

INTERNATIONALIZATION  
SERVICE OFFICER

# INTERNATIONALIZATION SERVICE OFFICER

**Profession manual – Portuguese version.**

[Janeiro, 2021]



Técnico de Serviços de Internacionalização - nova profissão do WBL em função da internacionalização das PME (ISO) Projeto 2019-1-PL01-KA202-064979 é financiado com o apoio da Comissão Europeia. Este documento reflete apenas a opinião do autor e a Comissão não pode ser considerada responsável por qualquer uso que possa ser feito da informação aqui contida.

## CONTENTS

<b>Descrição do Técnico de Serviço de Internacionalização</b> .....	4
Descrição do funcionário e da função nas Câmaras de Comércio.....	4
Tarefas, atividades e responsabilidades do “Técnico de Serviço de Internacionalização” .....	7
Competências e descrição das competências do “Técnico de Serviço de Internacionalização” .....	11
<b>Capítulo 1. Exportação direta e indireta – o seu primeiro passo no caminho para o sucesso internacional</b> .....	16
1.1. Introdução.....	16
1.2. O que é a importação direta e indireta?.....	17
1.3. Prós e contras da exportação direta e indireta .....	19
1.4. A exportação bem sucedida começa com o planeamento – como criar um plano de exportação .....	20
1.5. A primeira etapa na criação de uma estratégia de exportação: Revisão da posição atual da empresa nacional.....	21
1.6. A segunda fase na criação da estratégia de exportação: Análise das exportações das empresas.....	23
1.7. Como implementar a atividade de exportação dentro da empresa - primeiros passos ..	26
1.8. Métodos de avaliação das suas atividades de exportação .....	28
<b>Capítulo 2. Joint Venture – vamos reforçar a nossa posição!</b> .....	30
2.1. O que é uma Joint Venture? .....	30
2.2. Motivações para as empresas constituírem uma Joint Venture .....	30
2.3. Características das Joint Ventures .....	31
2.4. Diferença entre uma Joint Venture e uma Parceria .....	31
2.5. Dissolução de uma Joint Venture .....	31
2.6. Como podem as Joint Ventures ajudar as empresas a entrar nos Mercados Estrangeiros? .....	32
2.7. Vantagens e desvantagens das Joint Ventures.....	32
2.8. Desvantagens das Joint Ventures .....	33
2.9. Riscos das Joint Ventures.....	33
2.10. Como Preparar um Acordo de Joint Venture .....	34
Referências.....	37
<b>Capítulo 3 Investimento Direto Estrangeiro (IDE)</b> .....	40
3.1 Compreender o Investimento Direto Estrangeiro (IDE).....	40
3.1.1 O que é o IDE?.....	40



3.1.2 Fatores que promovem a deslocalização.....	43
3.1.3 Métodos de IDE.....	44
3.1.3 Vantagens e Desvantagens do IDE.....	44
3.2 Tipos de IDE: horizontal, vertical e plataforma de exportação .....	45
3.3 Principais características das PME da UE que realizam IDE.....	45
Referências.....	51
<b>Capítulo 4 Novas tecnologias ao serviço da internacionalização – é mais simples do que pensava!</b> .....	55
<b>4.1 Introdução às vantagens e desvantagens das novas tecnologias</b> .....	55
4.1.1 Tipos de novas tecnologias .....	55
4.1.2 Vantagens da utilização de novas tecnologias.....	56
4.1.3 Desvantagens da utilização de novas tecnologias .....	58
<b>4.2 Cibersegurança &amp; Proteção de I.P.</b> .....	59
4.2.1 Como pode uma empresa garantir a segurança durante as transações internacionais? .....	59
4.2.2 Proteção I.P. e RGPD.....	62
<b>4.3 Análise de tendências</b> .....	64
4.3.1 O que tem impacto na análise de tendências?.....	64
4.3.2 Escolha de canais online para análise.....	66
4.3.3 Análise de tendências .....	67
<b>4.4 Plataformas de comércio eletrónico &amp; publicidade online</b> .....	68
4.4.1 Plataformas de comércio eletrónico.....	68
4.4.1 Marketing online.....	70
Referências.....	72
<b>Capítulo 5 Sua estratégia de internacionalização.</b> .....	75
<b>5.1: A estratégia de internacionalização: elementos-chave e diferentes tipos</b> .....	75
5.1.1. O Modelo Barlett & Ghoshal: diferentes tipos de estratégias de internacionalização 75	
5.1.2. Estratégia Multidoméstica: Baixa Integração e Elevada Capacidade de Resposta.....	76
5.1.3 Global: Integração Elevada e Baixa Capacidade de Resposta.....	76
5.1.4. Transnacional: Integração e Capacidade de Resposta Elevadas.....	76
5.1.5. Internacional: Integração e Capacidade de Resposta Baixas.....	77
5.1.6. Modos de entrada comuns de expansão internacional .....	78
<b>5.2 Ferramentas de diagnóstico da empresa: características do ambiente interno e externo e análise SWOT</b> .....	81
5.2.1. Análise interna .....	81



5.2.2. Análise externa.....	82
5.2.4. Diagnóstico .....	83
<b>5.3. Identificar e compreender os mercados-alvo mais interessantes.....</b>	<b>84</b>
5.3.1 Análise dos dados internacionais.....	84
5.3.2 Medir a distância entre países.....	85
<b>5.4 Disponibilidade da empresa para a implementação de uma estratégia de internacionalização87</b>	
5.4.1 Disponibilidade económica.....	88
<b>5.5 Estratégia de internacionalização: conceção e implementação.....</b>	<b>89</b>
Referências.....	91

## Descrição do Técnico de Serviço de Internacionalização

### Descrição do funcionário e da função nas Câmaras de Comércio

Atualmente, a maioria das pequenas e médias empresas já não depende do mercado interno e está a concentrar-se na expansão dos seus negócios no estrangeiro. A emergência de fronteiras abertas, do espaço Schengen, de leis e regulamentos normalizados do comércio internacional e de mercadorias trocadas pela União Europeia tornaram a exportação de bens e serviços muito mais fácil, para as PME, do que há alguns anos. A expansão destas empresas também aumentou quando os países abriram as suas próprias instituições de comércio internacional como apoiantes dedicados das pequenas e médias empresas, juntamente com as organizações criadas pela EU, para ligar as empresas europeias em todos os países. No entanto, a maioria destas empresas ainda depende das suas organizações e instituições locais quando procuram ajuda para a sua expansão no estrangeiro, especialmente quando se trata de iniciar atividades de exportação. Os principais locais onde os empresários procuram ajuda e aconselhamento inicial sobre a exportação de bens e serviços são as Câmaras de Comércio e as Câmaras de Comércio Industrial, dependendo da sua especialização. Aqui devemos notar que, em cada país europeu, podemos distinguir entre duas abordagens diferentes às Câmaras de Comércio:

- Afiliação obrigatória
- Afiliação facultativa

Estas duas abordagens também provocam a diferença no apoio aos empresários. As câmaras de afiliação obrigatória encontram-se geralmente numa posição financeira melhor do que as que não são obrigatórias, o que resulta em graus variáveis de acesso aos serviços para as empresas do sector das PME. É por isso que este projeto propõe o conceito de "Técnico de Serviço de Internacionalização", função comum a todas as Câmaras de Comércio e Indústria.

Propõe-se a criação do Técnico de Serviço de Internacionalização com dois objetivos. Em primeiro lugar, na unificação dos serviços para PME da área da expansão internacional e na criação de uma rede de peritos, que poderão estabelecer cooperação transfronteiriça e câmaras de comércio e indústria especializadas em conjunto com outras instituições de apoio às empresas. Em segundo lugar, na criação de pessoal especializado, composto por funcionários das câmaras de comércio que se ocupam diariamente das PME. Esta função sugerida permitirá aos respetivos empregados criarem unidades especializadas relacionadas com a expansão estrangeira e tornarem-se a primeira linha de apoio às empresas que queiram dar os seus primeiros passos na atividade internacional.

A criação deste apoio de primeira linha disponibilizado pelos peritos tornará a carga de trabalho das instituições nacionais

mais leve e permitir-lhes-á concentrarem-se na expansão internacional das empresas maiores. Além disso, os peritos ajudarão a intensificar as atividades das pequenas e médias empresas nesta área, fornecendo conhecimentos básicos relacionados com a Internacionalização e apoio nos primeiros passos para a mesma. O perito também desempenhará um papel significativo na criação e manutenção de relações internacionais com as instituições e câmaras de comércio e indústria estrangeiras e permitir-lhes-á empreender atividades internacionais mais amplas ao serviço das empresas.

Para assegurar que a pessoa que desempenha o papel de "Técnico de Serviço de Internacionalização" cumpra as suas funções da melhor forma possível e que a qualidade do seu trabalho é de alto nível, antecipamos que este perito deverá possuir as seguintes **qualificações**: um diploma universitário (mestrado ou bacharelato) em áreas como: Direito, Economia, Gestão, Relações Internacionais ou Ciência Política. A sua experiência profissional deve cobrir um mínimo de dois anos de experiência em PME, Inglês a um nível mínimo de B2, de acordo com o Quadro Europeu de Referência. Além disso, o responsável do SI (Serviço de Internacionalização) deve ter conhecimento do ambiente nacional e estrangeiro das instituições responsáveis pelo apoio às PME na expansão nos mercados estrangeiros. Os requisitos adicionais a serem cumpridos pelos candidatos são:

- Experiência de trabalho no domínio da cooperação internacional de uma empresa
- Conhecimento de uma segunda língua
- Capacidade de editar cartas
- Capacidade de trabalhar em equipa
- Capacidade de trabalhar sob pressão de tempo e stress
- Grande Capacidade de comunicação
- Experiência no serviço ao cliente
- Disponibilidade para viajar para o estrangeiro
- Capacidade de dar seguimento a correspondência em inglês e numa língua adicional
- Boas competências informáticas, incluindo MS Office

Estes requisitos adicionais irão enriquecer o perfil do candidato e beneficiar a unidade organizacional que pretende empregar o "TSI" (técnico de serviço de internacionalização), pelo que sugerimos que as instituições lhes dediquem atenção durante o processo de seleção do candidato.

Sugerimos também que as Câmaras de Comércio e Indústria e as Instituições de Apoio às Empresas deem prioridade aos seus empregados para se tornarem "Técnicos do Serviço de Internacionalização". Na nossa opinião, isto irá aumentar a competitividade das instituições e facilitar o alinhamento da

nova função com a estrutura organizacional das instituições. Assumimos também que isto irá motivar o funcionário, encorajando-o a desenvolver e aprofundar os seus conhecimentos em novas áreas pelas quais será responsável.

Como extensão de informação ao conhecimento académico, o "Técnico de Serviço de Internacionalização" deverá utilizar materiais disponíveis sobre mercados estrangeiros publicados pelas organizações comerciais, embaixadas, câmaras de comércio nacionais e instituições nacionais envolvidas no comércio estrangeiro. Apresentam-se a seguir exemplos relevantes das fontes de informação:

- Pesquisa sobre mercados estrangeiros selecionados
- Guias relacionados com a expansão das PME nos mercados estrangeiros
- Pesquisa sobre as especificidades de *marketing* e vendas de um mercado selecionado
- Relatórios relativos às regras aduaneiras no comércio de mercadorias num país selecionado
- Pesquisa relacionada com a apresentação da estrutura do mercado do país selecionado
- Relatórios sobre a atratividade de investimento da região e do país selecionados
- Anuários estatísticos do país selecionado
- Previsões económicas para a região e país selecionados
- Estudos publicados por câmaras de comércio bilaterais relacionados com o país selecionado
- Estudos relacionados com o sistema bancário e a regulamentação bancária do país selecionado
- Guias e estudos relativos às diferenças culturais prevalentes no país selecionado

O estabelecimento de uma nova estrutura de organização nas câmaras de comércio e indústria ou entidades de apoio às empresas será o primeiro passo para uma nova especialização em cooperação internacional e para a autenticação das suas atividades.

Para tirar o melhor partido da nova função e do funcionário delegado para desempenhar as tarefas, sugerimos que as câmaras de comércio e indústria ou as organizações de apoio às empresas que não possuem um departamento de relações internacionais, criem um e que as instituições que já possuem essa unidade incluam o funcionário na sua estrutura.

As tarefas e responsabilidades previstas para o funcionário do SI, mencionadas no resto deste capítulo, foram concebidas para o "Departamento de Cooperação Internacional". Contudo, se a organização não for capaz de implementar a unidade internacional na sua estrutura, deverá alinhá-la dentro dos seus departamentos atuais. A organização deve dar ao funcionário a liberdade de construir/continuar

a cooperação internacional sem quaisquer obstáculos.

## Tarefas, atividades e responsabilidades do “Técnico de Serviço de Internacionalização”

As funções, atividades e tarefas do "Técnico de Serviço de Internacionalização" abrangerão duas áreas de cooperação internacional: "Prestar apoio estrangeiro às PME" e "Construir a cooperação internacional na organização".

A prestação de apoio estrangeiro às PME inclui um conjunto de tarefas diretamente relacionadas com o apoio a empresas e entidades empresariais da região/cidade de ação da Câmara de Comércio e da Indústria e instituição de apoio às empresas.

As tarefas e responsabilidades relevantes são descritas a seguir:

- Apoio às PME na expansão estrangeira – construção de estratégias e consultoria

Uma das tarefas mais importantes no papel do "Técnico em Internacionalização" é a de ser a primeira pessoa de contacto para empresários que queiram iniciar as suas atividades de exportação para o estrangeiro.

- Organização de reuniões com empresários estrangeiros

Implica oferecer apoio à empresa em reuniões com potenciais contratantes. É da responsabilidade do perito aqui preparar o local e logística da reunião, um programa de visitas contendo detalhes de tópicos de conversação, a apresentação de produtos / serviços e visitas de estudo na empresa anfitriã.

- Financiamento da investigação e projetos relacionados com a internacionalização das PME

Um dos critérios que determinam a expansão estrangeira das empresas é o financiamento e o cofinanciamento para exportação por instituições nacionais e europeias, pelo que esta tarefa foi acrescentada às funções de um perito, e este terá a obrigação de procurar financiamento para as PME.

- Apoio aos empresários na preparação de pedidos de financiamento para projetos nacionais relacionados com a internacionalização das PME

Prevê a prestação de apoio total na preparação de pedidos de subvenção, controlo dos prazos, documentos e anexos necessários a submeter. Em certos casos, o especialista pode representar as PME na instituição que aceita as subvenções.

- Apoio às PME em eventos nacionais e estrangeiros – feiras, intercâmbios cooperativos, reuniões B2B

O perito que desempenha esta tarefa será responsável pela preparação da empresa para a participação em tais eventos, em particular, o programa de participação, a lista de stands / parceiros a visitar e a lista B2B, com base nos sistemas de rede disponíveis.

- Representar as PME apoiadas durante as reuniões B2B

No caso de uma empresa ou grupo de empresas não poder participar num evento de networking, o perito responsável por elas participará como representante das mesmas. A preparação do evento será semelhante à tarefa anterior e incluirá a preparação de um plano de participação no evento, incluindo uma lista de reuniões com potenciais contratantes.

- Organização logística de missões comerciais para PME

Inclui a preparação de missões económicas abrangentes, em particular o programa de visitas, reuniões B2B, visitas de estudo e instituições nacionais que lidam com o apoio às PME e logística.

- Organização de reuniões com parceiros comerciais estrangeiros na missão comercial

Inclui a organização de reuniões como parte de missões económicas e visitas de empresários estrangeiros no país. O processo de nomeação, para além das próprias disposições do calendário, incluiria também a preparação logística e a programação de reuniões com empresários estrangeiros.

- Apoio prático e linguístico na criação de apresentações e material promocional e informativo da empresa

Pressupõe a preparação de dicas e conselhos do empresário relativamente às atividades de *marketing* na área de exportação selecionada.

- Apoio prático e linguístico durante reuniões de trabalho e oficiais na Irlanda e no estrangeiro

Como parte das visitas de contratantes estrangeiros e da organização de missões empresariais, o perito seria responsável pela assistência linguística durante as primeiras fases das conversações com contratantes estrangeiros.

- Fornecer aos empresários material informativo de apoio às suas atividades internacionais

Inclui a preparação e manutenção, por um especialista, de uma biblioteca de materiais / guias / análises de mercado que estariam à disposição dos empresários.

- Fornecimento de informação empresarial e dados estatísticos



Inclui a preparação e manutenção por um perito de conhecimentos relativos a informações financeiras e estatísticas sobre mercados selecionados, incluindo os prioritários, para a instituição representada.

- Pesquisa das bases de dados disponíveis para informação sobre potenciais parceiros comerciais e envio de ofertas a empresas selecionadas

Implica pesquisar os perfis dos empreendedores e criar listas de correio eletrónico e bases de dados concebidas para pesquisar contratantes e parceiros comerciais.

- Fornecer detalhes de contacto de potenciais parceiros comerciais interessados em cooperar

Inclui a mediação do primeiro contacto com empresas estrangeiras interessadas em cooperar com os empresários das PME. A tarefa do perito é a de pré-verificar potenciais contratantes.

A segunda área em que o "Técnico em Internacionalização" seria responsável é no "**construir a cooperação internacional na organização**" e gerir a unidade relativa à cooperação internacional da instituição representada, as instituições do ambiente empresarial, os "Fornecedores de EFP" e as Câmaras de Comércio e Indústria.

Como parte das suas funções nesta área, ele será responsável pelas seguintes tarefas:

- Estabelecimento de contactos internacionais com instituições de apoio às PME

Inclui contactar e estabelecer parcerias com instituições de apoio à expansão estrangeira de PME, incluindo: consulados honorários, consulados gerais, missões diplomáticas, gabinetes comerciais, bem como instituições e ministérios.

- Estabelecimento de contactos internacionais com Câmaras de Comércio de outros países

inclui o contacto com instituições no ambiente empresarial estrangeiro e o estabelecimento de cooperação no quadro do intercâmbio de informações económicas e comerciais, a criação de bases de dados conjuntas de contratantes e a organização de eventos, incluindo conferências ou reuniões B2B.

- Análise de mercados externos

Pressupõe uma análise básica e breve dos mercados estrangeiros aceites como chave para as instituições do ambiente empresarial. Deve conter apenas as informações mais importantes, tais como: dados macroeconómicos básicos, volume e estrutura do comércio de mercadorias com o país de origem da instituição, base jurídica e de tratados para a cooperação bilateral, lista de investimentos



realizados pelo país sede da Câmara de Comércio num determinado país, perspetivas de desenvolvimento da cooperação e dados básicos de contacto para instituições e embaixadas.

- Organização de eventos internacionais na Câmara de Comércio e Indústria ou organização de apoio às empresas

Inclui a plena organização e apoio logístico de eventos relacionados com a promoção da cooperação económica e internacional entre PME e empresas associadas, localizadas dentro da área de funcionamento da câmara ou ambiente empresarial. Como parte da organização de eventos, o dever do perito ou técnico será preparar o programa do evento, a sua logística completa, convidar peritos, empresários e convidados estrangeiros, bem como outras instituições que promovam / apoiem a atividade de exportação das PME.

