avaliar e medir continuamente os indicadores definidos e resultados numa ótica de médio prazo; ter capacidade de aprendizagem (adaptação), de leitura de tendências e comportamento da procura pela sensibilidade a que o produto (vinho) obriga.



## CASO 2

### MODO DE ENTRADA

Empresa do setor de *design*/  
projeto/mobiliário escritório

Volume de vendas de 1,5Meur  
(60% vendas mercados  
externos, indiretamente via  
outros produtores nacionais)

Atuação em “*private label*” e  
apenas exportação indireta na  
modalidade internacional

## DESAFIO

Depois de selecionar quatro mercados-alvo na Europa encontrou muita dificuldade em identificar compradores locais (agentes, importadores e distribuidores); dilema entre continuar exclusivamente no “*private-label*” ou ter uma marca própria para os mercados externos.

Embora com uma atuação totalmente em *private label* concluiu-se ser quase impossível, nesse mesmo formato, atuar em alguns mercados externos (pelo menos numa fase inicial da abordagem). Um dos principais receios era colidir concorrencialmente com algumas marcas nacionais que colocavam encomendas na empresa. Embora com diferentes tipologias de mobiliário como produção, o objetivo passou por criar uma linha com marca própria e posicionar-se na vertente internacional, apenas como fabricante de mobiliário de escritório não metálico.

Foi desenvolvido um plano estratégico de comunicação para a empresa com recurso a uma equipa de consultores externos – essencialmente para robustecer o “*go to market*”, onde sentiu mais dificuldade. Para isso, iniciou-se o percurso com um enquadramento na componente de *design* e inovação, de seguida um retrato de dois dos principais mercados *target* para comunicar, para depois operacionalizar os conceitos-chave, nomeadamente: a comunicação estratégica; o planeamento da comunicação *outbound*, *inbound* e digital; e as ações comerciais concretas a executar orientadas para resultados. Assim, a solução passou por adotar uma estratégia promocional e comercial que privilegiou a relação com elementos-chave do mundo empresarial do *cluster* do mobiliário (influenciadores e decisores), essencialmente devido à sua influência e capacidade para funcionarem como *drivers* na abertura de oportunidade de negócios futuras (via agência ou entrada em distribuidores).

A entrada foi pensada e estudada, ajustando o binómio empresa/mercado, levando em conta os seus desafios e riscos próprios e os seus constrangimentos/contextos particulares. Reconhecidamente, não foi possível eliminar todos os riscos associados à aposta nos novos mercados, nem medir todos os custos de contexto. O modelo facilitou a tomada de decisão por parte da empresa e de qual o grau de investimento e controlo que pretendia imprimir na forma como amplifica o seu sinal de comunicação nos novos mercados – no primeiro ano de abordagem, já teve várias visitas de compradores internacionais (os potenciais clientes a encontrarem a empresa), assim como a realização de três missões nos mercados destino em formato visita com agendas montadas por uma empresa especializada.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

Retirar lições de reuniões realizadas com importantes atores e/ou conhecedores da cadeia de valor do mobiliário (com enfoque, sempre que possível, no mobiliário de escritório que é o seu “*core*”); identificar o perfil do comprador nos mercados-alvo definidos como prioritários (“*buyer persona*”); descobrir o caminho e o racional de decisão do comprador ideal para a marca da empresa; clareza na prioridade das ações mercado/clientes, com uma minimização/diversificação dos riscos, apostando em parcerias locais baseadas em sinergias claras.



## CASO 3

### PESQUISA E SELEÇÃO DE MERCADOS

Empresa do setor da engenharia/  
metalomecânica/tecnologia

Volume de vendas de 10Meur  
(35% vendas mercados  
externos)

Gestores regionais de mercados  
internacionais

## DESAFIO

**D**obrar o volume de vendas total em 5 anos, alicerçado em crescimento do mercado internacional; dificuldade de foco em mercados de crescimento em infraestruturas e grandes obras; acesso a ferramentas de concursos internacionais por mercado-alvo.