## Competências e descrição das competências do “Técnico de Serviço de Internacionalização”

A profissão de “Técnico de Serviço de Internacionalização” refere-se a um funcionário especializado cuja tarefa é abordar e vender noutros países e mediar os intercâmbios empresariais entre empresas de diferentes países. O manual de formação ISO visa equipar os colaboradores com os conhecimentos necessários para completarem com sucesso as suas tarefas de aproximação, manutenção e venda no estrangeiro.

A sua segunda tarefa consiste em criar e manter relações internacionais com organizações de empresários e instituições internacionais, incluindo organizações europeias e estrangeiras.

Os conhecimentos e competências propostos que serão adquiridos na sequência da formação são:

### **Comércio internacional**

Inclui as regras e práticas apropriadas para lidar com o comércio entre países, regulamentos monetários e o sistema monetário internacional.

### **InCoTerms**

Os InCoTerms ou Termos Comerciais Internacionais são termos comerciais pré-definidos que descrevem obrigações, custos e riscos envolvidos na entrega de mercadorias de uma empresa exportadora para uma empresa importadora.

### **Comércio internacional**

Inclui tudo o que alguém precisa saber para desenvolver negócios num país estrangeiro (língua, culturas locais, acordos comerciais, sistemas jurídicos, sistemas políticos, política económica, culturas e ética empresarial, mercados cambiais, tarifas, regulamentos de importação, normas que tratam da contabilidade, da vida e do ambiente).

### **Princípios de Vendas e *Marketing***

Inclui as melhores formas de analisar oportunidades de mercado, selecionar mercados-alvo, conceber estratégias, planejar programas, organizar, implementar e controlar o esforço de *marketing*, análise das necessidades e expectativas dos clientes, sistemas de gestão das relações com os clientes e serviço pós-venda.

## **Avaliação da aptidão para a exportação**

Pressupõe uma avaliação que deve ser feita na empresa, a fim de avaliar se esta está pronta para iniciar as atividades de exportação. O objetivo é avaliar a experiência, capacidade e motivação da empresa para avançar, a fim de encontrar parceiros de colaboração no estrangeiro.

## **Gestão do risco nos negócios internacionais**

Risco nos negócios internacionais, descreve a possibilidade de perda devido a qualquer acontecimento desfavorável na operação comercial. Existem diferentes tipos de riscos, tais como: **risco político**, que se deve à instabilidade política no país alvo; **risco cambial**, que se deve à alteração de valores de duas moedas diferentes; **risco de crédito**, quando um mutuário não paga um empréstimo; **risco de transporte**, que é o risco associado ao transporte; **risco de mercado**, que é o risco associado a alterações nas taxas de juro, recessões, desastres naturais ou ataques terroristas; e, finalmente, **risco cultural**, que está associado a diferentes línguas, costumes, normas e preferências do cliente.

## **Iniciativas europeias para a promoção da exportação - a Rede Europeia de Empresas**

Como mencionado acima, existem muitas organizações e redes que podem ajudar as empresas em atividades de exportação. Na Europa, a mais importante é a Enterprise Europe Network. A Enterprise Europe Network ajuda as empresas a inovar e a crescer a uma escala internacional. É a maior rede mundial de apoio às pequenas e médias empresas (PME) com ambições internacionais. A Rede está ativa em mais de 60 países em todo o mundo. Reúne 3.000 peritos de mais de 600 organizações membros – todos reconhecidos pela sua excelência no apoio às empresas.

## **Atividades marítimas**

A expedição trata da organização e controlo do transporte de mercadorias desde a origem até ao destino.

## **Métodos de transporte**

Inclui vários processos e requisitos de informação, as condições de transporte para além do desempenho e quadros legais dos diferentes modos de transporte (aéreo, marítimo, rodoviário, ferroviário).

## **Seguro de transporte**

Inclui cláusulas que tratam da responsabilidade dos transportadores, casos especiais de isenção e a remoção do limite máximo de responsabilidade, soluções de seguro e cláusulas especiais sobre casos de danos.

### **Decisões aduaneiras**

Inclui todas as decisões prévias e outras decisões legais relacionadas com a importação de mercadorias para um determinado país.

### **Embalagem e rotulagem**

Inclui tudo o que uma empresa deve saber antes de exportar bens. Deve primeiro certificar-se de que a embalagem e rotulagem cumprem os regulamentos do país de destino. Pode ter de traduzir etiquetas para a língua local ou marcar a origem dos bens, ou pode ter de seguir os costumes locais **para que os seus bens sejam os clientes.**

### **Certificações**

Refere-se a garantias escritas dadas por uma organização de certificação relativamente a um produto, um serviço ou um processo que está a cumprir os requisitos padrão. O objetivo da certificação é proporcionar confiança aos clientes e melhorar a imagem de uma empresa, permitindo-lhe destacar-se dos seus concorrentes.

### **Proteção da marca registada**

Refere-se a todas as ações que uma empresa deve tomar a fim de proteger a sua marca, incluindo o registo junto de organizações nacionais de propriedade intelectual e, quando apropriado, optar por um procedimento de depósito internacional.

### **Proteção de patentes**

Isto refere-se a todas as ações que uma empresa pode tomar para possuir os direitos exclusivos de uma invenção, durante um determinado período de tempo, para que possa ter exclusividade de utilização e proteção para a sua criação.

### **Gestão de Recursos**

Inclui o processo de pré-planificação, calendarização e atribuição dos recursos existentes de uma empresa, a fim de maximizar a eficiência.

### **Promoção da Internet e Segurança Cibernética**

Inclui as ferramentas que uma empresa pode utilizar, tais como *websites*, *marketing* online, otimização de motores de busca, vídeos promocionais, catálogos de produtos e meios de comunicação

social, a fim de promover os seus produtos em mercados estrangeiros. Inclui também a utilização segura da Internet para pagamentos e transações e correspondência em linha.

### **Criação de um acordo**

Descreve as cláusulas que um acordo entre parceiros internacionais deve incluir, tais como: as partes no contrato, a natureza do contrato, preços e modos de pagamento, métodos de transporte, modos de entrega, força maior, garantias, a jurisdição em caso de litígios jurídicos e a língua do acordo.

### **Políticas de não-discriminação**

Inclui as formas como uma empresa interage e comunica com os clientes estrangeiros em alinhamento com as leis de não discriminação, que se referem à legislação destinada a prevenir a discriminação contra grupos particulares de pessoas, por exemplo, grupos baseados no sexo, idade, raça, etnia, nacionalidade, deficiência, doença mental ou incapacidade, orientação sexual, género, identidade/expressão de género, religião ou orientações políticas.

### **Oportunidades de prospeção em mercados estrangeiros**

Refere-se à capacidade de aproveitar e usufruir de oportunidades em mercados estrangeiros, de responder a desafios e identificar necessidades de produtos dos clientes, através da exploração da situação cultural e económica em cada país-alvo.

### **Criatividade**

Refere-se à capacidade de experimentar a criação de valor e abordagens inovadoras, encontrar novos métodos de fazer as coisas, desenvolver o conhecimento e a inovação e, finalmente, transformar as ideias em soluções e lucros para os empresários.

### **Visão**

Refere-se à capacidade de uma pessoa utilizar a sua visão para inspirar outros, para orientar a tomada de decisões estratégicas e para criar um roteiro para alcançar essa visão.

### **Valorização de ideias**

Remete para a capacidade de reconhecer as diferentes ideias potenciais, de desenvolver estratégias para aproveitar ao máximo o valor gerador dessas ideias (por exemplo, ideias dos seus clientes que podem trazer crescimento ao seu negócio). O desenvolvimento de uma estratégia à medida, centrada nas exportações e nos direitos de propriedade intelectual, é também importante para as empresas exportadoras.

### **Pensamento ético e sustentável**

Refere-se à capacidade de avaliar as consequências das ideias que trazem valor e os seus efeitos no mercado, na comunidade alvo, na sociedade e no ambiente. É igualmente necessária uma avaliação sobre a sustentabilidade dos objetivos sociais, culturais e económicos a longo prazo e sobre a linha de ação escolhida.

### **Tomar a iniciativa**

Remete para a vontade de procurar novas oportunidades, de tomar a iniciativa e de empreender ações que acrescentem valor para os próprios clientes. Tal pode ser conseguido enfrentando os desafios de forma ativa, apresentando novas ideias, resolvendo problemas e, finalmente, criando valor para os clientes.

### **Lidar com a incerteza, ambiguidade e risco**

Refere-se ao procedimento de avaliação dos benefícios e riscos de opções alternativas (por exemplo, exportar para mercados emergentes) e fazer escolhas que reflitam essas preferências.

### **Planeamento e gestão**

Envolve a capacidade de conceber procedimentos de gestão para fornecer efetivamente valor em circunstâncias desafiantes.

### **Trabalho em equipa**

Envolve a construção de uma equipa e redes baseadas na criação de atividades de valor acrescentado para os clientes.

### **Aprendizagem através da experiência**

Refere-se à melhoria das capacidades de criação de valor para os clientes, baseando-se em experiências anteriores e interações com outros, especialmente com exportadores bem sucedidos.

## Capítulo 1.

### Exportação direta e indireta – o seu primeiro passo no caminho para o sucesso internacional

#### 1.1. Introdução

As exportações diretas e indiretas representam o método mais básico de internacionalização das empresas, permitindo-lhes vender os seus bens ou serviços existentes em mercados estrangeiros. O foco deste capítulo será explicar o que é a exportação direta e indireta, para que o Técnico de Serviços de Internacionalização esteja equipado com os conhecimentos necessários para orientar a PME à medida que esta inicia o processo de exportação. Os fundamentos envolvidos na criação do plano de exportação de uma empresa serão também delineados, incluindo os requisitos aduaneiros relevantes, bem como os fatores legais, financeiros, de transporte e de *marketing*. Serão também fornecidas informações sobre a implementação de atividades de comércio externo na empresa e a avaliação das atividades de exportação, incluindo o seu impacto na atividade da empresa.

A atividade de comércio externo é uma parte importante do processo de desenvolvimento da empresa, porque molda o seu funcionamento multifacetado. Estende as vendas de produtos ou serviços em novos mercados, prolongando o ciclo de vida do produto/serviço, reduzindo os custos de produção e aumentando os lucros. Além disso, as empresas que decidem envolver-se em atividades de exportação beneficiam de uma imagem profissional melhorada nos mercados nacionais e internacionais. Vale também a pena mencionar a reduzida influência das mudanças de mercado na empresa, uma vez que ter a oportunidade de vender os seus produtos/serviços em vários mercados pode resultar na minimização de quaisquer perdas relacionadas com a diminuição da procura de bens noutros mercados. Para além dos benefícios financeiros da exportação, a PME também adquire maior experiência e conhecimento sobre clientes, mercados e produtos, o que pode revelar-se fundamental para ganhar uma vantagem competitiva para si no mercado nacional.

## 1.2. O que é a importação direta e indireta?.

O primeiro tipo de exportação que será discutido é a exportação direta. Isto envolve a venda de bens por um empresário diretamente a um destinatário estrangeiro sem o uso de intermediários. Este tipo de exportação é uma estratégia de alto risco e requer um maior envolvimento e investimento financeiro da empresa do que a abordagem de exportação indireta. Isto deve-se ao facto de que, com a exportação direta, o produtor vende os seus bens no estrangeiro sem o apoio de pessoas estabelecidas no mercado escolhido. Esta solução requer um grande compromisso financeiro e organizacional por parte do empresário, porque o vendedor (empresário) é responsável pela contratação de pessoas que serão responsáveis por operar no mercado selecionado, bem como pelo transporte dos produtos até ao cliente e pela armazenagem dos bens prontos para venda. Para além da localização da empresa num mercado estrangeiro, a exportação direta requer mudanças organizacionais dentro da empresa, envolvendo o estabelecimento de um departamento separado responsável pelo comércio estrangeiro, o que requer o emprego de especialistas altamente qualificados com a experiência e competências necessárias para trabalhar no mercado estrangeiro selecionado.

Além disso, é também necessário adaptar os departamentos existentes da empresa (incluindo produção, *marketing* e contabilidade) para efeitos de operações estrangeiras e desenvolver procedimentos adequados para que sejam sincronizados com as atividades do departamento de exportação da empresa.

É importante notar aqui que a exportação direta é realizada por empresas que adquiriram experiência num mercado estrangeiro selecionado através, por exemplo, da exportação indireta. A exportação direta envolve um nível superior de atividades de comércio internacional para elas e representa a fase seguinte de expansão para outro mercado.

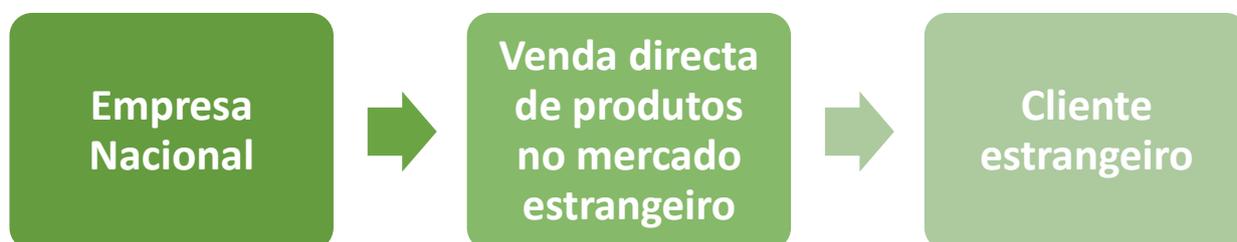


Figura 1: Exportação direta, modelo simplificado.

A exportação indireta é um método mais fácil e menos dispendioso de expansão internacional, envolvendo a venda de produtos com a ajuda de agentes nacionais ou estrangeiros. A empresa pode utilizar empresas especializadas estabelecidas no país da empresa ou no mercado estrangeiro, a escolha cabe ao empresário. Utilizando este método de exportação, o agente age como a unidade de exportação da empresa, assumindo os custos associados ao armazenamento, comercialização, distribuição e transporte e identificando potenciais clientes. Os empresários utilizam esta solução de exportação para minimizar os custos associados à criação de uma unidade de exportação adicional e adaptar o resto da sua empresa para cooperar com ela. No entanto, estão aqui expostos a um risco maior, quando escolhem um agente responsável pela venda de mercadorias. A exportação indireta é escolhida por empresas que não têm experiência prévia em comércio externo e são interessantes para iniciar o processo de exportação, bem como por grandes empresas que querem começar a expandir-se para um novo mercado.



Figura 1: Exportação indireta, modelo simplificado.

Ao comparar estas duas opções disponíveis para as empresas interessadas em expandir os seus negócios no estrangeiro, existem diferenças em termos da quantidade de preparação necessária, bem como do nível de risco suportado pela empresa. Na exportação indireta, o empresário pode reduzir o nível de risco ao mínimo com a ajuda de um agente que opere no mercado selecionado e suportará os custos associados à criação de unidades organizacionais adicionais para efeitos de exportação. Por outro lado, as empresas que decidam envolver-se na exportação direta terão de assumir o risco indireto, ou seja, a adaptação da empresa às atividades de exportação e a venda de bens sem o apoio de um intermediário. Este modelo comporta, igualmente, os seguintes riscos:

- Desadequação entre serviço / produto e as necessidades dos potenciais clientes dentro do destino no estrangeiro
- Risco de não atingir os clientes-alvo
- Pressupostos incorretos de vendas e *marketing*

Por conseguinte, é muito importante que a empresa complete uma análise muito profunda do seu potencial e do mercado em que pretende entrar, antes de empreender atividades relacionadas com a exportação direta.

### 1.3. Prós e contras da exportação direta e indireta



Figura 2 Prós e contras da exportação direta e indireta.

#### 1.4. A exportação bem sucedida começa com o planeamento – como criar um plano de exportação

O plano de exportação é o fator mais importante, com impacto no sucesso internacional da empresa e na sua implementação de atividades de exportação. Cada empresa deve preparar um plano de exportação. Uma empresa não deve empreender atividades de comércio externo sem uma estratégia escrita, caso contrário, pode ficar exposta a danos à sua reputação, bem como a perdas financeiras que afetem a sua rentabilidade.

O não cumprimento dos regulamentos legais e fiscais do mercado estrangeiro selecionado pode causar problemas legais a longo prazo, que também podem persistir muito depois da cessação da atividade da empresa.

Neste subcapítulo, serão apresentadas informações básicas relativas à criação de uma estratégia de exportação. Isto fornecerá ao Técnico de Serviços Internacionais a informação necessária para poder aconselhar empresas em mercados estrangeiros selecionados.

O processo de criação de uma estratégia de exportação para a empresa nacional pode ser dividido em duas fases. A primeira fase da criação de uma estratégia de exportação está intimamente relacionada com a empresa e o seu estatuto atual e envolve uma análise dos departamentos da empresa antes de se empreenderem atividades de exportação. Os aspetos-chave para a criação da primeira parte da estratégia são os seguintes: análise da prontidão do comércio externo, análise financeira e de pessoal e seleção de produtos para exportação. A segunda fase da criação de uma estratégia de exportação é a análise de exportação da empresa, que inclui os seguintes elementos: análise do mercado-alvo estrangeiro, desenvolvimento de uma estratégia de *marketing*, desenvolvimento de uma estratégia de produção para exportação e desenvolvimento de uma estratégia de distribuição de produtos. A combinação destas duas fases irá criar o plano básico de exportação da empresa.

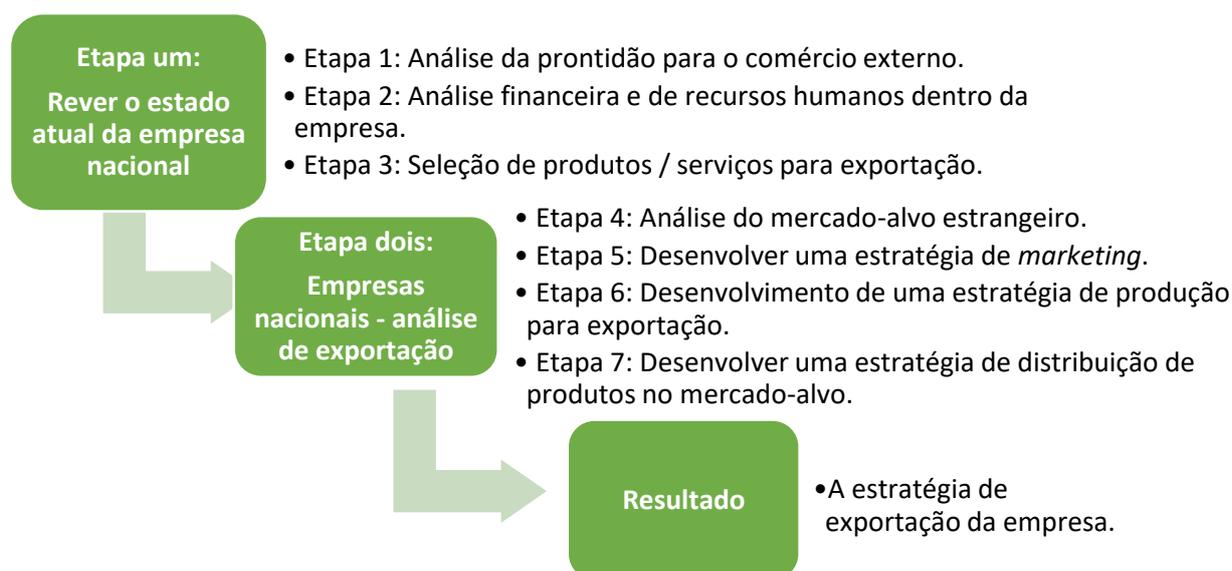


Figura 3 O processo de criação de uma estratégia de exportação para uma empresa.

### 1.5. A primeira etapa na criação de uma estratégia de exportação: Revisão da posição atual da empresa nacional

- **Etapa um: Análise da prontidão para o comércio externo**

O primeiro passo na criação de um plano de exportação implica analisar a posição da empresa no mercado interno e o seu desempenho no mesmo. Isto permite verificar se proporciona um nível estável de rendimento para a empresa e se a assegura em caso de fracasso devido à exportação dos produtos ou serviços da empresa. Após esclarecer a situação da empresa no mercado interno, o empresário deverá ser capaz de responder às seguintes questões:

- Por que é que queremos exportar os bens ou serviços da nossa empresa?
- Por que razão queremos exportar os bens ou serviços da nossa empresa neste mercado específico?
- Quais os produtos e serviços que a nossa empresa pode exportar?
- O que pretendemos alcançar dentro da nossa empresa, envolvendo-nos na exportação?
- Que objetivos pretendemos estabelecer para as nossas atividades de exportação?
- Compreendemos as consequências financeiras e legais significativas que a exportação terá para a nossa empresa?

Estas questões destinam-se a ajudar a criar consciência da empresa em termos da sua posição atual, das oportunidades de exportação e do objetivo das exportações que lhe permitirão entrar com sucesso no mercado estrangeiro. Estas questões irão também concentrar a atenção da empresa na responsabilidade acrescida de se envolver na exportação. Para além dos benefícios da exportação, o empresário deve também estar consciente e preparado para as consequências para a empresa em resultado da exportação.

- **Etapa dois: Análise financeira e de recursos humanos da empresa**

Durante esta etapa, a empresa é obrigada a rever o seu orçamento para determinar o potencial de financiamento das atividades de exportação. No início do processo de planeamento do orçamento de exportação, o empresário deverá ter em conta o facto de que o retorno das exportações é a longo prazo e requer um financiamento contínuo, pelo que deverá refletir se está disposto a assumir o risco. Vale a pena estabelecer aqui um período de tempo para atingir a rentabilidade das exportações. Ao criar um orçamento de exportação, é necessário identificar os seguintes custos: custos de *marketing* e publicidade, custos relacionados com o recrutamento e retenção de empregados envolvidos na exportação, custos de distribuição e apoio logístico à exportação e os custos envolvidos na garantia dos direitos de produto e propriedade intelectual.

É importante notar que a empresa deve investigar outras opções de financiamento das exportações, tais como fundos de apoio disponíveis através de instituições públicas nacionais, fundos regionais, bem como projetos europeus e nacionais destinados a aumentar o nível de internacionalização das empresas ou áreas económicas específicas dentro do mercado nacional.

Ao realizar uma análise do pessoal dentro de uma empresa, deve-se considerar se os atuais níveis de pessoal são suficientes para empreender atividades de exportação ou se devem ser empregados especialistas adicionais com conhecimentos de exportação dentro da empresa. Este ponto será aprofundado na secção 2.3 abaixo, intitulada "Como implementar a atividade de exportação dentro da empresa - primeiros passos".

- **Etapa três: Seleção de produtos / serviços para exportação**

Ao identificar que produtos/serviços a empresa pretende exportar e escolher os produtos ou serviços apropriados para venda nos mercados estrangeiros, o empresário deve analisar os seus produtos/serviços em termos das suas principais características e benefícios em relação

ao mercado estrangeiro e à sua capacidade de satisfazer as necessidades dos potenciais clientes. O passo seguinte deve ser analisar os produtos/serviços para identificar se podem ser adaptados para satisfazer os requisitos e normas prevaletentes no mercado de escolha. O passo final envolve verificar se a empresa tem capacidade de produção suficiente para fornecer estes produtos e serviços a potenciais clientes. Durante esta análise, as possíveis flutuações sazonais do mercado que podem afetar o produto/serviço e as suas vendas também precisam de ser tidas em conta.

## 1.6. A segunda fase na criação da estratégia de exportação: Análise das exportações das empresas

- **Etapa quatro: Análise do mercado-alvo estrangeiro**

A análise do mercado estrangeiro é um processo extensivo que envolve muitos fatores, tais como: o ambiente político e económico do país de destino, regulamentos relativos à introdução de produtos/serviços no mercado, características de concorrência, diferenças culturais que afetam as atividades de *marketing* e os métodos de comunicação com potenciais clientes. Uma análise PEST (ou PESTEL) é uma ferramenta útil que uma empresa pode utilizar para analisar os fatores macroeconómicos do mercado-alvo estrangeiro. Uma análise PEST envolve a avaliação do ambiente político, económico, social e tecnológico, enquanto que a PESTEL expande a análise para incluir questões ambientais e legais. Este método é fácil de utilizar e implementar para qualquer empresa e envolve, em primeiro lugar, a identificação das condições macro ambientais relevantes dentro de cada mercado individual que terão o maior impacto no negócio. A empresa deve então avaliar o impacto potencial que estes fatores terão junto da mesma e nos seus produtos.



Análise do contexto político	Análise do contexto económico	Análise do contexto sociocultural	Análise do contexto tecnológico	Análise do contexto ambiental	Análise do contexto legislativo
Leis relacionadas com a condução de atividades comerciais	Rentabilidade das empresas	Exigências dos consumidores	Padrões de qualidade	Regulamentos de proteção ambiental	Política aduaneira
Política fiscal	Nível atual do PIB	Estilo de vida	Nível tecnológico do país	Condições regionais relacionadas com a proteção ambiental	Direito das patentes
Política de proteção dos consumidores	Taxa de desemprego	Preferências dos consumidores	Nível de fundos dirigidos à I&D	Obrigações relacionadas com a proteção ambiental para com os empresários	Fiscalidade e direito comercial
Estabilidade política	Balança comercial atual com o país dos empresários	Formação comunitária	Nível de densidade tecnológica no mercado	Sensibilização ambiental dos consumidores	Direito e política da concorrência
Política educativa	Níveis salariais médios	Humor social	Número de patentes feitas por empresas	Situação ambiental do país	Direito do trabalho

Source: Own study

- **Etapa cinco: Desenvolvimento de uma estratégia de *marketing***

O desenvolvimento de uma estratégia de *marketing* é um dos fatores mais importantes para o sucesso na exportação. O primeiro passo envolve a definição da estratégia de vendas do produto ou serviço da empresa que pode ser caracterizado como um produto, preço ou estratégia de distribuição. A empresa deve concentrar-se na construção de uma estratégia de *marketing* e no desenvolvimento de uma estratégia de comunicação e promoção de mercadorias, tendo simultaneamente em conta as diferenças culturais dos países de destino.

- I. A **estratégia do produto** envolve a adaptação do produto às necessidades atuais do mercado-alvo, antecipando ao mesmo tempo as potenciais necessidades futuras dos consumidores. Em relação aos mercados internacionais, a empresa deve determinar os valores funcionais e emocionais do produto relevantes para os seus consumidores e adaptar adequadamente o produto para satisfazer as necessidades dos clientes.

- II. A **estratégia de preços** tem em conta o preço como ponto de partida para todas as atividades do mercado, bem como a determinação da perceção dos clientes sobre o preço e os preços fixados pelos concorrentes. Um empresário que decida aplicar esta estratégia deve concentrar a sua atenção, em particular, nos clientes (como eles percebem o produto), nos custos (que a empresa deve incorrer para o tornar rentável e de alta qualidade) e na concorrência (que níveis de preços estabelecem para um produto semelhante).
- III. A **estratégia de distribuição** está inteiramente centrada no método de distribuição dos bens da empresa num mercado estrangeiro. A empresa deve assegurar que a estratégia de distribuição é adaptada aos países-alvo, tendo em conta as suas várias fases de desenvolvimento. Os países em desenvolvimento exigirão uma estratégia mais abrangente do que os mercados desenvolvidos. No caso de exportação, podemos distinguir entre exportação indireta, onde a nossa estratégia de distribuição incluirá o agente responsável pela venda do produto, e a opção direta, em que a empresa é responsável pela distribuição do produto ao cliente.
- **Etapa seis: Desenvolvimento de uma estratégia de produção para exportação**  
Nesta etapa, a empresa deve analisar se é necessário continuar a desenvolver a capacidade de produção. É importante avaliar a prontidão dos fornecedores para fornecer mais bens para produção e também identificar se será necessário aumentar o espaço de armazenamento. Além disso, é necessário estabelecer se há necessidade de contratar mais empregados para lidar com o aumento da produção para exportação.
  - **Etapa sete: Desenvolvimento de uma estratégia para a distribuição do produto nos mercados-alvo**  
A estratégia de distribuição do produto depende da utilização ou não de um modelo direto ou indireto. Se uma empresa escolhe a exportação indireta, o empresário deve encontrar um distribuidor adequado, enquanto que, com o modelo direto de exportação, o próprio empresário deve planear cada elemento da distribuição. É importante que o empresário preste atenção às regras InCoTerms (International Commercial Terms), que regulam o comércio entre o vendedor e o destinatário. Existem atualmente 11 InCoTerms diferentes, divididos em quatro grupos que se relacionam com as condições sob as quais o vendedor tem de entregar os bens. Os quatro grupos são: Grupo E – o vendedor tem de disponibilizar as mercadorias ao comprador num local específico; Grupo F – o vendedor tem de efetuar o

desalfandegamento e o desembaraço de exportação antes de entregar as mercadorias ao comprador. O vendedor não paga pelo transporte e seguro; Grupo C – o vendedor paga pelo transporte das mercadorias e é responsável pela alfândega e despacho de exportação, mas não é responsável pelo transporte e outros custos, sendo o comprador responsável por estes; Grupo D – o vendedor tem de transportar as mercadorias até ao destino indicado pelo comprador.

O cumprimento de todas estas etapas fornecerá ao empresário e ao Técnico de Serviços de Internacionalização a estratégia básica de exportação da empresa.

### 1.7. Como implementar a atividade de exportação dentro da empresa - primeiros passos

Uma empresa que decide empreender atividades relacionadas com o comércio externo deve estar consciente das mudanças que devem ser feitas na estrutura e organização da entidade. Estas atividades não podem basear-se apenas na criação de novas unidades organizacionais, mas também na seleção de funcionários devidamente qualificados ou na formação do pessoal existente. É importante desenvolver esta estratégia de acordo com o desenvolvimento das atividades de exportação da empresa. Dependendo de ser a exportação direta ou indireta, a estratégia escolhida, a adaptação da empresa a estas atividades será diferente.

No caso de exportação indireta, que é uma das formas mais fáceis de entrar nos mercados estrangeiros, não é obrigatório criar um novo departamento de exportação, o que exigiria um aumento dos custos de funcionamento da empresa. Neste caso, o agente comercial responsável pela venda das mercadorias da empresa pode completar os seus serviços utilizando uma unidade de comércio externo, que também faria parte do departamento de vendas. Esta unidade ficaria subordinada a um diretor de vendas a quem as suas atividades seriam igualmente comunicadas.

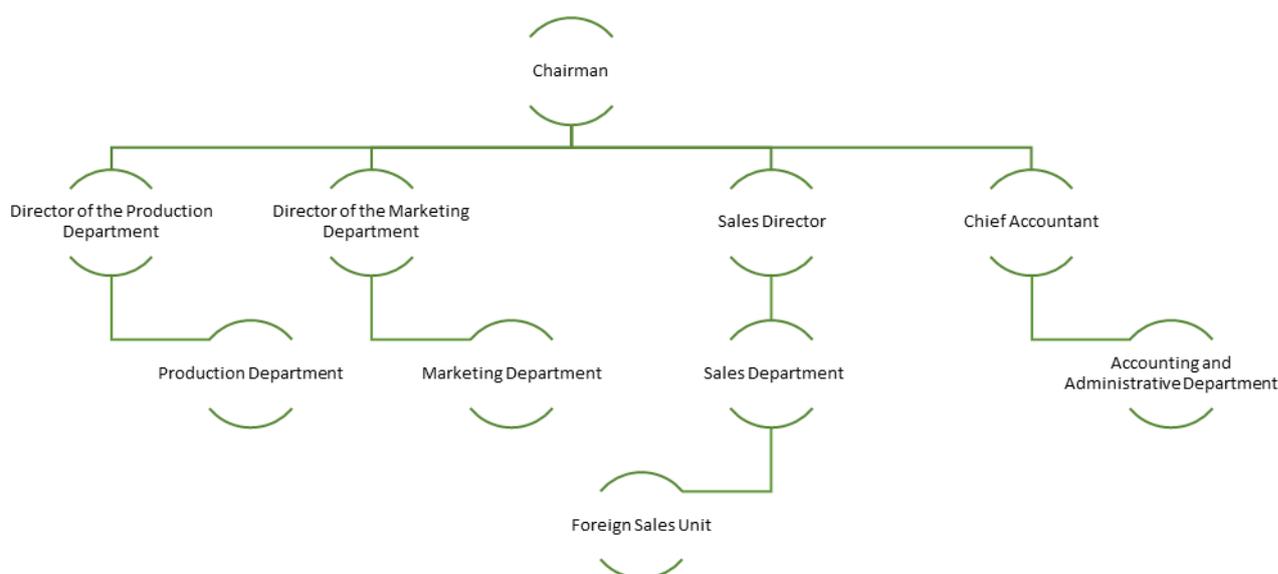


Figura 4 Um exemplo da organização de uma empresa com uma unidade de vendas no estrangeiro.

A utilização desta solução não provoca um grande aumento dos custos na empresa, pois a unidade pode ser criada com os funcionários do departamento de vendas existentes que possuam as qualificações adequadas ou, sempre que possível, por uma pessoa especificamente contratada para operar apenas dentro desta unidade.

No caso de exportação direta, o empresário é obrigado a empreender grandes mudanças na estrutura organizacional da empresa. A venda direta de produtos implica um maior envolvimento dos funcionários responsáveis e exige a expansão da estrutura atual para incluir funcionários que serão plenamente responsáveis por todas as fases de tratamento da exportação na empresa, incluindo:

- Manuseamento dos pagamentos estrangeiros
- Promoção de produtos num mercado estrangeiro selecionado
- Fixação de preços e previsão de vendas

Nesta situação, o empresário deve decidir criar uma divisão estrangeira separada ao lado do departamento de vendas. Devido ao vasto âmbito de funções dos funcionários de vendas estrangeiros, este departamento deveria ser alargado para incluir um gestor de vendas estrangeiro que fundisse o trabalho do departamento estrangeiro com outros departamentos da empresa, reportando adicionalmente ao diretor do departamento de vendas, ligando assim as atividades

comerciais

da

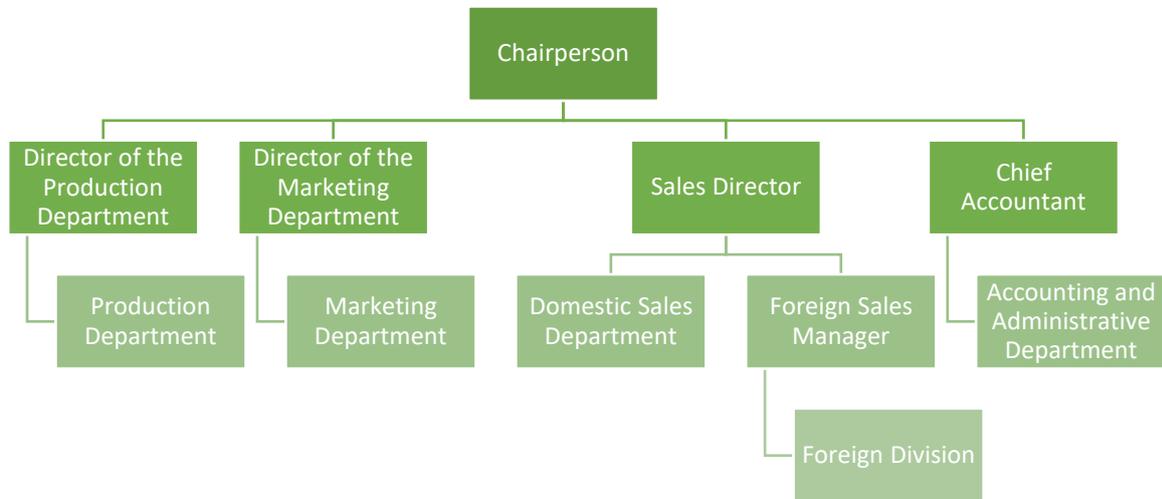


Figura 6 Exemplo da organização de uma empresa expandida para incluir uma unidade de exportação separada.

### 1.8. Métodos de avaliação das suas atividades de exportação

No decurso das atividades de exportação, vale a pena realizar uma avaliação para identificar se estas atividades são eficazes e se acrescentam valor à empresa. Cada empresa abordará a rentabilidade das suas exportações individualmente, tendo em conta vários fatores. Após um ano de atividade de exportação, a empresa deverá avaliar as suas atividades de comércio internacional, analisando os seguintes fatores individuais:

1. Verificar se o seu lucro de exportação tem um valor constante, que impacto têm as flutuações sazonais na rentabilidade. Será que causam grandes diminuições? Responda também às seguintes perguntas: Deve alterar os preços devido às flutuações sazonais? A sua atividade de exportação está a debater-se com os bloqueios de pagamento, ou seja, espera demasiado tempo pelo pagamento dos intermediários?
2. Qual é a estrutura atual dos custos de exportação em comparação com os lucros de exportação?
3. Fazer uma análise dos seus custos relacionados com a produção, manuseamento e expedição de mercadorias para entrega ao representante / cliente-alvo.
4. Qual é a posição de mercado que o seu produto começa a alcançar?



5. Aumenta sistematicamente a quota de mercado percentual da sua empresa? Que fatores dentro do mercado causam flutuações na conquista da posição de mercado do seu produto? A estratégia de distribuição escolhida tem um impacto positivo nas vendas do produto?
6. Que imagem tem o seu produto entre os seus consumidores?
7. Verifique como o produto / serviço é percebido pelos clientes, a sua imagem é consistente com a estratégia de planeada? Se o produto não atingiu o nível exigido, analise que ações deve tomar para o alterar.
8. Qual o nível de reconhecimento que o seu produto tem no mercado?
9. Tome medidas semelhantes às do ponto seis. Se o reconhecimento da sua marca não for muito elevado, envolva-se em exposições e feiras comerciais nacionais e regionais para promover a sua marca.
10. Como é que a imagem da sua empresa tem sido melhorada devido à exportação?
11. Qual foi o impacto da exportação no seu entendimento do mercado? Tira partido do aumento dos conhecimentos?
12. O seu corretor é eficaz na venda dos seus produtos? (nenhum caso de exportações indiretas).
13. A sua unidade de comércio externo é eficaz? (no caso de exportação direta).
14. Analise o trabalho dos seus departamentos de exportação. São eficazes? Cumpriram os objetivos planeados para o primeiro ano? Que ações são necessárias para que se tornem mais eficazes?
15. A empresa precisa de novas certificações de qualidade?  
Que tipo de autorização é necessária para a empresa se tornar mais competitiva no mercado estrangeiro?