Depois de reunir uma “task force” estratégica para os mercados internacionais, a empresa concluiu que a seleção dos mercados-alvo para crescer dependia da especificidade da sua atividade e das suas motivações (características de uma nova geração na liderança), assim como a familiaridade com algumas culturas devido a ligações e networking já existentes (principalmente no médio-oriente).

Em termos de pesquisa e seleção, a empresa decidiu fugir do paradigma da proximidade geográfica (Europa) e da proximidade psicológica (língua portuguesa) que a maioria das empresas portuguesas utiliza na priorização de mercados. O foco foi criar relação com empresas e pessoas alvo da metalomecânica, engenharia de projetos e construção, com o principal requisito de grandes taxas de crescimento destes setores em países como Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita e Qatar. Em vez de se internacionalizar para muitos países, optou por um leque bem menor, como referido. O caminho foi estar ativamente em mercados do Médio Oriente, através do gestor de mercado em permanência nos mercados, frequentando as principais feiras do setor durante quatro anos e reativamente noutros mercados, tentando sempre assegurar a diversificação do risco.

A consolidação nos mercados passou por apostar na reputação e competência técnica das suas soluções e equipas. Após dois anos de presença contínua as primeiras obras surgiram e, hoje, já é uma referência, à sua escala, para ser consultada em alguns projetos e “tenders” internacionais. Neste setor, é extremamente importante perceber como o país/mercado se encontra organizado em termos administrativos e onde estão colocados os centros de decisão, densidade económica de grandes obras, e aqueles que são os seus potenciais clientes.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

**A** seleção teve por base a diversificação do risco com foco num grupo restrito de mercados; nesta mudança, a empresa analisou qual o modo de operação mais adequado mercado a mercado – recursos e competências, motivações, características das soluções que oferece, relações de negócios já estabelecidas, incentivos públicos à internacionalização via presença em feiras com projetos conjuntos; salienta-se o estudo prévio dos potenciais mercados destino reduzindo os custos e riscos associados, permitindo uma avaliação mais rigorosa do seu potencial e da seleção de países e modelo de entrada.



## CASO 4

### FINANCIAMENTO DA EXPORTAÇÃO

Empresa de tecnologia (*software* de gestão)

Volume de vendas de 20Meur (60% vendas mercados externos PALOP)

Abertura de escritórios e subsidiárias no destino

## DESAFIO

Com a dimensão atual, embora com uma dependência muito grande do mercado angolano, quer crescer para outros mercados através de parcerias estratégicas (*joint-ventures*) com empresa indiana.

Em dez anos, vendendo produtos/serviços tecnológicos (ERP e *software* de gestão à medida), a empresa conseguiu ter uma dimensão com algum destaque no mercado angolano e consolidar-se em Moçambique. Outro *target* a médio-prazo pela dimensão, embora reconhecido como muito difícil devido a barreiras à entrada, é o mercado brasileiro. Os primeiros passos no financiamento da sua atividade “fora de portas” passaram por incentivos via QREN e, mais recentemente, Portugal2020, com projetos submetidos recorrentemente de dois em dois anos, com apoio a participação em feiras, missões de prospeção, *marketing* e comunicação (Angola, Moçambique e Brasil). O financiamento bancário à internacionalização só nos últimos tempos passou a ser considerado, devido a restrições de pagamentos do mercado angolano.

O plano de consolidação passou por replicar o negócio em Portugal através de subsidiárias locais nos mercados PALOP. Em termos de expansão, é sua vontade iniciar o difícil mercado brasileiro e estabelecer uma *joint-venture* com um grande “*player*” indiano de tecnologia – baixando custos de produção de *software*, alargando o leque de soluções e de capital novo, abrindo pela primeira vez a sociedade a um sócio internacional.

Optou-se por um crescimento mais lento, mas com grande controlo financeiro das operações não comprometendo a solidez financeira de iniciativas de internacionalização em curso. A utilização da *joint-venture* teve como objetivo ter escala para trabalhar o mercado brasileiro (investimentos iniciais significativos devido ao protecionismo como um dos mercados mais fechados do mundo), reduzindo os compromissos financeiros e beneficiando da partilha do risco.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

Decisão de não crescer a todo o custo, assente numa alavancagem financeira excessiva, e sim num crescimento sustentado da atividade via sistemas de incentivos e banca, conseguindo empreendimentos viáveis; abordagem conservadora, mas ambiciosa, parcialmente assente em recursos próprios sem excessiva alavancagem externa, apoiada numa *joint-venture* de competência técnica e de capital para criar escala em mercados com retornos a médio-longo prazo.