Como Técnico de Serviços de Internacionalização na sua organização, será o primeiro ponto de contacto para pequenas e médias empresas na área das atividades de comércio internacional.

Neste capítulo, foi delineada informação básica sobre exportação direta e indireta, foram examinados os fundamentos envolvidos no desenvolvimento de uma estratégia de exportação e discutidos os requisitos para a organização de um negócio para exportação. Os capítulos seguintes discutirão outros métodos de expansão de um negócio a nível internacional.

## Capítulo 2.

### Joint Venture – vamos reforçar a nossa posição!

#### 2.1. O que é uma Joint Venture?

Um empreendimento conjunto é um projeto de aliança internacional, no qual duas ou mais partes se envolvem no empreendimento através de investimento. É uma solução estratégica de desenvolvimento internacional para empresas que desejam expandir as suas operações no estrangeiro, ganhar acesso a competências especializadas e reunir recursos com o objetivo de realizar uma nova atividade empresarial e entrar em novos mercados. As partes num empreendimento conjunto podem ser indivíduos ou entidades, tais como empresas ou agências governamentais. Uma *joint venture* (JV) resulta na criação de uma nova empresa com ações que cada uma das partes detém. A gestão e a propriedade são partilhadas entre as partes da empresa comum e, na maioria dos casos, o fabrico e a comercialização são efetuados pela empresa estrangeira local e não pela empresa internacional (Centinaro, et al., 2019). A criação de uma *joint venture* resulta numa entidade separada dos negócios e interesses individuais dos parceiros (Anon., n.d.). Para além da partilha de propriedade e governação, as partes da *joint venture* também partilham os rendimentos e riscos que resultarão deste acordo. A formação de uma *joint venture* permite às empresas estabelecer uma posição mais forte e mais competitiva nos mercados estrangeiros (Channon & Sammut-Bonnici, 2015). Através de tal aliança, uma empresa pode desenvolver-se em mercados estrangeiros, utilizando os recursos locais de um parceiro, bem como o seu *know-how* e canais de distribuição locais. Além disso, as empresas envolvidas numa JV podem ultrapassar quaisquer potenciais obstáculos políticos ou preconceitos locais contra empresas internacionais e entrar num mercado estrangeiro que, de outra forma, poderia não ter sido acessível.

#### 2.2. Motivações para as empresas constituírem uma Joint Venture

Há uma série de motivações para as empresas celebrarem um acordo de empreendimento conjunto (Vaughan, 2010). Estas incluem o seguinte:

- Partilha de riscos, especialmente nos casos em que os elevados custos de produção podem levar a uma maior probabilidade de fracasso;
- Economias de escala, onde empresas individuais podem partilhar recursos e alcançar operações globais;
- Acesso ao mercado estrangeiro e superação de restrições geográficas;
- Prevenir restrições de financiamento para se desenvolver internacionalmente;
- Superação das barreiras de aquisição, no caso em que uma empresa internacional minimiza os custos e riscos da aquisição de uma empresa estrangeira.

### 2.3. Características das Joint Ventures

As *joint ventures* têm uma série de características em comum, que podem ser resumidas da seguinte forma (Vaughan, 2010):

- Acordo contratual: as *joint ventures* são estabelecidas por contratos entre duas ou mais pessoas ou organizações, que consistem em um ou mais acordos para um fim comercial específico.
- Duração e objetivo específicos limitados: as *joint ventures* são formadas para um objetivo comercial específico e por um período de tempo específico.
- Propriedade conjunta: cada parceiro de uma empresa conjunta contribui com propriedade, dinheiro, ativos organizacionais ou outros ativos, para um fim comercial específico.
- Objetivos e incentivos comuns: os parceiros em *joint ventures* têm expectativas comuns em termos de objetivos financeiros e intangíveis, para um período de tempo específico.
- Lucros, perdas, gestão e controlo partilhados: os participantes em *joint ventures* partilham lucros, perdas, questões de gestão e controlo identificados no seio da parceria.

### 2.4. Diferença entre uma Joint Venture e uma Parceria

Embora as *joint ventures* sejam um tipo de parceria, diferem no sentido em que as *joint ventures* são limitadas em termos dos seus objetivos, tarefas e período de tempo. As parcerias, em geral, duram muitos anos, enquanto as *joint-ventures* duram apenas um período de tempo limitado e, concretamente, até que os objetivos específicos tenham sido alcançados. Além disso, as empresas membros das *joint ventures* mantêm a sua identidade empresarial separada das *joint ventures*, enquanto que, nas *joint ventures* formadas, as empresas perdem a sua identidade individual.

### 2.5. Dissolução de uma Joint Venture

A dissolução de uma *joint venture* é descrita no acordo de *joint venture* e pode ocorrer pelas seguintes razões: quando os objetivos tiverem sido atingidos ou for evidente que não podem ser atingidos; quando as partes desenvolverem novos interesses; quando as partes já não concordarem com os objetivos da *joint venture*; quando a duração desta tiver expirado; ou quando as alterações das condições de mercado indicarem que a *joint venture* já não é uma forma adequada de aliança ou já não é relevante (Wikipedia, 2020).

## 2.6. Como podem as Joint Ventures ajudar as empresas a entrar nos Mercados Estrangeiros?

Uma *joint venture* é uma forma de parceria selecionada frequentemente como meio de entrar num mercado estrangeiro onde uma empresa não tem acesso, conhecimento local ou canais de distribuição local. É um movimento estratégico contra os concorrentes, onde uma *joint venture* pode competir de forma mais eficaz, combinando clientela, competências e capacidade. Alianças como as *joint ventures* podem ajudar uma empresa a entrar num mercado estrangeiro, evitando preconceitos locais contra empresas estrangeiras ou evitando potenciais conflitos políticos e falta de aceitação a nível nacional. É muito frequente a formação de *joint ventures* entre empresas e governos estatais, especialmente no setor da indústria petrolífera e do gás ou no setor da energia em geral. Podem também revelar-se úteis na procura de acesso a matérias-primas, contratos governamentais e instalações de produção locais. As *joint ventures* internacionais podem também ser benéficas para proporcionar a uma empresa o acesso a fundos que não estão disponíveis localmente ou se desejar exportar capital. (2020).

## 2.7. Vantagens e desvantagens das Joint Ventures

Uma das vantagens mais importantes de uma *joint venture* é que pode ajudar uma empresa a crescer mais rapidamente, aumentar a sua produtividade e gerar maiores lucros. Os benefícios mais detalhados das *joint ventures* incluem (NIBusinessInfo) (Rooyen):

- Acesso a pessoal especializado, conhecimentos, novos mercados geográficos e redes de distribuição ou novas tecnologias.
- Oportunidade de aumentar a capacidade e ganhar experiência.
- Possibilidade de partilha de riscos e custos com um parceiro de risco.
- Acesso a maiores recursos, por exemplo, tecnologia e finanças.
- Acesso à base de dados de clientes do parceiro de empreendimento conjunto para comercializar os produtos da empresa.
- Duração limitada de uma *joint venture*, portanto, não impondo um grande compromisso.
- Oferta de uma forma criativa para as empresas saírem dos negócios não essenciais.
- 80% de todas as *joint ventures* acabam na venda de um parceiro pelo outro.

Uma *joint venture* também pode representar riscos significativos para um negócio. É preciso tempo e esforço para construir uma relação forte e parceria com outra empresa e pode também apresentar desafios. Um acordo pouco claro pode resultar numa relação difícil e insatisfatória de *joint venture* (NIBusinessInfo, NIBusinessInfo.co.uk) (Rooyen).

## 2.8. Desvantagens das Joint Ventures

As desvantagens das *joint ventures* incluem:

- Os objetivos do empreendimento nem sempre são 100% claros.
- Pode haver má comunicação entre os parceiros.
- Os parceiros têm expectativas diferentes em termos de empreendimento conjunto.
- Existe um desequilíbrio entre ambas as partes em termos do seu nível de especialização e investimento.
- Os parceiros têm diferentes culturas e estilos de gestão.
- A liderança e o apoio não estão presentes desde o início de uma *joint venture*.
- Criar uma *joint venture* pode ser mais dispendioso do que um consórcio.
- As *joint ventures* são, frequentemente, de curta duração.

## 2.9. Riscos das Joint Ventures

A maioria dos riscos associados às *joint ventures* pode ser gerida através da utilização eficaz de várias técnicas de resolução de litígios. Métodos como a mediação e a arbitragem podem ajudar a equilibrar os prós e os contras das *joint ventures*. Alguns dos principais riscos envolvidos nas *joint ventures* são (Equipa Prowse Chowne LLP, n.d.):

- Falta de precisão em termos das obrigações e responsabilidades de cada parceiro individual.
- Diferença nos estilos de gestão de cada parceiro que, inevitavelmente, resulta em conflito.
- Um desequilíbrio no capital e nos recursos investidos pelos parceiros que leva a discussões frequentes e conflitos de interesses.
- Resolução ineficaz de conflitos.

## 2.10. Como Preparar um Acordo de Joint Venture

Ao decidir criar uma *joint venture*, os termos e condições devem ser estabelecidos num acordo escrito. Este acordo pode ajudar a evitar quaisquer mal-entendidos assim que o empreendimento esteja instalado e a funcionar. Um acordo escrito de *joint venture* deve delinear as questões relacionadas com a formação da *joint venture* e os direitos e obrigações legais entre as partes. (NIBusinessInfo, NIBusinessInfo.co.uk, n.d.).

O acordo de *joint venture* deve abranger informações sobre cada uma das organizações participantes e a organização resultante:

**Local e Data:** (Local de assinatura e data a partir da qual o acordo entra em vigor)

**Entre: .... E: ...** (Primeiro e segundo membro da empresa comum – ou mais, no caso de organizações participantes adicionais: Nomes, lei do país em que as empresas existem, endereços completos das suas sedes, nomes dos representantes legais, resoluções dos conselhos de administração.)

**Descrição do projeto para o qual o presente acordo é celebrado pelos empreendedores.** Objetivos da realização desta *joint venture*.

Qualquer pessoa que deseje aderir a uma aliança empresarial deste tipo deve consultar um advogado experiente. Os termos e condições propostos para um acordo de *joint venture* devem incluir:

### **1. NOME, LOCAL, OBJETIVO E TERMO DE NEGÓCIO**

- 1.1. Nome da empresa comum (país com cujas leis a *joint venture* estará de acordo e onde todos os certificados que possam ser exigidos serão executados).
- 1.2. Local de atividade (endereço completo dos escritórios principais).
- 1.3. Objetivo do contrato (Descrição do negócio que a *joint venture* irá realizar, número do contrato, montante em euros).
- 1.4. O prazo do contrato de *joint venture* começa a partir da data de assinatura e termina em ...(data)

Possíveis prolongamentos da duração podem ser sujeitos ao acordo unânime dos empreendedores.

## **2. PERCENTAGEM DE PARTICIPAÇÃO**

Esta secção descreve:

- a percentagem de participação de cada parceiro em termos da sua contribuição inicial (dinheiro ou propriedade);
- a distribuição de lucros líquidos (através de dividendos ou pagamentos em dinheiro);
- a distribuição das perdas e responsabilidades;
- a devolução (retirada) das entradas de capital com ou sem consentimento.

<b>Parceiro da <i>Joint Venture</i></b>	<b>Percentagem</b>
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	

## **3. FUNÇÕES DE GESTÃO E CONTROLO**

Esta secção descreve todas as responsabilidades e processos que ambas as partes terão de seguir:

- Gestão. A gestão da empresa comum poderia ser conduzida através de um "Comité Político" que pode ser estabelecido por este meio.
- Número de votos por parceiro (poderia ser igual à sua percentagem de participação).
- Cobertura de seguro e responsabilidades.
- Deveres.
- Salários e despesas.

## **4. NOMEAÇÃO DE AUTORIDADE**

Esta secção inclui:

- Nomeação do Sócio-Gerente Administrativo e descrição das responsabilidades.
- Nomeação do Sócio-Gerente do Projeto responsável pelo trabalho do projeto.
- Nomeação do Diretor Geral e descrição das responsabilidades.

## **5. CONTABILIDADE E AUDITORIA**

Esta secção inclui todos os procedimentos a serem tomados:

- Escrituração

- Auditorias internas e externas
- Método de contabilidade

## **6. RESOLUÇÃO DE DISPUTAS**

Esta secção descreve como quaisquer disputas (que não possam ser resolvidas de boa fé) serão resolvidas e sob que regras.

## **7. ESTRATÉGIA DE DISSOLUÇÃO-SAÍDA**

Esta secção descreve os procedimentos de dissolução e liquidação da empresa comum.

## **8. CONFIDENCIALIDADE**

Esta secção descreve como proteger quaisquer segredos comerciais que possam vir a ser indevidamente revelados (acordos de não divulgação).

## **9. PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Inclui uma descrição da propriedade intelectual criada pela empresa comum.

## **10. SEGURO**

Seguro contra perdas, nos casos em que tal for razoável e, especialmente, se for prática corrente no setor.

## **11. INDEMNIZAÇÃO**

Indemnização para ambas as partes envolvidas no empreendimento.

<b><i>PRIMEIRO JOINT VENTURER</i></b>	<b><i>SEGUNDO JOINT VENTURER</i></b>
<b><i>Assinatura autorizada</i></b>	<b><i>Assinatura autorizada</i></b>
<b><i>Nome e título impressos</i></b>	<b><i>Nome e título impressos</i></b>

(AppBusinessinaBox, n.d.), (Καραμπάγιας, 2013)

## Referências

- AppBusinessinaBox*. (n.d.). Retrieved June 2020, from Joint Venture Agreement: <https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>
- Centinaro, V., Roncucci, G., & Vantighem, D. (2019). *How To Assist European SMEs in their Internationalisation Process: A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015, January). *ResearchGate*. (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved June 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>: <https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Ettenson, R. (2020). *Seven Tudes of International Expansion: A Diagnostic Tool*. Tratto il giorno May 2020 da <https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>
- European Commission. (2020). *New EU rules on e-commerce*. Retrieved May 2020, from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>
- European Commission. (2020). *TARIC Consultation*. Tratto il giorno May 2020 da [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true)
- HubSpot. (2020). *HubSpot Marketing Statistics*. Tratto il giorno May 2020 da <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>
- iContainers. (2020). *International Payment Methods*. Tratto il giorno May 2020 da <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>
- International Trade Center. (2019). *Trade Map - Trade Statistics for International Business Development*. Tratto il giorno May 2020 da <https://www.trademap.org/>
- International Trade Centre. (2010). *Model Contracts for Small Firms - Legal Guidance for doing International Business*. Tratto il giorno May 2020 da [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting\\_Better/Templates\\_of\\_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf)
- Malescu Law*. (n.d.). Retrieved June 2020, from <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. Retrieved May 2020, from <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>

- PayPal. (2018). *PayPal*. Tratto il giorno May 2020 da [https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal\\_Insights\\_2018\\_Global\\_Report.pdf](https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf)
- Prowse Chowne LLP Team. (n.d.). *Prowse Chowne*. Retrieved June 2020, from Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- Publications Office of the European Union. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. Retrieved June 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>
- Rooyen, W. (n.d.). *Advantages and Disadvantages of Joint Ventures*. Retrieved June 2020, from SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Seiko Epson Corporation. (2018). *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. Retrieved May 2020, from <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>
- Sunesen, E., & Henriksen, J. (2018). *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. Retrieved May 2020, from [https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes\\_0.pdf](https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf)
- The European Commission. (2016). *What is an SME?* Retrieved May 2020, from [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
- Tiba Team. (2020). *INCOTERMS TIBA*. Tratto il giorno May 2020 da <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>
- UN Trade Statistics. (2017). *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)*. Tratto il giorno May 2020 da <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development*. Retrieved June 2020, from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: [http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq\\_docs/Venture.shtml](http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml)
- Wikipedia. (2020, January). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)
- Wikipedia. (2020). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_joint\\_venture#Benefits\\_of\\_International\\_Joint\\_Ventures](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures)
- Wikipedia. (2020). *Pareto Principle*. Tratto il giorno May 2020 da [https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle)
- World Trade Organisation. (2019). *WTO Tariffs*. Tratto il giorno May 2020 da [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tariffs\\_e/tariff\\_data\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm)



World Trade Organisation. (2020). *Regional Trade Agreements Database*. Tratto il giorno May 2020 da <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>

Καραμπάγιας, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Retrieved June 2020, from Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.:  
[https://xkarampagias.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200](https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200)

## Capítulo 3

### Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

#### 3.1 Compreender o Investimento Direto Estrangeiro (IDE)

##### 3.1.1 O que é o IDE?

Para compreender o significado do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), é importante analisar o significado dos seus vários conceitos associados.

O *investimento* consiste em aplicar recursos (financeiros / tecnológicos / humanos) para gerar valor em termos de produtos / serviços. Para o efeito, podemos delinear os seguintes recursos:

- Financeiro – consiste no dinheiro que é utilizado para fazer avançar o investimento.
- Tecnológico – consiste em ter tecnologia que apoia o processo de criação de valor.
- Humano – é o fator diferenciador no processo de agregação de valor. Consiste em implementar as capacidades diferenciadoras das pessoas no desenvolvimento da inovação e criatividade que sustentam a capacidade de ser mais eficiente, em ambientes cada vez mais globalizados.

*Direto* significa uma deslocalização, ou seja, um investimento feito noutro país.

No entanto, é necessário ter em conta o seguinte:

- O ambiente sociocultural é diferente do país de origem e as regras e normas que regem as práticas industriais / comerciais / laborais podem ser diferentes.
- A gestão dos processos de investimento é da responsabilidade de cada país.
- A "deslocação" deve ser associada a uma vantagem avaliada pelo investidor como potencialmente importante para o desenvolvimento do seu negócio (por exemplo, negócio de calçado); esta vantagem pode ser, também, a implementação num espaço económico preferencial.
- Cada vez mais, há um processo de concorrência entre países na angariação / atração de recursos financeiros e tecnológicos.
- As regras de controlo das empresas são as do país de acolhimento. Neste contexto, cada país/estado tem organizações que ajudam as empresas no processo de internacionalização.

Em Portugal existe a AICEP – <http://www.diasporalusa.pt/instituicoes/aicep-agencia-investimento-comercio-externo-portugal/>. A AICEP Portugal Global, E.P.E., Agência Portuguesa para o Investimento e Comércio Externo é uma entidade pública de natureza empresarial dedicada ao desenvolvimento de um ambiente empresarial competitivo, que contribui para a globalização da economia portuguesa.

Na Polónia, existe a Polish Investment and Trade Agency (PAIH) [Agência Polaca de Investimento e Comércio], que apoia tanto a expansão estrangeira dos negócios polacos como o influxo de IDE na Polónia. <https://www.paih.gov.pl/pl>

Em Itália, existe a Trade & Investment Agency, uma agência governamental que apoia o desenvolvimento empresarial de empresas italianas no estrangeiro e promove a atração de investimento estrangeiro para Itália. <https://www.ice.it/it/chi-siamo> .

Na Grécia, a organização que promove o comércio internacional é a "Enterprise Greece S.A.". Foi concebida para promover e apoiar as substanciais oportunidades de investimento da Grécia e para envolver a comunidade empresarial global com produtos e serviços de exportação (de primeira classe) de topo de gama fabricados naquele país. [www.enterprisegreece.gov.gr](http://www.enterprisegreece.gov.gr) .

Em Espanha, existem as seguintes agências:

ICEX, uma entidade empresarial pública nacional, cuja missão consiste em promover a internacionalização das empresas espanholas e o investimento estrangeiro <https://www.icex.es/icex/es/index.html>.

Dentro da Região da Catalunha, há a ACCIO – uma agência para apoiar a competitividade das empresas. Esta agência oferece diferentes tipos de serviços a empresas que visam a internacionalização através de diferentes instrumentos. Dispõem de vários gabinetes de apoio ao comércio em vários países do mundo, podem facilitar contactos diretos com agentes e empresas locais, apoiam a definição e preparação da estratégia de internacionalização, e disponibilizam fundos para a internacionalização. <http://www.accio.gencat.cat/ca/serveis/internacionalitzacio/> .

Existe igualmente a Fondo para la Internacionalización (FIEM), cujo objetivo é promover as operações de exportação de empresas espanholas, bem como o investimento direto espanhol no estrangeiro, através do financiamento de operações e projetos de especial interesse para a estratégia de internacionalização da economia espanhola. Também financia a assistência técnica que estas operações e projetos requerem, tanto nos países desenvolvidos como nos países em desenvolvimento.

Em geral, o financiamento será concedido principalmente sob a forma de empréstimos, crédito e linhas de crédito, embora o financiamento, não reembolsável, a assistência técnica e os serviços de consultoria também possam ser prestados a empresas, bem como a projetos e operações quando necessário. <https://www.ico.es/web/ico/fondo-para-la-internacionalizacion-de-la-empresa> .

Na Irlanda, a *Enterprise Ireland* é a organização governamental responsável pelo desenvolvimento e crescimento das empresas irlandesas nos mercados mundiais. <https://www.enterpriseireland.com/en/> . Por outro lado, a *Irish Development Authority* (IDA), é o organismo semi-estatal irlandês que promove o Investimento Direto Estrangeiro na Irlanda, através de uma vasta gama de serviços. Estabelece parcerias com investidores potenciais e existentes para os ajudar a estabelecer ou expandir as suas operações dentro do país. <https://www.idaireland.com/> .

*Foreign* significa "o movimento de investidores de uma nacionalidade específica para outro país".

Como tal, Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é um investimento com interesse durável por uma entidade residente de uma economia (investidor direto), numa entidade residente numa economia diferente da do investidor (empresa de investimento direto). O estabelecimento de um interesse duradouro diferencia o IDE de investimentos de carteira estrangeiros, em que os investidores detêm passivamente títulos de um país estrangeiro. Um investimento direto estrangeiro pode ser feito através da obtenção de um interesse duradouro ou através da expansão do próprio negócio para um país estrangeiro. Um investimento numa empresa estrangeira é considerado um IDE, se estabelecer um interesse duradouro. Um interesse duradouro é estabelecido quando um investidor obtém, pelo menos, 10 % do poder de voto numa empresa. O processo de IDE também se baseia sempre na ideia de que qualquer empresa tem de ser competitiva e contribuir para a globalização da economia de um determinado país/estado. Dentro deste processo, o principal desafio é o de acrescentar valor.

Os fatores-chave que aumentam a probabilidade de uma PME exportar são:

- pertencer a um grupo;
- ser experiente;
- ser grande (em termos de volume de negócios);
- ter a ambição de crescer;
- ser ativo no setor das mercadorias;
- vender a outras empresas ou organizações e
- ser inovador.

Para os países de acolhimento, as estratégias de deslocalização baseiam-se no apoio aos seguintes níveis:

- Fiscal – existem incentivos, tais como isenções fiscais no apoio às instalações.
- Acesso a programas de incentivo da UE nesse país, incluindo programas operacionais que incentivem o investimento, quer para bens materiais, quer para formação, etc.

### 3.1.2 Fatores que promovem a deslocalização

O Investimento Direto Estrangeiro é um fator-chave para o crescimento das economias. Não só pela sua contribuição para o crescimento económico, emprego e exportações, mas também para a promoção do país como uma marca global, respeitável e atrativa. O IDE deve ser promovido e valorizado, especialmente nos casos em que cria riqueza e tem um efeito multiplicador, impulsionando setores ou empresas relacionadas. Os investimentos diretos no capital das empresas (constituição de sociedades, aumentos de capital ou aquisição de participações) são veículos privilegiados para a realização do IDE, tendo permitido aos países em causa integrarem-se cada vez mais nas cadeias de valor globais, nos mais variados setores de atividade.

Embora cada vez mais empresas multinacionais se tenham estabelecido em vários países (Google, Vestas, Natixis), há também fusões & aquisições (M&A), impulsionadas por um grande número de transações transfronteiriças.

Podem ser apontadas motivações que colocam os países no radar do Investimento Direto Estrangeiro, por exemplo:

- clima de estabilidade social
- potencial para aumentar a produtividade
- custos de mão-de-obra competitivos.

No entanto, deve ser tido em conta que o IDE, por si só, não garante a prosperidade. Isto torna-se ainda mais evidente quando são considerados setores com menor valor acrescentado, que se estabelecem em alguns países apenas devido às suas vantagens comparativas, em termos de custo de mão-de-obra. Os custos iniciais da realização de um projeto de IDE são fixos, pois consistem num custo único incorrido pela PME, para avaliar as suas possibilidades e compreender a regulamentação em torno do projeto de IDE planeado. Estes custos incluem tanto os monetários e de tempo associados à realização do investimento, como o risco associado ao projeto, que precisa de ser coberto pelo retorno do mesmo. Quanto maior for o risco associado a um dado investimento, mais elevados serão os custos. Tal implica serem os custos de realização de um projeto de IDE mais elevados, maior a incerteza da relação externa e mais complicada a burocracia em torno do regulamento. Este último impacta os custos da realização de um projeto de IDE, aumentando o tempo e o dinheiro necessários para a preparação do investimento.

Quanto maiores forem os custos fixos de realização do projeto de IDE, maiores devem ser os projetos para gerar lucro. Por conseguinte, a diminuição da dimensão média do negócio dos projetos ao longo do tempo pode ser

vista como uma indicação de que os custos fixos estão a diminuir, permitindo que os projetos mais pequenos sejam lucrativos. O grave impacto da crise no mercado europeu há alguns anos pode também ter levado algumas PME a procurar melhores oportunidades de mercado fora do seu mercado nacional e pode, assim, ter sido um fator de impulso para projetos de IDE de menor dimensão.

### 3.1.3 Métodos de IDE

Como já foi mencionado, um investidor pode fazer um investimento direto estrangeiro, expandindo os seus negócios num país estrangeiro. Um exemplo disto seria a abertura de uma nova sede da Amazon em Vancouver, Canadá. Os lucros reinvestidos de operações no estrangeiro, bem como os empréstimos intraempresa a filiais no estrangeiro, são também considerados investimentos diretos estrangeiros. Finalmente, existem múltiplos métodos para um investidor nacional adquirir poder de voto numa empresa estrangeira que incluem o seguinte:

- Aquisição de ações com direito a voto numa empresa estrangeira,
- Fusões e aquisições,
- Junção de empresas comuns com empresas estrangeiras, ou
- Criação de uma filial de uma empresa nacional num país estrangeiro.

### 3.1.3 Vantagens e Desvantagens do IDE

O IDE oferece vantagens tanto ao investidor como ao país de acolhimento estrangeiro.

Eis alguns dos benefícios para as empresas:

- Diversificação do mercado;
- Incentivos fiscais;
- Redução dos custos laborais;
- Tarifas preferenciais;
- Subsídios.

Seguem-se alguns dos benefícios para o país de acolhimento:

- Estimulação económica;
- Desenvolvimento do capital humano;
- Aumento do emprego;
- Acesso a conhecimentos, competências e tecnologia de gestão.

As desvantagens do IDE são:

- Deslocação de empresas locais;
- Repatriamento de lucros.

A entrada de grandes empresas, tais como Walmart, Mercadona, Pingo Doce, etc., pode deslocar as empresas locais. São frequentemente criticados por expulsarem as empresas locais, que não conseguem competir com os seus preços mais baixos. No caso de repatriação de lucros, a principal preocupação é o facto de as empresas não reinvestirem os lucros no país de acolhimento. Isto leva a grandes saídas de capital do país de acolhimento. Como resultado, muitos países têm regulamentos que limitam o investimento direto estrangeiro.

### 3.2 Tipos de IDE: horizontal, vertical e plataforma de exportação

Existem dois tipos principais de IDE:

Horizontal: uma empresa expande as suas operações domésticas para um país estrangeiro. Neste caso, o negócio conduz as mesmas atividades, mas num país estrangeiro. Por exemplo, os restaurantes McDonald's abertos no Japão seriam considerados um IDE horizontal.

Vertical: um negócio expande-se para um país estrangeiro ao passar para um nível diferente da cadeia de abastecimento. Por outras palavras, uma empresa realiza diferentes atividades no estrangeiro, mas estas atividades continuam a estar relacionadas com o negócio principal. Utilizando o mesmo exemplo, a McDonald's poderia adquirir uma quinta de grande escala no Canadá para produzir carne para os seus restaurantes.

Foram ainda observadas duas outras formas de IDE:

Conglomerado: uma empresa adquire outra não relacionada, num país estrangeiro. Isto é invulgar, uma vez que requer a superação de duas barreiras à entrada: entrar num país estrangeiro e, simultaneamente, numa nova indústria ou mercado. Um exemplo disto seria se o Virgin Group, que tem sede no Reino Unido, adquirisse uma linha de vestuário em França.

Plataforma: uma empresa expande-se para um país estrangeiro, mas a produção das operações estrangeiras é exportada para um país terceiro. Isto também é referido como IDE da plataforma de exportação. O IDE da plataforma acontece normalmente em locais de baixo custo dentro de zonas de comércio livre. Por exemplo, se a Ford comprou fábricas na Irlanda, com o objetivo principal de exportar carros para outros países da UE.

### 3.3 Principais características das PME da UE que realizam IDE



Segundo dados da Comissão Europeia (A Comissão Europeia, 2016), as pequenas e médias empresas (PME) representam 99% de todas as empresas da UE e os principais fatores para determinar se uma empresa é uma PME são:

- número de funcionários, e
- o volume de negócios ou o total do balanço.

Categoria da empresa	Efetivos	Volume de negócios	ou	Total do balanço
Média	< 250	≤ € 50 m		≤ € 43 m
Pequena	< 50	≤ € 10 m		≤ € 10 m
Micro	< 10	≤ € 2 m		≤ € 2 m

Fonte: (The European Commission, 2016)

Estes tetos aplicam-se apenas aos números relativos a empresas individuais. Uma empresa que faça parte de um grupo maior pode precisar de incluir também os dados relativos ao número de efetivos / volume de negócios / balanço desse grupo.

As PME podem beneficiar das duas categorias de benefícios potenciais que se seguem, se cumprirem os critérios:

- Elegibilidade para apoio ao abrigo de muitos programas de apoio às empresas da UE especificamente dirigidos às PME: financiamento da investigação, competitividade e inovação e programas nacionais de apoio semelhantes que, de outra forma, poderiam ser proibidos como apoio governamental injusto.
- Menos requisitos ou taxas reduzidas para o cumprimento administrativo da UE.

As PME, quando realizam IDE, são mais propensas a fazê-lo do que as grandes empresas transnacionais:

- Transferir tecnologia apropriada para países em desenvolvimento.
- Procurar parceiros para *joint-ventures*, em vez de estabelecer filiais totalmente detidas.
- Ter um impacto favorável na balança comercial.
- Ter acordos locais mais flexíveis e contribuir mais para a economia local, utilizando em maior medida a subcontratação.

As PME têm os seguintes impactos no crescimento económico:

- As PME têm desempenhado um papel importante no desenvolvimento de todas as principais economias da Ásia (embora a sua contribuição difira entre países).
- As PME contribuem com cerca de 40 a 60% de todo o investimento de capital e, aproximadamente, as mesmas proporções para o crescimento da produtividade.
- Cerca de 10% das PME são orientadas para o crescimento e podem dar uma contribuição empresarial significativa para o desenvolvimento nos seus países de origem e para os países de acolhimento através do IDE.

De acordo com o Relatório Anual sobre as PME europeias (Serviço de Publicações da União Europeia, 2018), apenas um pequeno número de PME (4%) realiza IDE na UE, embora haja variações entre os Estados-Membros. As PME que empregam 50-249 trabalhadores, com um volume de negócios superior a 10 milhões de euros e com um crescimento de mais de 25% entre 2008 e 2014, eram mais propensas a realizar IDE do que a PME média. As empresas que fazem parte de um grupo internacional também tinham mais probabilidade de realizar IDE, talvez devido ao acesso a recursos fornecidos por outras empresas do grupo. Embora as características das empresas acima referidas tenham todas maior probabilidade de resultar numa PME a decidir investir no estrangeiro, os resultados devem ser interpretados no contexto de baixos níveis de atividade de IDE, por parte das PME em geral.

O *Flash Eurobarometer 421*, apresentado no Relatório Anual sobre as PME europeias (2017-2018) (Serviço das Publicações da União Europeia, 2018, p. 111), analisou as PME que tinham efetuado IDE e comparou-as em termos de características globais e firmes. Se a percentagem de PME que tinha realizado IDE em qualquer subamostra (por característica de empresa) era estatisticamente diferente da percentagem na amostra global do inquérito, era cor-de-laranja (azul ?), se a característica de empresa fosse mais (menos) associada ao IDE de PME do que a média. Os resultados são dados a nível da UE e para cada Estado-membro. Em geral, poucas das PME inquiridas tinham efetuado IDE. Na UE, em média, apenas 4% tinham realizado qualquer IDE. Contudo, a prevalência da atividade de IDE pelas PME foi relativamente mais comum em alguns países, tais como Luxemburgo (10%), Malta (11%), Dinamarca e Áustria (8% cada), do que em outros países. As PME maiores têm uma maior associação com a atividade de IDE do que outras PME. As médias empresas, que empregam 50-249 trabalhadores, estão associadas ao IDE em maior grau do que a média da UE e vários Estados-Membros. Por exemplo, 15% das empresas de média dimensão na UE tinham feito alguma forma de IDE, em oposição a 4% de todas as PME inquiridas. Da mesma forma, as empresas com maior volume de negócios (anualmente superior a 2 milhões de euros) são mais suscetíveis de serem associadas a investimentos diretos estrangeiros.

De acordo com o mesmo relatório, as empresas de crescimento rápido, nomeadamente as PME que cresceram 25% ou mais desde 2008, estão também associadas ao IDE em maior medida do que a média. Além disso, as empresas que fazem parte de um grupo internacional estão mais associadas ao IDE do que outras empresas. 11% das PME que fazem parte de um grupo internacional fizeram investimentos diretos estrangeiros, enquanto, como já foi referido, este valor é de 4% em todas as PME inquiridas. Há alguns indícios de uma relação entre o IDE e grupos setoriais a nível de cada Estado Membro, mas não na UE em geral. Em particular, as PME manufactureiras têm uma maior associação com o IDE em vários países (Dinamarca, Alemanha, Irlanda e outros). Não foi identificada qualquer relação entre a idade da empresa e o IDE, com exceção das empresas fundadas entre 2009 e 2014 (e inquiridas em 2015) na Dinamarca e na Polónia, que estão mais associadas ao IDE. Finalmente, as empresas com experiência de outras formas de internacionalização estão mais fortemente associadas ao IDE do que a média.

Além disso, de acordo com a OCDE (OCDE, 2016), mais de um terço dos investidores europeus em PME realizam mais do que um investimento. As PME que investem em múltiplos projetos de IDE são mais propensas a fazer o seu primeiro investimento dentro da UE. Para as PME nos países da UE, outros países da UE são o destino em pouco menos de metade de todos os projetos recorrentes. Isto implica que os investidores recorrentes de PME da UE continuem a investir dentro da UE. Os investidores das PME dos países candidatos e da EFTA reduzem gradualmente a sua quota de investimentos dentro da UE, quanto mais projetos realizarem. As PME destes países realizam cerca de dois terços dos seus primeiros projetos dentro da UE. No entanto, este número é reduzido para perto de um terço para os projetos subsequentes. As PME da UE que realizam múltiplos projetos de IDE aumentam continuamente a dimensão dos mesmos dentro da UE, enquanto que os projetos fora da UE permanecem a um nível constante. O mais provável é que isto se deva às regras normalizadas dentro da UE.

O facto de as PME tenderem a aumentar continuamente a dimensão dos seus projetos na UE, à medida que investem em múltiplos projetos, sugere que as PME podem utilizar a experiência adquirida de um projeto para o outro. Este aspeto reduz o risco de investir, permitindo que as PME continuem a aumentar a dimensão dos projetos. Enquanto a maioria das PME da UE investe múltiplas vezes ou investe exclusivamente dentro ou fora da UE, várias outras PME da UE também realizam investimentos tanto dentro como fora da UE. Destas, cerca de metade fazem o seu primeiro investimento dentro da UE, enquanto a outra metade realiza o seu primeiro projeto de IDE fora dela.

Para que as PME possam realizar investimentos no estrangeiro, precisam de ser suficientemente produtivas para superar os custos fixos da criação de uma filial num país diferente e para competir



com sucesso contra os operadores estabelecidos nesse mercado. Uma forma de as PME poderem melhorar a sua produtividade é através do envolvimento com investidores estrangeiros no seu mercado de origem. As empresas estrangeiras possuem conhecimentos técnicos, operacionais e de gestão que as empresas locais podem aproveitar e melhorar a sua produtividade, através dos chamados "spillovers" de produtividade. As empresas europeias de todas as dimensões, em geral, beneficiam das repercussões de produtividade decorrentes do IDE europeu, mas as PME e as empresas mais pequenas beneficiam especialmente. À medida que as PME europeias se tornam mais produtivas, estão também em melhor posição para realizar IDE externo. O IDE interno pode assim ajudar a facilitar o IDE externo pelas PME europeias e outras empresas.