## CASO 5

### CERTIFICAÇÕES E REGISTOS DE MARCAS E PATENTES

Empresa de moda/vestuário  
feminino

Volume de vendas de 8Meur  
(30% vendas mercados  
externos)

Proteção de marcas próprias e  
certificações de origem nos  
mercados externos

## DESAFIO

A internacionalização originou alguns problemas iniciais, algumas ideias falaciosas relativas a registos de marca e certificações de origem têxtil nos mercados destino. Neste caso, dever-se-ia optar por ferramentas de proteção antes do início de comercialização.

A empresa colidiu com o dilema de abordar alguns aspetos e questões, com as quais estava a ser confrontada, com a necessidade, ou não, em proteger, na sua atividade de expansão, a inovação que criaram (marca no mundo da moda) ou a imagem e atributos da marca que querem desenvolver em diversos mercados. O registo de marca, de logótipo, de certificações (por exemplo, sustentabilidade têxtil, origem das matérias-primas), ou registo de desenhos ou modelos, entre outros, fazem parte de alguns tipos de registo que compreendem a “Propriedade Industrial”. O protecionismo justifica as persistentes divergências ainda existentes entre os Estados, nestas áreas – a obtenção de um direito da Propriedade Industrial é um direito com efeitos económicos e que pode ter repercussões na liberdade de atividade da empresa num determinado mercado, como foi este caso. Não existindo registos mundiais, optou-se pela solução do registo país a país (três neste caso). Concluiu-se que a obtenção de um registo constituiria, em termos de internacionalização, uma porta aberta para um mercado, facilitando a sua entrada e conferindo alguma salvaguarda na implementação da estratégia de entrada naqueles mercados (evitando futuras cópias ou apropriações oportunistas). A solução passou por solicitar apoio técnico a uma empresa especializada, tendo sido este um passo importante para se tentar resolver a situação com que se confrontavam.

A pretensão inicial, em termos de estratégia empresarial, foi a escolha de uma marca única e idêntica para todos os mercados-alvo, contudo, afigurou-se como muito difícil alcançar-se essa pretensão devido a adaptações mercado a mercado. Verificou-se que algumas perceções que conduziram a empresa a determinadas soluções não estavam corretas ou não eram as mais adequadas para salvaguardar os seus interesses.

## LIÇÕES APRENDIDAS

Neste caso: por vezes não é suficiente a obtenção de apenas um único registo (cada tipo de registo tem uma abrangência limitada, apenas incidindo sobre determinada faceta ou aspeto do produto/serviço empresarial); a marca apenas protege a identificação comercial do produto ou serviço da empresa; pode acontecer que, para a obtenção de uma proteção completa e efetiva, se possa perspetivar a necessidade de se obterem vários registos, que se irão complementar, como que formando várias peças de um *puzzle*; a concessão de cada tipo de registo requer o cumprimento de certos requisitos iniciais próprios e que variam, muitas vezes, de país para país, ou pelo menos na sua interpretação e aplicação prática, daí resultando uma multiplicidade de processos com diferenças e dificuldades particulares, de país para país; um apoio técnico prévio especializado é importante, para se evitar problemas posteriores.





## CASO 6

### AVALIAÇÃO DE RISCOS

Empresa agroalimentar produtora de azeite

Volume de vendas de 600 mil eur (10% vendas mercados externos)

Riscos regulatórios, políticos e cambiais com o mercado brasileiro

## DESAFIO

O volume de vendas internacional era baixo para o potencial da empresa; o objetivo seria crescer, em três anos, 40% em vendas globais e 50% em mercados externos com foco no mercado brasileiro.

A empresa, depois de vários anos a atuar apenas no mercado português, fez significativos investimentos na sua modernização (olival, mecanização e lagar) de forma a se posicionar com uma melhor comunicação, marca própria e desejo de atingir um segmento mais “premium” que permitisse uma maior rentabilidade por volume vendido.

O mercado brasileiro, como principal mercado de exportação de azeite português seria, numa avaliação rápida, um dos principais *targets* para crescer. Embora tenha sido selecionado como dos mais apetecíveis para comprar, era aquele que enfrentava maiores riscos – sejam eles regulatórios (barreiras à entrada), impostos na nacionalização e riscos cambiais, entre outros. Tendo em atenção estas condicionantes, a empresa montou um plano de viabilidade, só dirigido a este mercado, com gestão de risco associado – começou a participar nas principais feiras dirigidas à distribuição alimentar, as primeiras vezes como visitante, e, depois, como expositor. Depois de várias visitas ao mercado e vendas pontuais, optou por selecionar dois parceiros importadores para duas regiões consideradas de maior densidade económica de compra (São Paulo e Minas Gerais).

Uma das decisões que mais contribuiu para resultados foi contratar uma empresa especializada em fiscalidade e questões jurídicas de forma a otimizar todo processo, elaborando vários cenários, quer logísticos, como tributários e contratuais, de forma a minimizar os riscos e surpresas na operação. Hoje, o mercado brasileiro representa 20% das vendas totais.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

Em mercados fora da União Europeia, como é o caso do Brasil há vários riscos que devem ser equacionados e medidos, podendo, eventualmente, alguns deles serem tão significativos que inviabilizem uma operação; contratar pessoas ou empresas especializadas em questões logísticas, tributárias e contratuais/comerciais é sempre uma decisão acertada para mitigar eventuais riscos; ponderar sobre elementos expatriados no mercado destino, assim como riscos políticos, também deveria ser tido em conta, até para a continuidade do próprio negócio.



## CASO 7

### QUESTÕES LEGAIS E REGULAMENTARES

Empresa agroalimentar do setor das carnes e enchidos

Volume de vendas de 800 mil eur (15% vendas mercados externos – Europa)

Expandir para o mercado asiático (China como principal foco)

## DESAFIO

A bordar os mercados da Rússia e da China devido ao elevado consumo *per capita* diagnosticado.

A empresa é especialista em enchidos e fumados com base em carne de porco, com forte presença no mercado português e a apostar nos mercados internacionais há cinco anos, com consistência. O desenvolvimento do mercado internacional, ainda que lentamente, tem vindo a crescer através de presenças regulares em feiras setoriais em Espanha e na Alemanha. Em função de dezenas de “*players*” internacionais que visitam o seu *stand*, potenciais clientes russos e chineses manifestaram as suas intenções de compra. Após um dos eventos, e depois de levantar toda a documentação para a exportação junto de operador logístico e despachante, sentiu muita dificuldade em reunir toda a documentação administrativa/legal para executar as manifestações de compra que obteve destes dois mercados.

No mercado russo, existiam limitações e quotas que tinham sido excedidas em determinado período (algo que tinha ocorrido também no passado com o mercado mexicano), para além de sanções impostas pela União Europeia à Rússia na importação de carne de porco e derivados transformados. No mercado chinês, uma questão fitossanitária, responsabilidade da administração de veterinária portuguesa, também impediam a sua exportação. O caminho passou por interceder diplomaticamente e através de grupos de pressão setoriais, juntamente com outras congéneres, de forma a que a situação fosse ultrapassada, o que veio a acontecer meses depois. Nesta fase, exporta para estes dois mercados, representando os mesmos 50% das suas vendas internacionais.

Para ambos os mercados muitas adaptações ao produto e à rotulagem foram realizadas, não colocando em causa o produto, mas sim ajustes à legislação dos países destino no que diz respeito ao cumprimento de normas legais em vigor.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

As questões legais e regulamentares podem impedir a exportação direta de produtos; o levantamento das mesmas em muitos mercados é uma obrigação, mesmo antes de qualquer estudo de viabilidade comercial; alguns problemas estão no estado origem por inépcia da administração central e outras vezes em barreiras legais no destino (sendo sempre de equacionar as barreiras não tarifárias ou custos de contexto); recorrer a empresas que possam fazer este levantamento legal e tarifário é importante assim como *benchmarking* de produtos similares no destino; as obrigações legais de rotulagem e descrição de produto devem sempre ser consideradas, como também a parte fiscal na construção do preço no que diz respeito a impostos sobre alguma tipologia de matérias-primas ou ingredientes.