De acordo com o relatório anual da Epson (*Seiko Epson Corporation, 2018*), houve um total de 25.683 projetos de IDE empreendidos por PME europeias, durante o período 2003- 2015. Isto representa cerca de 30% do total de 87.087 projetos de IDE realizados por empresas europeias no mesmo período. O valor total do negócio de IDE de PME é superior a 900 mil milhões de euros, o que representa cerca de 19 por cento do valor total. A partir destes números, é evidente que as PME são altamente importantes para os padrões agregados de IDE, salientando a relevância de analisar os padrões de IDE destas empresas.

Neste mesmo estudo, cada investimento foi categorizado de acordo com o seu setor e tipo. Constatou-se que 12.806 projetos de PME europeias eram M&A, enquanto os restantes 12.877 eram projetos *greenfield*. Para ambos os tipos de projetos de IDE mencionados, isto corresponde a cerca de 30% do número total de projetos de IDE realizados por todas as empresas europeias. Assim, as PME não estão sobre ou sub-representadas em nenhum dos dois tipos de IDE em relação a todas as empresas. As operações de F&A são, em média, maiores do que os projetos de raiz, com uma dimensão média de 92 milhões de euros para operações de F&A, em comparação com uma dimensão média de 31 milhões de euros para investimentos de raiz. Isto é inferior aos valores correspondentes para todas as empresas, onde a dimensão média dos negócios é de 158 milhões de euros e 42 milhões de euros para negócios de F&A e projetos *greenfield*, respetivamente.

O Reino Unido domina como o país de origem do IDE das PME. As PME britânicas representam 27% do número de todos os projetos empreendidos pelas PME europeias e 35% do valor total destes projetos. Isto corresponde, aproximadamente, ao valor combinado de projetos de IDE por PME de França, Bélgica, Países Baixos, Alemanha e Escandinávia, e destaca o significado do Reino Unido como a origem do IDE europeu por PME. O principal destino é a Alemanha, que recebe 8% do número total de projetos de IDE de PME europeias.

Há uma maior percentagem de projetos de IDE de PME no setor dos serviços do que no setor da

indústria transformadora. No período 2003-2015, 14.357 projetos de IDE empreendidos por PME situaram-se no setor dos serviços e 9.477 no da indústria transformadora. Em relação a todos os projetos de IDE europeus empreendidos nesse período, as PME representavam assim 32% de todos os projetos de IDE no setor dos serviços e 27% de todos os projetos de IDE no da indústria transformadora (cf. Quadro 2). Os projetos de IDE de PME no setor transformador (volume médio de negócios de 48 milhões de euros) são ligeiramente superiores aos do setor dos serviços (volume médio de negócios de 41 milhões de euros). O mesmo padrão, porém, existe para todas as empresas, onde a dimensão média das transações naquele setor é de 76 milhões de euros e 57 milhões de euros no dos serviços.

Uma das razões pelas quais as PME representam uma parte relativamente maior dos projetos de IDE no setor dos serviços do que no setor transformador pode ser o facto de o setor dos serviços ser, geralmente, menos intensivo em capital do que o setor transformador, o que reduz os custos e facilita às empresas mais pequenas a realização de projetos de IDE neste setor. Isto é consistente com as microempresas que também representam uma quota relativamente maior de projetos de serviços do que os projetos de manufatura, enquanto que o oposto é verdadeiro para as grandes empresas.<sup>1</sup>

Além disso, a dimensão média do negócio aumenta na dimensão da empresa, o que implica que as empresas maiores realizem projetos de IDE maiores (cf. a última coluna do Quadro 2). A dimensão média das transações para um projeto de IDE empreendido por uma PME é de 50 milhões de euros, enquanto que o número correspondente para as grandes empresas é mais do dobro da dimensão.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Uma explicação adicional pode ser que existe uma maior percentagem de PME no setor dos serviços (53%) em comparação com as grandes empresas (47%) (cálculos próprios baseados em dados do Eurostat para 2014).

<sup>2</sup> A dimensão média do negócio de 45 milhões de euros para as microempresas parece relativamente elevada. Na construção do conjunto de dados, utilizámos os dados consolidados a nível da empresa para identificar as suas dimensões. Isto reduz o risco de as empresas subsidiárias no conjunto de dados serem tratadas como parte de um grupo maior, em vez de serem registadas como microempresas. Uma vez que os dados consolidados nem sempre estão disponíveis, este risco não é totalmente eliminado. Além disso, as pequenas empresas *holdings* que não fazem parte de um grupo maior são registadas como microempresas, o que pode aumentar a dimensão média do negócio. Esta preocupação é maior para as microempresas onde os dados são mais limitados.

**Tabela 2 Número e dimensão média das transações entre as dimensões das empresas, 2003-2015**

	Quota de todas as empresas	Percentagem de todos os projetos de IDE	Percentagem de projetos de IDE entre setores			Dimensão média do negócio (em milhões de EUR)
			Serviços	Produção	Outro	
Micro	93%	26%	29%	21%	25%	45
PME	6%	29%	32%	27%	27%	50
Grande	1%	45%	39%	52%	49%	121

Nota: As quotas de todas as empresas reportadas na coluna um são retiradas das *Fichas Técnicas do Small Business Act (SBA)* e cobrem a UE. Cada investimento é classificado como serviços, produção ou outro, onde outro inclui a agricultura, mineração, pedreiras e construção.

Fonte: *ESPON FDI (2018)* com base em Informação retirada de *BvD's Zephyr and Financial Times' fDi Markets databases* (Sunesen & Henriksen, 2018, p. 5)

Isto mostra que o número de projetos de IDE de PME tem vindo a aumentar todos os anos de 2003 a 2015 (exceto nos anos de 2008 a 2009). O valor agregado do negócio, por outro lado, não atingiu o nível pré-crise. Assim, o valor médio das transações tem diminuído ao longo do tempo. Isto indica que as barreiras à realização de projetos de IDE foram reduzidas durante o período 2003-2015, permitindo a realização de projetos mais pequenos. Além disso, tem revelado que as PME estão ligeiramente sobre representadas nos projetos de IDE no setor dos serviços.

## Referências

*AppBusinessinaBox*. (n.d.). Retrieved June 2020, from Joint Venture Agreement:  
<https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>

- Centinaro, V., Roncucci, G., & Vantighem, D. (2019). *How To Assist European SMEs in their Internationalisation Process: A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015, January). *ResearchGate*. (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved June 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>:  
<https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Ettenson, R. (2020). *Seven Tudes of International Expansion: A Diagnostic Tool*. Obtido em May de 2020, de <https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>
- European Commission. (2020). *New EU rules on e-commerce*. Retrieved May 2020, from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>
- European Commission. (2020). *TARIC Consultation*. Obtido em May de 2020, de [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true)
- HubSpot. (2020). *HubSpot Marketing Statistics*. Obtido em May de 2020, de <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>
- iContainers. (2020). *International Payment Methods*. Obtido em May de 2020, de <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>
- International Trade Center. (2019). *Trade Map - Trade Statistics for International Business Development*. Obtido em May de 2020, de <https://www.trademap.org/>
- International Trade Centre. (2010). *Model Contracts for Small Firms - Legal Guidance for doing International Business*. Obtido em May de 2020, de [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenor/Content/Exporters/Exporting\\_Better/Templates\\_of\\_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenor/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf)
- Malescu Law*. (n.d.). Retrieved June 2020, from <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. Retrieved May 2020, from <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>
- PayPal. (2018). *PayPal*. Obtido em May de 2020, de [https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal\\_Insights\\_2018\\_Global\\_Report.pdf](https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf)



- Prowse Chowne LLP Team. (n.d.). *Prowse Chowne*. Retrieved June 2020, from Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- Publications Office of the European Union. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. Retrieved June 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>
- Rooyen, W. (n.d.). *Advantages and Disadvantages of Joint Ventures*. Retrieved June 2020, from SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Seiko Epson Corporation. (2018). *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. Retrieved May 2020, from <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>
- Sunesen, E., & Henriksen, J. (2018). *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. Retrieved May 2020, from [https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes\\_0.pdf](https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf)
- The European Commission. (2016). *What is an SME?* Retrieved May 2020, from [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
- Tiba Team. (2020). *INCOTERMS TIBA*. Obtido em May de 2020, de <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>
- UN Trade Statistics. (2017). *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)*. Obtido em May de 2020, de <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development*. Retrieved June 2020, from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: [http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq\\_docs/Venture.shtml](http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml)
- Wikipedia. (2020, January). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)
- Wikipedia. (2020). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_joint\\_venture#Benefits\\_of\\_International\\_Joint\\_Ventures](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures)
- Wikipedia. (2020). *Pareto Principle*. Obtido em May de 2020, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle)
- World Trade Organisation. (2019). *WTO Tariffs*. Obtido em May de 2020, de [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tariffs\\_e/tariff\\_data\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm)
- World Trade Organisation. (2020). *Regional Trade Agreements Database*. Obtido em May de 2020, de <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>
- Καραμπάγιας, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Retrieved June 2020, from Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.:



[https://xkarampagias.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200](https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200)

## Bibliografia

Amadeo, K., 2012. Foreign Direct Investment, Its Pros, Cons, and Importance to You. [online] The Balance. Available at: <https://www.thebalance.com/foreign-direct-investment-fdi-pros-cons-and-importance-3306283> [Accessed May. 2020].

Chen, J., 2019. Foreign Direct Investment (FDI). [online] Investopedia. Available at: <https://www.investopedia.com/terms/f/fdi.asp> [Accessed May. 2020].

Global Business Alliance, 2020. Foreign direct investment is really not “foreign” at all. [online] globalbusiness.org. Available at: <https://www.ofii.org/about-us/foreign-direct-investment> [Accessed May. 2020].

OECD iLibrary, 2019. OECD iLibrary | Foreign direct investment (FDI). [online] Oecd-ilibrary.org. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english\\_9a523b18-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/foreign-direct-investment-fdi/indicator-group/english_9a523b18-en) [Accessed May. 2020].

The European Commission, 2020. SME Questionnaire. [online] ec.europa.eu. Available at: <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/SME-Wizard/smeq.do> [Accessed May. 2020].

Top Countries For Foreign Direct Investment, 2019. Global Finance Magazine - Top Countries For Foreign Direct Investment. [online] Global Finance Magazine. Available at: <https://www.gfmag.com/magazine/april-2018/alchemy-fdi> [Accessed May. 2020].

UNCTAD, 2018. Foreign direct investment. [online] UNCTAD e-Handbook of statistics 2018. Available at: <https://stats.unctad.org/handbook/EconomicTrends/Fdi.html> [Accessed May. 2020].

## Capítulo 4

# Novas tecnologias ao serviço da internacionalização – é mais simples do que pensava!

### 4.1 Introdução às vantagens e desvantagens das novas tecnologias

#### 4.1.1 Tipos de novas tecnologias

As novas tecnologias estão a afetar todas as áreas da vida e todos os setores. Hoje em dia, as novas tecnologias dependem de soluções digitais, o que significa que a digitalização permite que mais aspetos sejam representados utilizando um meio eletrónico e introduz mudanças no negócio. Por conseguinte, a digitalização no comércio eletrónico implica levar um negócio um passo mais longe, para o espaço digital. As PME e as novas empresas são especialmente adaptáveis à introdução de novas tecnologias, o que lhes confere uma vantagem competitiva sobre as empresas maiores, que precisam de mais tempo para considerar e implementar soluções TIC selecionadas.

As novas tecnologias estão a perturbar o modo de funcionamento das empresas, ou seja, a introdução de inovação sob a forma de novos conceitos, ideias ou soluções que irão apoiar o desenvolvimento. A tecnologia disruptiva torna a tecnologia anterior num negócio obsoleto, iniciando assim a aceitação de novas soluções TIC para impulsionar o desempenho.

As **tecnologias SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud) [Rede Social, Dispositivos Móveis, Análises Analíticas e Nuvem]** são aplicáveis em várias indústrias, apoiando a transição das empresas para as empresas digitais. No entanto, é a integração de todas estas tecnologias que facilita o desenvolvimento empresarial e impulsiona a inovação.

**Rede social:** refere-se a plataformas de redes sociais, que são uma forma eficaz de alcançar, interagir, visar, adquirir e manter clientes, bem como tecnologias sociais que tornam possível a interação social, por exemplo, o serviço VoIP. A familiaridade e presença nos meios de comunicação social é necessária para as empresas que queiram permanecer em linha.

**Dispositivos móveis:** diz respeito às tecnologias e plataformas móveis, que mudaram a forma como os indivíduos comunicam, trabalham ou fazem compras. A mudança do comércio eletrónico para os telemóveis foi fortemente influenciada pelos meios de comunicação social.

**Análises analíticas:** está relacionado com dados que permitem compreender como os indivíduos se comportam online. A análise de dados pode significar uma variedade de coisas, relativas a diferentes indicadores, e pode também prever o comportamento futuro, pelo que deve ser uma prioridade, especialmente no *e-business*.

**Nuvem:** diz respeito à computação em nuvem, oferecendo uma nova forma de armazenar dados, mas também de aceder à tecnologia e aos dados de que qualquer pessoa precisa, seja a empresa ou um cliente a quem tenha sido concedido acesso. As nuvens também facilitam o *backup* do sistema e a monitorização do sistema.

Algumas outras tecnologias (disruptivas) a partir de 2020 incluem:

**Tecnologias sem fios da quinta geração (5G).** Esta é a próxima geração de conectividade à Internet sem fios, utilizando uma variedade de bandas do espectro, o que aumenta a velocidade de *download* e *upload*, para que os dados sejam transmitidos de forma mais eficiente.

**Inteligência Artificial (IA).** As empresas podem tirar partido da IA, por exemplo, utilizando o reconhecimento por voz / facial ou analisando dados para fazer previsões. A IA baseia-se em algoritmos informáticos que são reconhecidos pelas empresas para promover não só a gestão da cadeia de fornecimento, mas também tecnologias de apoio à decisão, com um papel crescente no futuro do comércio eletrónico.

**Realidade Virtual (RV).** Com esta tecnologia disruptiva, a realidade é inteiramente substituída pela simulação, gerada por computador, de uma imagem ou ambiente tridimensional, para que o utilizador não interaja com o mundo real.

#### 4.1.2 Vantagens da utilização de novas tecnologias

Algumas das vantagens da utilização de novas tecnologias:

**Comunicação:** A digitalização oferece um novo meio de comunicação e tecnologias mais rápidas. Tal inclui o acolhimento de reuniões online, passeios virtuais, partilha de nuvens, etc., que poupam tempo e permitem às empresas tirar partido da rede global e manter-se em contacto com os clientes. Isto também melhora a comunicação interna através da utilização de plataformas de colaboração ou por sistemas de gestão de relações com clientes.

**Conetividade:** A tecnologia de rede sem fios (Wi-Fi) é o principal mecanismo de comunicação que fornece conetividade, especialmente a dispositivos móveis. Mais utilizadores da rede estão a avaliá-la através de *smartphones* e *tablets*, o que suporta a comunicação em tempo real e a manutenção da ligação. A conetividade é a necessidade de permanecer em contacto e as novas tecnologias tornam-na possível.

**Acessibilidade:** A Internet proporciona uma melhor acessibilidade à informação e simplifica a investigação ou melhora o conhecimento enriquecedor. É normalmente o local a consultar sobre assuntos que requerem respostas rápidas ou para comparar informação.

**Possibilidades:** As novas tecnologias trazem inovação a diferentes setores, por exemplo, medicina ou automóvel, e introduzem soluções que não seriam possíveis sem o apoio da tecnologia, por exemplo, sensores.

**Produtividade:** Os computadores e os processos de automatização permitiram às empresas colaborar de forma mais eficaz, independentemente da localização, e a adaptação de novos dispositivos digitais para ajudar na formação no trabalho, apoiando as atividades no local de trabalho e monitorizando os indicadores de desempenho.

**Armazenamento de dados:** O armazenamento em nuvem é uma solução particularmente útil, permitindo que ficheiros e pastas sejam armazenados em espaços virtuais, acedidos por múltiplos utilizadores e partilhados através de redes. As empresas podem também instalar ligações dedicadas nos seus *websites* para disponibilizar catálogos de produtos, por exemplo.

**Custos:** As tecnologias, embora estejam normalmente associadas a custos de investimento elevados, podem reduzir as despesas das empresas a longo prazo. Assim que a comunicação e a produtividade nas empresas sejam suportadas por novas tecnologias, ocorrerá, por exemplo, uma redução nos custos de pessoal e viagens.

**Tempo:** As tecnologias de informação apoiam o armazenamento e análise. Os documentos armazenados numa base de dados são mais fáceis de encontrar, sendo assim mais fáceis de analisar e dar respostas rápidas, nomeadamente sobre onde introduzir melhorias no negócio, com base nos dados analisados. As trocas de dados são igualmente mais rápidas através da Internet. Permite também às pessoas poupar mais tempo, quando os robots ou outras tecnologias da Internet das Coisas (IoT) assumem as suas funções, por exemplo, a impressão de protótipos em 3D.

**Precisão:** A tecnologia permite a execução de tarefas com mais precisão e um maior grau de rigor. Isto está especialmente ligado a uma melhor análise de dados e ao fornecimento de quantidades exatas de informação no contexto das TIC.

**Promoção:** A Internet é o primeiro local onde uma empresa pode falar sobre o seu negócio e os seus produtos/serviços devido à sua omnipresença e um potencial acrescido para atingir audiências a nível internacional. Com a incorporação de várias tecnologias, tais como VR, AR, 3D e visualizações de 360

graus, ou mesmo soluções simples como vídeos ou gráficos atrativos, as empresas podem substituir o marketing de conteúdos apenas de texto por novas formas de promoção online.

**Vendas:** A tecnologia tem permitido vendas online, o que tem impacto no comércio nacional e internacional. Cada vez mais clientes preferem as lojas eletrônicas às lojas tradicionais, onde não estão limitadas pelo tempo e, na maioria dos casos, têm as mesmas opções de escolha. O turismo é também um setor que beneficia das vendas online, pois as ofertas de produtos podem ser facilmente comparadas online.

**Pagamento:** As novas formas de compra são o resultado da digitalização. Muitos comerciantes estão a utilizar *bitcoins*, bem como outras moedas digitais. As transações podem ser finalizadas através de *gateways* de pagamento e as transferências de dinheiro são mais fáceis.

**Multicanais:** As novas tecnologias introduzem novos meios de interação com os consumidores. Os e-mails e o chat ao vivo podem agora ser combinados com campanhas de *marketing* personalizadas, mensagens de texto desencadeadas e publicidade patrocinada ou interação com os meios de comunicação social. Há mais canais que os clientes podem escolher, o que também significa que se torna mais difícil captar a sua atenção e acompanhar a atividade online, mas também requer mais esforço em estar presente em múltiplas páginas *web*.