## CASO 8

### PARTICIPAÇÃO EM FEIRAS E EVENTOS

Empresa de joalheria e  
ourivesaria

Volume de vendas de 4,5Meur  
(20% vendas mercados  
externos – Europa)

Expandir para o mercado  
do médio oriente com  
reposicionamento da marca e  
novas referências

## DESAFIO

**C**rescimento via novos mercados, novas referências e reposicionamento da marca; dobrar o peso das exportações nas vendas globais em três anos.

Há 15 anos, a empresa em causa atingiu um volume de vendas na ordem dos 15M euros, especialmente em produtos com base na prata. Os mercados nacional e internacional começaram, entretanto, a valorizar por outras matérias-primas e a empresa sofreu muito nesta adaptação. Obrigou a uma grande reformulação na oferta de novas coleções e um investimento significativo em comunicação e promoção. Todo o “branding” da empresa foi reformulado, assim como, em parte, o seu modelo de negócio alicerçado em vendas nas lojas de ourivesaria tradicionais.

Um dos investimentos, para além de visita de clientes internacionais, passou por presença mais ativa em feiras internacionais da especialidade, principalmente em mercados de luxo e de elevado poder de compra. Um dos principais foram os Emirados Árabes Unidos, que funcionaria como um “hub” para todos os países árabes vizinhos.

O investimento de presença em feiras passou a ser consistente, ou seja, o plano foi de quatro anos com participação anual. Alguns cálculos de *marketing* também entraram na equação, especialmente o Custo de Aquisição de Cliente, que num formato de feira é normalmente elevado. A minimização do mesmo passou por encarar um evento com um plano de promoção e relacionamento com o cliente contemplando um antes, um durante e um depois. O maior investimento foi no seguimento e acompanhamento dos “leads” gerados durante o período de feira, as quais muitas vezes eram negligenciados por falta de atenção. Em paralelo, uma boa prática passou também a ser fazer uma espécie de missão com visita ativa nesse mesmo período. Após três anos com consistência nesta abordagem, as primeiras vendas com dimensão surgiram, estando neste momento identificados parceiros locais com distribuição da marca pelos vários canais.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

**M**aior rigor na seleção de feiras internacionais a marcar presença (naquelas que incidam sobre os segmentos a abordar e com menor Custo de Aquisição de Cliente), fazendo menos e melhores feiras; encarar um evento de tipologia feira como um trabalho obrigatório de meses no antes, ativamente durante, e em alguns casos de meses/anos de *follow-up* ativo e de atração perante “leads” gerados no depois; contruir uma tabela simples de indicadores de controlo para medir o impacto da feira na conta resultados da empresa (medir, controlar, mudar e agir/corrigir).



## CASO 9

### QUESTÕES LOGÍSTICA E TRANSPORTE INTERNACIONAL

Empresa produtora de têxtil-lar  
(cama, mesa e banho)

Volume de vendas de 12Meur  
(40% vendas mercados  
externos – Estados Unidos  
América)

Consolidar a sua posição no  
América do Norte e Central

## DESAFIO

**F**orte presença no mercado dos Estados Unidos da América, em dois estados; questões de logística para aumentar presença noutros estados, assim como montar operação de exportar para o Canadá (Toronto) via o atual distribuidor americano.

A empresa é uma reconhecida organização produtora de felpos com diferentes matérias-primas, do algodão ao bambu, e inovadora em algumas soluções com aplicação e nanotecnologia e têxteis técnicos. Visto que maioria da sua atividade exportadora é fora da União Europeia (UE), as questões de logística (com operadores e despachantes), assim como com a terminologia “*incoterms*” obrigaram a ter internamente um elemento especializado em verificar o cumprimento das obrigações legais, negociação com fornecedores de serviços de transportes, assim como otimização de custos logísticos. A empresa chegou mesmo, após um estudo logístico que encomendou a empresa especializada, a concluir que tinha 20% de ineficiência operacional na logística, desde o chão de fábrica, até otimização de rotas, organização do armazém e entrega ao cliente final. A entrada nos EUA pode-se dar por diferentes portos marítimos em diferentes estados com impostos diferenciados. Logo, há toda uma gestão de transportes e rotas marítimas a ter em conta tendo em vista a competitividade do preço na nacionalização do produto. Hoje, todas as operações são feitas em sintonia com o seu distribuidor local de forma a evitar perdas no processo que diminuiriam as rentabilidades desejadas do negócio. Recentemente, o Canadá estabeleceu um acordo comercial com a União Europeia (CETA) beneficiando os têxteis-lar de uma diminuição de, aproximadamente, 20% em taxas e impostos aduaneiros. Nos últimos quatro anos, no interior da empresa, já se realizavam simulações e cenários para trabalhar segundo um futuro acordo EUA e UE (TTIP) que, entretanto, não foi assinado. Nesta fase, há duas opções em curso e a serem estudadas que fazem uma diferença adicional na nacionalização dos produtos no Canadá – ou trabalhar via o distribuidor americano, também, com operações no país vizinho a norte, ou exportar diretamente para o Canadá via um importador/distribuidor em Toronto. Duas situações pesam na decisão – o transporte e gestão logística no preço final, assim como a relação com o distribuidor americano.

## LIÇÕES APRENDIDAS NESTE CASO

**A** logística e o transporte são muito importantes no negócio internacional podendo, em alguns casos, onerar ou diminuir a nacionalização tornando o preço final do produto mais ou menos competitivo (viabilizando ou não um negócio); os custos de logística têm de ser medidos, geridos e otimizados; a entrada num mercado pode ser realizada indiretamente por outro mercado de proximidade via acordos comerciais vigentes na região em análise; a empresa deve recorrer a especialistas nesta gestão (com competências internas ou externas); a logística é normalmente negligenciada e pode fazer a diferença na viabilidade de um negócio internacional

## 4. NOTAS FINAIS

---

A preocupação com as temáticas internacionais subjacentes ao desenvolvimento de um negócio devem fazer parte do universo e da estratégia de qualquer empresa que pretenda, ao longo do seu percurso comercial, orientar a comercialização dos seus produtos/serviços para a exportação.

Aqui, o conhecimento das regras e dos procedimentos inerentes ao comércio internacional auxiliam a que a empresa atinja uma melhoria contínua das suas competências, assim como na sua progressiva adaptação às vicissitudes de cada mercado, por forma a corresponder às expectativas de cada um dos seus clientes internacionais.

Uma vez que a maior parte das dificuldades no processo de internacionalização decorrem da falta de conhecimentos sobre os processos e dinâmicas entre os seus *players*, são necessários blocos de informação que auxiliem os decisores na defesa dos seus interesses comerciais e de investimento.

À parte desta temática premente, coube também a este manual uma tentativa de sensibilização dos atores empresariais para a necessidade do desenvolvimento de maiores sinergias que levem à cooperação entre pequenas e médias empresas no tecido empresarial nacional, o que leva a uma abordagem do comércio internacional não apenas mais segura, mas também promotora de um crescimento económico mais sustentável.

O grupo de trabalho espera, assim, ter alcançado os seus objetivos.

## 5. BIBLIOGRAFIA

AICEP. (2012). Como Participar em Feiras nos Mercados Externos. Internacionalizar - temáticas de comércio internacional. Lisboa, Portugal. Obtido em 30 de 3 de 2014, de [http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/capacitacao/Documents/DOCs201\\_2/ComoParticiparFeiras-MercadosExternos.pdf](http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/capacitacao/Documents/DOCs201_2/ComoParticiparFeiras-MercadosExternos.pdf)

Albaum, G., Duerr, E., & Strandskov, J. (2005). International Marketing and Export Management (5ª ed. ed.). Edinburgh: Pearson Education Limited.