#### 4.1.3 Desvantagens da utilização de novas tecnologias

Algumas das desvantagens da utilização de novas tecnologias são as seguintes:

**Evolução:** A introdução de novas tecnologias resulta na necessidade de acomodar novas circunstâncias. Isto significa que, se uma empresa estiver a utilizar uma tecnologia, também terá impacto noutra empresa e na forma como esta se posiciona no mercado. Uma empresa que esteja relutante em introduzir soluções que os seus concorrentes estejam a oferecer pode ser deixada para trás e a sua possibilidade de alcançar mercados internacionais é diminuída. É importante notar que os mercados diferem uns dos outros e as ferramentas e estratégias que são utilizadas devem ser adaptadas a um mercado específico. Um modo de comunicação, que pode ser a norma num país, pode ser uma novidade num outro país.

**Dependência:** As novas tecnologias têm tido um enorme impacto no comportamento humano. As pessoas estão agora a utilizar dispositivos tecnológicos para realizar processos mentais simples que, outrora, eram executados sem o uso de tecnologia. A dependência excessiva da tecnologia pode também afetar o funcionamento de uma empresa, se esta estiver muito dependente da conectividade

à Internet e, sem uma ligação à mesma, os dados armazenados através da nuvem ou os serviços oferecidos aos clientes não estarão disponíveis.

**Segurança:** Os ciberataques de alto nível continuam a acontecer, independentemente da tecnologia mais avançada de apoio à segurança e proteção que está disponível. Isto também está relacionado com os inúmeros dados e a quantidade crescente de informação que é armazenada online e através da nuvem. Por conseguinte, não se trata apenas de proteger as senhas e o *backend* de um *website*, mas de desenvolver um sistema para rastrear, detetar, reportar e combater quaisquer atividades indesejáveis que possam ser alvo de atividades online.

**Custo:** O investimento em novas tecnologias (Industry 4.0) está associado a um elevado investimento e a maioria das empresas em fase de arranque ou PME não estão em condições de investir nas tecnologias mais recentes. Por outro lado, isto pode resultar em não conseguir acompanhar a concorrência.

**Mão de obra:** As descobertas tecnológicas têm o potencial de substituir os seres humanos nas suas funções. Isto significa que o trabalho, que anteriormente podia ser completado pelos humanos, pode agora ser feito por robôs ou máquinas. Como resultado, mais postos de trabalho tornar-se-ão redundantes, à medida que mais processos se vão automatizando.

## 4.2 Cibersegurança & Proteção de I.P.

### 4.2.1 Como pode uma empresa garantir a segurança durante as transações internacionais?

A segurança é fundamental para qualquer atividade online e o comércio eletrónico é um ambiente específico, onde uma enorme quantidade de dados é partilhada e armazenada. Contudo, não se trata apenas de proteger dados comerciais, mas também de proteger dados sensíveis dos clientes, permitindo uma navegação e pagamentos seguros, são apenas alguns exemplos. Ao considerar a internacionalização, poderão ser necessárias mais medidas, as quais estarão também ligadas às regras e condições dos mercados que uma empresa visará.

Para qualquer empresa que pretenda começar a vender online, as medidas de segurança são fundamentais. Qualquer informação que entre online é passível de ciberataque. Embora uma empresa possa introduzir novas medidas quando um sistema é atacado, que se tornarão efetivas a partir desse momento, os dados anteriormente armazenados continuarão a estar expostos a um risco. É por isso que **a implementação de medidas de segurança é uma necessidade, que deve também envolver medidas de controlo regulares e precisas, incluindo atualizações regulares de *software* e *browsers*,**

**a fim de se poder detetar quaisquer ciberataques**, antes que estes causem qualquer dano.

A segurança online está frequentemente associada a pagamentos online, o que é, de facto, o caso. A este respeito, a transmissão encriptada (codificada) de dados entre o consumidor e o vendedor, especialmente os detalhes do cartão de crédito, é um pré-requisito. Isto deve também incluir a capacidade de confirmar tanto o vendedor, como o comprador. No entanto, antes de fornecer pagamentos online aos clientes, há outras medidas que é necessário implementar. Estas começam por proteger a(s) própria(s) rede(s) da empresa, especialmente o servidor, de ataques de terceiros, tanto de fora (a Internet) como de dentro (as LAN's), e proteger o servidor de pessoas não autorizadas a aceder aos dados do cliente sem o seu consentimento. Outras medidas básicas de segurança incluem **certificados SSL e selos de segurança**.

Um **Certificado SSL** liga o nome de domínio, nome do servidor ou nome de anfitrião com a identidade organizacional (isto é, nome da empresa) e a sua localização. É o primeiro passo para documentar que um *site* de comércio eletrónico está protegido. O objetivo da sua implementação é assegurar ligações de um servidor *web* a um *browser*, especificamente para proteger transações de cartões de crédito, transferência de dados, *logins* e navegação nas redes sociais. Um *site* de comércio eletrónico que tenha um certificado SSL terá um cadeado ou barra verde junto ao protocolo HTTPS na barra de endereços, anteriormente http ('s' em https significa "seguro").

Os **selos de segurança** (também conhecidos como selos de confiança) documentam a adesão de uma loja virtual a uma política de privacidade, quando foi realizada a última verificação de segurança (ou seja, para *malware* ou vírus) e se o *website* é seguro. Existem dois tipos de selos de segurança, verificação do servidor e verificação do *site*. O primeiro verificará o servidor de alojamento para a eliminação de qualquer perigo potencial. O segundo protegerá os utilizadores da inserção de *scripts* indesejados em páginas visualizadas (*cross-site scripting*) e da adulteração de dados do utilizador, o que pode anular transações ou a destruição de dados (injeção SQL). Um *site* de comércio eletrónico que tenha um selo de confiança terá um crachá ou mensagem 'seguro' / 'verificado' (por exemplo, *Norton Secured*) na sua página, mas também, em muitos casos, na barra de endereços, e a sua legitimidade pode ser verificada, clicando neste ícone para ir para a página que verifica a autenticidade desse selo. Outra indicação de que o *site* está protegido é o nome verde do "protetor" na barra de endereço do navegador.

**Os pagamentos online são especialmente vulneráveis a ciberataques e fraudes** e o problema continuará a aumentar devido à crescente popularidade das compras *online* e móveis. Os cibercriminosos roubam informação sensível e as transações com cartões não presentes (CNP) são um

alvo enorme para eles. Os consumidores preferem utilizar cartões de crédito (ou cartões em geral) para transações online. O Banco Central Europeu estima que as transações de CNP representam mais de 60% das fraudes com cartões. Outros exemplos comuns de fraude *online* no comércio eletrónico incluem:

**Fraude de Identidade de Comerciante:** quando um cibercriminoso cria uma conta de comerciante semelhante à de um negócio legítimo, seguido de levantamentos/pagamentos com cartões de crédito roubados, antes que o verdadeiro titular do cartão se aperceba do que aconteceu.

**Roubo de cartões:** quando um criminoso obtém informações de cartão de crédito que podem ser utilizadas para fazer uma compra, tais como número do cartão, data de validade e CVV/CVC.

**Roubo de identidade do cliente:** quando um cibercriminoso obtém detalhes-chave de informações pessoalmente identificáveis, que são depois utilizadas para fazer uma compra.

**Teste de cartões:** quando um cibercriminoso utiliza cartões roubados para fazer compras frequentes de baixo valor.

**Interceção de embalagens:** quando um cibercriminoso usa um cartão roubado para comprar artigos físicos e, em seguida, interceta ou redireciona o pacote durante a entrega.

**Phishing:** quando um cibercriminoso tenta adquirir dados sensíveis, tais como um nome de utilizador, palavra-passe, detalhes de cartão de crédito, etc., relacionados com e-mails ou *websites*.

**Falsos pedidos de Reembolso:** quando um titular de um cartão (falso) apresenta um ressarcimento em vez de tentar obter um reembolso, portanto, um cliente (falso) quer recuperar o dinheiro para uma compra legítima.

**Reencaminhamento malicioso:** quando um cibercriminoso se redireciona para um *site* infetado.

**Pagejacking:** quando os cibercriminosos atacam *websites* e redirecionam os clientes para páginas não confiáveis.

Outros ciberataques, que podem ser mais fáceis de detetar e eliminar, incluem o seguinte:

**Malvertising:** quando campanhas publicitárias falsas (caracterizadas por erros ortográficos, produtos incorretos, etc.) são difundidas, infetando páginas web.

**Pop ups suspeitos:** quando mensagens falsas aparecem no ecrã, descarregando *malware* para o computador depois de clicadas.

**Desfavorecimento:** quando um cibercriminoso substitui o conteúdo de um *site* pelo seu nome, logótipo e/ou imagens ideológicas.

Algumas medidas adicionais que é necessário implementar a fim de proteger contra os tipos de fraude acima mencionados e garantir a segurança das transações, incluem a **Certificação PCI DSS** (Payment Card Industry Data Security Standard), uma medida de segurança que foi criada para aumentar o nível de segurança para os utilizadores de cartões e diminuir a fraude com cartões de crédito; o **Serviço de Verificação de Endereço** (AVS) para verificar se o comprador é o proprietário do cartão, através da verificação do endereço de faturação do titular do cartão, e o Valor de Verificação do Cartão (CVV), também conhecido como **Código de Segurança do Cartão** (CSC) para verificar se o comprador tem o cartão na sua posse – os dois últimos aplicam-se apenas às transações com cartão de crédito e o AVS não se aplica a todos os países. **3D Secure** é uma camada de segurança adicional para transações de cartão de crédito e débito online, que acrescenta um passo de autenticação para os clientes que fazem compras online.

Além disso, a localização de endereços IP, números de cartões e outros elementos que possam ser associados a transações que pareçam ser fraudulentas, são medidas de segurança importantes. Os *e-businesses* devem também certificar-se que fornecem informação sobre as taxas de câmbio internacionais e que toda a informação é fornecida na língua falada pelo mercado-alvo. Dependendo do país visado, podem ser necessárias diferentes medidas de segurança e a decisão de uma empresa optar por implementá-las ou não, terá também impacto na capacidade de a mesma alcançar um novo mercado.

Para além das soluções básicas de proteção contra a fraude anteriormente mencionadas, existem também ferramentas mais avançadas no mercado, cada uma delas fornecendo um conjunto de controlos de prevenção e deteção da fraude, totalmente integrados, antes de uma transação ou pedido de verificação ser processado. Devem ser escolhidos com base no tipo de *site* de comércio eletrónico, dimensão do negócio, número de clientes e potencial para alcançar novos mercados.

#### 4.2.2 Proteção I.P. e RGPD

A Propriedade Intelectual (PI) refere-se a vários aspetos da criatividade na mente de indivíduos e grupos e é protegida por lei. É também a propriedade de um determinado produto ou serviço, o que o torna uma componente importante do comércio eletrónico, onde as descrições de produtos/serviços, imagens, vídeos ou outros dados são partilhados. Como o comércio através da Internet deve ser protegido, a utilização de sistemas de segurança tecnológica e leis de PI deve ser igualmente abordada, ou então a PI pode ser roubada. Exemplos de PI são patentes, marcas

registadas, direitos de autor e segredos comerciais. O comércio eletrónico e as empresas online baseiam-se no licenciamento de produtos ou patentes, assim como marcas registadas, que, se não forem protegidas, podem causar danos ao negócio. Por conseguinte, a PI está intimamente ligada a quaisquer dados sensíveis e de segurança e, por sua vez, está relacionada com o RGPD.

A RGPD refere-se ao **Regulamento Geral de Proteção de Dados**, ao abrigo do qual a recolha de dados pessoais é regida pelo consentimento do consumidor, o qual concorda que os seus dados sejam recolhidos e armazenados. Isto significa que não é possível recolher, armazenar e utilizar dados sem a autorização de um cliente. O Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), de 14 de abril de 2016, adotado em 25 de maio de 2018, foi concebido para proteger os cidadãos da UE. O regulamento introduz limitações tanto à recolha como à utilização dos dados, explica a proteção e privacidade dos mesmos e limita a sua utilização sem alienação do cliente.

**A proteção de dados pessoais e sensíveis é obrigatória, bem como a distinção entre eles, uma vez que podem ser necessários diferentes níveis de proteção.** Os dados pessoais, para além de nomes, endereços ou detalhes de contas bancárias, são cookies e endereços IP e os dados biométricos serão classificados como dados sensíveis. Um *site* de comércio eletrónico entrará em contacto com uma enorme quantidade de dados pessoais e sensíveis, pelo que devem ser introduzidas medidas de segurança, a partir do momento em que uma empresa tem um visitante na página *web* (especialmente se o *site* utilizar *cookies*, se já tiver recolhido dados do visitante, ou quando este se inscrever num boletim informativo eletrónico) e durante a sua conversão para se tornar cliente (criação de uma conta, realização de uma compra, introdução de dados). Em qualquer caso, as empresas são obrigadas a explicar aos clientes por que razão pedem os seus dados e esclarecer que são responsáveis pela proteção dos seus dados. Esta informação deve também estar disponível para os clientes poderem consultar em qualquer altura (por exemplo, na política de privacidade ou em qualquer outro local do *website* que seja fácil de encontrar).

A digitalização facilita a recolha de dados, mas, com a introdução do RGPD, a quantidade de dados recolhidos diminuiu significativamente, uma vez que os clientes são mais cuidadosos com a informação que partilham online. As empresas começam também a compreender que não precisam de recolher tantos dados dos clientes, além de que aumentam a sua confiança, pois, por vezes, pensam que as empresas estão a tirar partido dos seus dados e não necessariamente a protegê-los. No comércio eletrónico, a recolha e armazenamento de dados não são necessários para completar uma encomenda, mas pode ser vital para efeitos de outras atividades, por exemplo, analisar o comportamento online do consumidor ou a sua subscrição de um boletim informativo eletrónico. Seja

qual for o caso, o consumidor deve sempre confirmar que concorda que o *website* / fornecedor de comércio eletrônico recolha os seus dados, o que se aplica no âmbito do RGPD.

Apoiar a segurança do comércio eletrônico e garantir a segurança online dos consumidores e, por conseguinte, a proteção dos seus direitos online é *A Estratégia do Mercado Único Digital da UE* (lançada em maio de 2015). As principais propostas desta estratégia incluem serviços de pagamento e a proibição do *geoblocking*, entre outros. Em termos de pagamento, a Diretiva dos Serviços de Pagamento (Regulamento (UE) 2015/2366) foi criada para aumentar os direitos dos consumidores, garantir pagamentos seguros e mais rápidos, descrever os direitos de reembolso, dar informações claras sobre os métodos de pagamento e promover os pagamentos móveis. Em resposta ao *geoblocking*, o Regulamento 2018/302 de 28 de fevereiro de 2018, adotado em 3 de dezembro de 2018, põe fim ao *geoblocking*, facilitando a comodidade das atividades de comércio eletrônico (venda e compra fora do país de residência) e aumentando as vendas dentro da UE. O *geoblocking* impõe limitações não só aos consumidores e às empresas, mas também às economias. Além disso, os consumidores receberam proteção adicional em abril de 2018, através das propostas de um *New Deal for Consumers*, que obriga os mercados online a informar os consumidores se estão a comprar a um comerciante ou a um indivíduo, se o seu resultado de pesquisa é pré-pago por um comerciante e em que condições, bem como a permitir que os consumidores cancelem um contrato de compra de serviços digitais no prazo de 14 dias. Espera-se que em janeiro de 2021 entrem em vigor novas regras de IVA para as vendas de bens e serviços online, que simplificarão as regras de IVA para as vendas de bens online e combaterão também a fraude fiscal. A UE está a introduzir regularmente novas regras para a proteção dos direitos dos consumidores online e para a melhoria do desempenho do comércio eletrônico. Mais informações a este respeito podem ser encontradas na página [European Commission Shaping Europe's digital future policies pages](#). (Comissão Europeia, 2020).

## 4.3 Análise de tendências

### 4.3.1 O que tem impacto na análise de tendências?

A análise de dados e as tecnologias de informação são a espinha dorsal e a base para a inovação e para novos modelos de negócio. Com o aumento da digitalização e a automatização de mais processos, a tecnologia torna possível analisar quaisquer dados, independentemente do setor ou da área de negócio. Um enorme apoio é a **Internet das Coisas (IdC)**, que é o elemento central da Revolução Industrial 4.0, introduzindo novas capacidades informatizadas de atuação, monitorização, processamento, deteção, digitalização e várias outras capacidades de gestão de dados. A IdC é geralmente utilizada para se referir à ligação entre bens de consumo. Segundo a Comissão Europeia,



a IdC poderia crescer de cerca de 9 biliões de dispositivos ligados em 2017 para 20-30 biliões até 2020 e mais de 55 biliões até 2025. Este é o resultado do fenómeno da digitalização e do facto de vivermos num ecossistema totalmente ligado. No entanto, a IdC é mais para as empresas do que para os indivíduos, uma vez que as soluções desenvolvidas são, principalmente, para o benefício das fábricas e indústrias (por exemplo, tecnologia drone para entregas de encomendas, grandes análises de dados que facilitam a gestão de clientes). A IdC como tecnologia disruptiva está a crescer em popularidade e, com o desenvolvimento da tecnologia, novas soluções irão substituir as existentes atualmente. Exemplos atuais incluem *smartphones*, que podem ser utilizados para trancar e destrancar portas remotamente (fechaduras digitais) ou para monitorizar edifícios (edifícios inteligentes). Cronologicamente, recuando no tempo, em 2000 foram inventados os *smart meters*, em 1991 a *World Wide Web* teve a sua estreia e, em 1974, foram introduzidos as ATMs, entre outros. Possíveis desenvolvimentos futuros podem incluir o *Man-Machine Mind Meld* (MMMM) – com a capacidade de controlar mentes, bem como máquinas e a colaboração entre robôs ou Facebook para Coisas que evoluem a partir do IdC.

A **nuvem** e os **grandes dados** estiveram entre as primeiras inovações dentro da Indústria 4.0 e a maioria das empresas já sabe como geri-los, mas outros avanços, como a Inteligência Artificial (IA) e o fabrico de aditivos (impressão 3D) estão continuamente a crescer em popularidade, com aplicações em diferentes indústrias, incluindo o comércio eletrónico. Outra tendência que se pode esperar que seja altamente influente num futuro próximo é a informática *in-memory computing* (IMC). Desde que o custo da memória diminuiu, a informática *in-memory* tornou-se uma solução tecnológica de ponta para uma variedade de benefícios na área da análise. Espera-se que até 90% das grandes organizações venham a gerar algum tipo de receitas a partir de *Data as a Service* (DaaS) em 2020. *Data as a Service* é uma tecnologia baseada na nuvem que permite aos clientes o acesso a ficheiros digitais, através da Internet.

Também a **análise aumentada** está a emergir, para se tornar o método dominante utilizado em todos os setores. As análises aumentadas são o resultado da combinação de técnicas de IA (inteligência artificial) e aprendizagem de máquinas para criar uma nova forma de criar, desenvolver, partilhar e consumir as análises. A crescente virtualização também substituirá as atuais formas de comunicação. Outra tecnologia popular são os avatares, caracteres digitais que substituem a representação física do orador, enquanto comunica através de dispositivos digitais, que poderão em breve ser substituídos por assistentes virtuais.

#### 4.3.2 Escolha de canais online para análise

Tendo em conta os efeitos que as novas tecnologias estão a ter nas empresas, acompanhar as tendências é uma necessidade absoluta. Como as empresas, especialmente as *start-ups* e os jovens empresários, estão conscientes do poder que os meios de comunicação social têm hoje em dia, as tendências através destas redes devem ser um foco-chave na análise da presença online de uma empresa. Os meios de comunicação social desempenham, de facto, um papel fundamental no *branding* das empresas e muitos estudos demonstraram que ser ativo nos meios de comunicação social permite às empresas não só alcançar mais clientes, mas também envolver-se diretamente na comunicação com eles, influenciando assim as suas decisões e fornecendo informação direcionada. Como os meios de comunicação social estão entre as redes que apoiam a personalização, e a personalização está prevista para ser a característica dominante da Indústria 5.0 no futuro, uma afirmação óbvia a fazer é que **os meios de comunicação social permitirão o crescimento das empresas.**

Os meios de comunicação social também permitem às empresas pesquisar o desempenho dos seus concorrentes e avaliar a reação imediata à informação publicada sobre a sua empresa, bem como acompanhar as tendências do mercado, incluindo o comportamento dos clientes online. Pode também ser **um meio de comunicação com clientes internacionais** na sua própria língua ou, pelo menos, em inglês. Ao decidir negociar fora do seu próprio país, deve ser considerada a língua a utilizar. Com os meios de comunicação social, uma empresa pode decidir gerir uma conta utilizando um único mercado e uma língua específica. Se for este o caso, uma empresa deve adotar uma abordagem coerente e o *website* deve também estar disponível na(s) mesma(s) língua(s). A decisão sobre quais os canais de meios de comunicação social a utilizar dependerá do tipo de produto / serviço oferecido pelo negócio, bem como do mercado a que o negócio se dirige (preferências de canais diferentes por país), em adição ao tempo que o negócio pode dedicar aos meios de comunicação social. Os canais mais populares são o LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram e Pinterest. Portanto, os meios de comunicação social podem fazer parte de uma estratégia empresarial e não apenas uma característica adicional.

Isto não significa que os **websites** sejam menos importantes. Continua a ser uma ferramenta recomendada quando se inicia um negócio online e **um elemento inevitável do comércio eletrónico.** Os *websites* fornecem informações importantes aos consumidores e são geralmente consultados para

informação sobre políticas ou detalhes de contacto. Os *websites*, em contraste com algumas páginas dos meios de comunicação social, oferecem a possibilidade de expandir a sua estrutura, por exemplo, através da instalação de mais *plugins* para fins de comunicação (chat ao vivo) ou *marketing* (recomendações personalizadas de produtos).

#### 4.3.3 Análise de tendências

A análise de tendências é uma função essencial para qualquer negócio online. Isto permitirá a uma empresa compreender o impacto que o comércio eletrónico tem tido no negócio e também identificar áreas a melhorar. As ferramentas de análise da Web podem ser utilizadas para pesquisar a popularidade da página de uma empresa, para registar quem o visita, quando o visita, que páginas estão a atrair mais atenção, o que os visitantes procuram, em que momento decidem comprar um produto / serviço e em quando decidem sair da página, etc. A [Google Analytics](#) é uma ferramenta analítica recomendada. Ajuda a construir uma imagem completa do desempenho online de uma empresa, incluindo a sua página, a sua presença nos meios de comunicação social, o desempenho das suas campanhas de *marketing*, a apresentação de produtos/serviços e a interação com sistemas ligados, tais como CRM ou outros pontos de contacto do cliente. Os dados que podem ser obtidos através de uma ferramenta analítica podem resultar na conversão de visitantes de páginas para clientes, se a empresa analisar os dados corretamente (e regularmente) e tomar as medidas necessárias que conduzam a este aumento de receitas.

Para começar a utilizar as ferramentas analíticas recomendadas, uma empresa precisa de ter uma Conta Google, de modo a poder acompanhar os visitantes atribuídos a uma conta específica (comércio eletrónico). O Google Help Center oferece tutoriais sobre como começar a utilizar a ferramenta analítica e como analisar dados.

Algumas informações importantes que o *Google Analytics* fornece incluem páginas sobre **Comportamento** (em que páginas os visitantes estão realmente interessados – quais as que visitam com mais frequência, quanto tempo passam nas páginas e de que páginas do *site* saem); **Aquisição** (como os visitantes chegaram ao site da empresa – pesquisa direta, meios de comunicação social, pesquisa orgânica, referência – e qual é a divisão exata, o impacto das Campanhas Google – se estiver a ser utilizada, referências de rede à página); e **Visão Geral do Público** (quantas pessoas visitam o site diariamente, qual é a hora de ponta da visita – quando é que a maioria dos visitantes acede, muitas vezes como resultado de uma atividade adicional, i. é., envio de um boletim informativo por correio eletrónico com ligações diretas às páginas do site – quantos novos visitantes tem um site e quantos visitantes regressam, qual é a taxa de retorno – pessoas que visitam apenas uma página, o que não é necessariamente

mau, uma vez que esta página pode ser o que estavam à procura, qual a duração média da sessão – quanto tempo os visitantes permanecem no site, de que países vêm – o que é importante para as vendas internacionais).

O relatório de síntese em **tempo real** fornece informações sobre referências de topo, páginas ativas de topo, tráfego social de topo, localizações de topo e palavras-chave de topo – um resumo de informações gerais sobre o tráfego do *website*. O relatório **Conversões** é um elemento adicional da ferramenta analítica, que inclui o rastreamento do comércio eletrônico (recolha de dados sobre vendas de produtos, locais de faturação, desempenho do produto, desempenho de vendas ou tempo de compra), mas também relatórios multifunções para verificar como os canais de *marketing* trabalham em conjunto para criar vendas e conversões.

A análise precisa dos dados é extremamente importante em termos de vendas internacionais, onde uma empresa será obrigada a investir mais tempo e dinheiro. Toda a informação será recolhida através de ferramentas analíticas do *website*. Uma empresa estará na posição de escolher os canais de comunicação (dados de aquisição) e de se focar mais nas páginas (visão geral do público e dados de comportamento) que estão a atrair mais atenção. Como resultado, a empresa deverá ser capaz de diminuir a taxa de ressalto (indicador referente aos visitantes que saem do *site*) e aumentar a conversão, gerando assim mais *leads*. A pesquisa conduzida pela PayPal (PayPal, 2018) mostra que as empresas têm melhor desempenho se analisarem o *site* e mantiverem o registo da sua atividade comercial online.

## 4.4 Plataformas de comércio eletrónico & publicidade online

### 4.4.1 Plataformas de comércio eletrónico

O moderno serviço ao cliente introduziu a tendência de centralidade no cliente, auxiliado por novas tecnologias, especialmente soluções móveis e redes sociais, que já está a mudar a gestão do serviço ao cliente. O próprio comércio eletrónico oferece diferentes tipos de plataformas que, adicionalmente, apoiam o serviço ao cliente. *As plataformas online são fortes motores de inovação e aumentam a escolha do consumidor*, melhoram a eficiência e competitividade do sector e facilitam a comunicação. Embora possamos distinguir entre dois tipos diferentes de plataformas inovadoras, **plataformas de comunicação** e **plataformas de transação** (ou plataformas de comércio eletrónico), por vezes têm as mesmas funcionalidades, impostas pelas peculiaridades do comércio eletrónico.

**As plataformas de comércio eletrónico** são um lugar virtual onde a oferta e a procura "se juntam" para concluir uma transação. Podem ser divididos em mercados online e vendedores online (ou revendedores). O primeiro pode também atuar como revendedor e um exemplo disto é a [Amazon](#). O

segundo pode também utilizar o espaço de um mercado ou operar no seu próprio website. Ao criar uma loja eletrónica num *website*, a empresa terá de escolher uma plataforma de comércio eletrónico. Os exemplos mais comuns deste tipo de *software* incluem: Shopify, Magento, Open Cart, Zen Cart, WooCommerce, Symphony Commerce, BigCommerce ou OsCommerce. Cada uma destas plataformas oferece tudo o que uma loja online requer e permite também aos criadores criar e personalizar a loja, com base nos seus requisitos comerciais.

Há muitas razões pelas quais uma plataforma de comércio eletrónico é utilizada. Inicialmente, uma empresa notará que são fáceis de implementar, baratas, complexas na quantidade e no tipo de soluções fornecidas e que prestam apoio ao cliente imediatamente após a implementação. A longo prazo, podem resultar numa diminuição dos custos empresariais e podem aumentar a informação ao cliente e melhorar a comunicação, não só entre uma empresa e os seus clientes, mas também entre o pessoal.

Outras plataformas, como a **Customer Relation Management (CRM)**, apoiam as empresas de comércio eletrónico na racionalização das suas atividades, o que significa a automatização de muitos processos, incluindo a comunicação dentro (entre o pessoal) e fora (cliente potencial e cliente) da empresa. Com base nos dados que os funcionários do serviço ao cliente introduzem no sistema, podem controlar a conversão de cliente potencial para cliente, seguido da receção pelo cliente de notificações relativas a encomendas feitas, etc.. A implementação deste tipo de plataforma poupa tempo e gera novas pistas. Os exemplos de CRM incluem: SugarCRM, Oracle's Siebel CRM e Microsoft Dynamics.

Outro tipo de plataforma é a **Enterprise Resource Planning (ERP)**, que pode ligar partes de uma empresa que requerem grandes quantidades de processamento manual, para se integrarem em outros departamentos, bem como centralizar e automatizar dados e processos. O ERP trata, principalmente, de informação *back-end*, enquanto o CRM gere a informação dos clientes e outros dados mais *front-end*. Os exemplos de ERP incluem: Sage ERP X3, Oracle E-Business Suite e Microsoft Dynamics.

Os preços dos sistemas CRM e ERP variam muito com base na dimensão e necessidades da empresa. Como tal, a integração destas ferramentas pode ser extremamente benéfica, tanto em termos de satisfação do cliente como de eficiência empresarial.

Todas as plataformas acima mencionadas podem também ser classificadas como **Customer Data Platforms (CDPs)**, uma vez que estão a recolher dados, embora inicialmente tenham sido definidos como instrumentos de marketing. Os CDPs recolhem, unificam, identificam e selecionam dados para

melhorar as experiências dos clientes, informar as decisões sobre produtos ou alimentar decisões comerciais.

#### 4.4.1 Marketing online

O que constitui um bom marketing online é uma **boa identidade visual** – em termos de marca, produto ou serviço de uma empresa. No comércio eletrónico, quando uma empresa começa a utilizar a Internet como canal principal para interagir com os seus clientes, a apresentação começa a partir do momento em que estes abrem o navegador. A partir desse momento, o negócio está a ser avaliado com base em que informação é publicada online, ou seja, com que frequência outros mencionam a marca/serviço do negócio e que informação é publicada, quer o negócio esteja posicionado mais alto (ou mais baixo) em comparação com outros negócios semelhantes deste tipo. Isto sublinha a importância da presença de uma empresa num website ou, pelo menos, num canal de comunicação social, caso contrário não é considerada como tendo qualquer presença. O tipo de conteúdo fornecido no website da empresa, bem como a apresentação desse conteúdo, determinará se o visitante decidirá ou não continuar a navegar.

Para as empresas que estão a começar a entrar no espaço virtual, uma consideração importante será a **marca / logótipo comercial**, que pode ser um ponto de partida para construir a posição de qualquer empresa online e a nível internacional. É mais fácil associar uma empresa / serviço com um logótipo (representação visual), do que com um nome (representação de texto). Um logótipo não é uma estratégia, é o vestuário que a sua empresa / serviço deve usar. Adicionalmente, os clientes associam um logótipo com o nível de serviço que é oferecido.

Bons gráficos, descrições atualizadas e estruturas de página bem pensadas terão impacto no **posicionamento de um site** em linha, em termos de SEO. *Search Engine Optimisation* (SEO) refere-se ao posicionamento do site, ou seja, a posição que o site de uma empresa tem nos motores de busca mais populares. Como o Google é considerado o motor de busca mais utilizado, vale a pena investir nas Campanhas de anúncios do Google, pois a informação sobre o desempenho das campanhas será fornecida pelo Google Analytics. A análise do *website* está, de facto, estreitamente ligada ao posicionamento do mesmo e, por conseguinte, ao marketing digital.

O **marketing digital** é qualquer atividade de marketing online. O **marketing de conteúdo** é um tipo de marketing digital que se concentra na criação e distribuição de conteúdo para um público alvo. O seu objetivo final é conduzir uma ação lucrativa do cliente no comércio eletrónico ou num *website*. Alguns exemplos de marketing de conteúdo incluem: *posts* em blogues, *vídeos*, *podcasts*, *infográficos*, *white papers*, estudos de caso e *eBooks*.

Os principais tipos de marketing online (para além de SEO) incluem:

**Search Engine Marketing (SEM):** Uma estratégia paga, semelhante à SEO, mas que não utiliza resultados orgânicos; as empresas pagam cada vez que os utilizadores clicam no anúncio do seu *website*.

**Social Media Marketing (SMM):** Pode tomar a forma de anúncios pagos, publicações promovidas ou histórias patrocinadas, mas pode também não envolver custos se os canais forem bem geridos e mantidos regularmente. Também inclui atividades como ouvir o que os clientes têm a dizer, participar em conversas ou partilhar conteúdos. De acordo com a [HubSpot](#), o Facebook é, hoje em dia, o principal canal de distribuição de conteúdos para os comerciantes (HubSpot, 2020).

**Marketing de entrada:** Envolve marketing de conteúdo, SEO e marketing de redes sociais – tudo isto atrai audiências, envolve utilizadores e gera *leads*.

**Marketing de afiliados:** Envolve a publicidade do produto de uma terceira empresa, ao mesmo tempo que se ganha uma comissão por cada venda que é feita.

**Marketing por email:** Esta é a utilização do correio eletrónico para promover os próprios produtos ou serviços. Pode tomar a forma de campanhas de newsletter, embora atualmente menos popular devido às exigências do RGPD.

**Publicidade móvel:** Todas as campanhas publicitárias devem também ser adaptadas para dispositivos móveis ou, pelo menos, seguir uma tipologia responsiva, que é imposta pela digitalização e a ubiquidade das tecnologias móveis. A partir de 2019, os dispositivos móveis, excluindo os tablets, geraram cerca de metade de todo o tráfego de *websites* a nível mundial (HubSpot, 2020).

**Publicidade por vídeo:** Este tipo de publicidade utiliza normalmente o método PPC; as empresas só pagam quando alguém se envolve com um anúncio através de um vídeo. Isto é por vezes também associado ao marketing de influenciadores devido ao aumento do número de bloggers e YouTubers. O YouTube é a quarta plataforma de redes sociais mais utilizada pelos marketeers de hoje (HubSpot, 2020).

**Publicidade de exibição:** Pode ter a forma de anúncios de exibição ou *banners*, *landing pages* feitas à medida e *popups*. Os anúncios de exibição diferem dos outros anúncios porque não aparecem nos resultados de pesquisa, mas são encontrados em websites e blogs, para redirecionar a atenção do utilizador para o produto da empresa.

**Publicidade nativa:** Estes são anúncios patrocinados no final das páginas, exemplos sugeridos para os utilizadores clicarem.

**Pagar por clique (PPC):** Anúncios em que os anunciantes só pagam quando um utilizador clica neles.

**Remarketing:** Também conhecido como redirecionamento, é um mecanismo baseado em *cookies* que segue o utilizador na Internet, para mostrar anúncios de produtos / serviços do seu interesse anterior.

Antes de escolher qualquer uma das ferramentas de marketing acima referidas, é importante, em primeiro lugar, envolver-se em estudos de mercado e identificar não só quem são os clientes da empresa, mas também quais são as suas necessidades e expetativas. Outras atividades que não devem ser negligenciadas no comércio eletrónico são a pesquisa de concorrentes e o envolvimento em bom planeamento. Só então uma empresa estará pronta a entrar no mundo virtual e a internacionalizar-se.

## Referências

*AppBusinessinaBox*. (n.d.). Retrieved June 2020, from Joint Venture Agreement:

<https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>

Centinaro, V., Roncucci, G., & Vantighem, D. (2019). *How To Assist European SMEs in their Internationalisation Process: A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.

Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015, January). *ResearchGate*. (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved June 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>:  
<https://www.researchgate.net/publication/272352896>

Ettenson, R. (2020). *Seven Tudes of International Expansion: A Diagnostic Tool*. Obtido em May de 2020, de  
<https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>

European Commission. (2020). *New EU rules on e-commerce*. Retrieved May 2020, from  
<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>

European Commission. (2020). *TARIC Consultation*. Obtido em May de 2020, de  
[https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true)

HubSpot. (2020). *HubSpot Marketing Statistics*. Obtido em May de 2020, de  
<https://www.hubspot.com/marketing-statistics>

iContainers. (2020). *International Payment Methods*. Obtido em May de 2020, de  
<https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>

- International Trade Center. (2019). *Trade Map - Trade Statistics for International Business Development*. Obtido em May de 2020, de <https://www.trademap.org/>
- International Trade Centre. (2010). *Model Contracts for Small Firms - Legal Guidance for doing International Business*. Obtido em May de 2020, de [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting\\_Better/Templates\\_of\\_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf)
- Malescu Law*. (n.d.). Retrieved June 2020, from <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. Retrieved May 2020, from <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>
- PayPal. (2018). *PayPal*. Obtido em May de 2020, de [https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal\\_Insights\\_2018\\_Global\\_Report.pdf](https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf)
- Prowse Chowne LLP Team. (n.d.). *Prowse Chowne*. Retrieved June 2020, from Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- Publications Office of the European Union. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. Retrieved June 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>
- Rooyen, W. (n.d.). *Advantages and Disadvantages of Joint Ventures*. Retrieved June 2020, from SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Seiko Epson Corporation. (2018). *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. Retrieved May 2020, from <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>
- Sunesen, E., & Henriksen, J. (2018). *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. Retrieved May 2020, from [https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes\\_0.pdf](https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf)
- The European Commission. (2016). *What is an SME?* Retrieved May 2020, from [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
- Tiba Team. (2020). *INCOTERMS TIBA*. Obtido em May de 2020, de <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>

- UN Trade Statistics. (2017). *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)*. Obtido em May de 2020, de <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>
- Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development*. Retrieved June 2020, from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: [http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq\\_docs/Venture.shtml](http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml)
- Wikipedia. (2020, January). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)
- Wikipedia. (2020). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_joint\\_venture#Benefits\\_of\\_International\\_Joint\\_Ventures](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures)
- Wikipedia. (2020). *Pareto Principle*. Obtido em May de 2020, de [https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle)
- World Trade Organisation. (2019). *WTO Tariffs*. Obtido em May de 2020, de [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tariffs\\_e/tariff\\_data\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm)
- World Trade Organisation. (2020). *Regional Trade Agreements Database*. Obtido em May de 2020, de <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>
- Καραμπάγιας, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Retrieved June 2020, from Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.: [https://xkarampagias.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200](https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200)

## Capítulo 5