APCM (2015). Manual Prático de Exportação para a Fileira da Construção. Pamésa Consultores, Lda.

Andersen, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. Journal of International business Studies, 209-231.

Automechanika (2018). Understanding the Benefits of Attending Trade Shows. Automechanika Dubai. Publicado em 28 de fevereiro de 2018. Disponível para consulta em <https://www.auto-mechanikadubai.com/blog/benefits-attending-trade-shows>

Araújo, Carlos (2016). As Modalidades de Pagamento na Exportação. Preparando empresas e pessoas para o comércio exterior. Publicado em 29 de junho de 2016.

Brito, Sérgio (2018). O custo escondido das viagens de negócios. Jornal de Negócios. Publicado a 1 de agosto de 2018. Disponível para consulta em <https://www.dinheirovivo.pt/opiniao/o-custo-escondido-das-viagens-de-negocios/>

Campos, L. (2011). Escolher a forma de internacionalização: da venda ao trader à compra de subsidiária externa. Obtido em 12 de 5 de 2014, de Portal das PME: <http://www.pmeportugal.com.pt/PME-NAHORA/Conhecimento/Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o/Escolher-a-forma-de-internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.aspx>

Dunning, J. H. (1988). Explaining International Production. London: Unwin Hyman.

Dunning, J. H. (1988). Explaining International Production. London: Unwin Hyman.

Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, 1-31.

Dunning, J. H. (1997). Alliance capitalism and global business. Londres: Routledge.

Dunning, J. H. (2000). The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. *International Business Review*, 11, 163-190.

Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 8(2), 173-190.

Expresso Notícias: [www.expresso.sapo.pt](http://www.expresso.sapo.pt)

ERP Flex (2016). Rede de distribuição – criar um canal online de venda direta ou não? Blog ERP Flex. Publicado em 21 de setembro de 2016. Disponível para consulta em <https://www.erpflex.com.br/blog/canal-online>

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

ISCAL – Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa: [www.iscal.ipl.pt](http://www.iscal.ipl.pt)

Jornal Económico: [www.jornaleconomico.sapo.pt](http://www.jornaleconomico.sapo.pt)

MEI – Maintenance des Equipements Industriels: [www.bacpromei-riberac.weebly.com](http://www.bacpromei-riberac.weebly.com)

Neto, Raquel Relvas (2017). O prémio mais importante para o turismo são os dados do Banco de Portugal. *Publituris*. Publicado a 21 de fevereiro de 2017. Disponível para consulta em <https://www.publituris.pt/2017/02/21/premio-importante-turismo-sao-os-dados-do-banco-portugal/>

Novo Banco (2017). Trade Finance e Operações Documentárias. Departamento de Negócio Internacional Novo Banco.

OCDE: [www.ocde.or](http://www.ocde.or)

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

Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização (1ª ed.)*. Lisboa: Publisher Team.

Varzim, Tiago (2018). Exportações de serviços em Portugal não são só turismo. *Jornal de Negócios*. Publicado em 25 de julho de 2018. Disponível para consulta em <https://www.jornalde-negocios.pt/economia/conjuntura/detalhe/exportacoes-de-servicos-em-portugal-nao-sao-so-turismo>

Visual Capitalist: [www.visualcapitalist.com](http://www.visualcapitalist.com)





# FICHA TÉCNICA

## EDIÇÃO

TecMinho – Associação Universidade-Empresa para o Desenvolvimento

## PRODUÇÃO

Lybra

## TÍTULO

Manual do Exportador - Normas e Boas Práticas do Exportador

## LOCAL DE EDIÇÃO

Guimarães

## EQUIPA TÉCNICA (POR ORDEM ALFABÉTICA)

António Oliveira | International Business Consultant

Cindy Ribeiro | International Business Consultant

Cristina Meireles | International Business Consultant

Filipe Silva | International Business Consultant

Heloise Santos | International Business Consultant

José Carlos F. Pereira | International Business Consultant

Pedro Castro Lopes | International Business Consultant

Susana Sousa | International Business Consultant

Cofinanciado por:



Promotores:





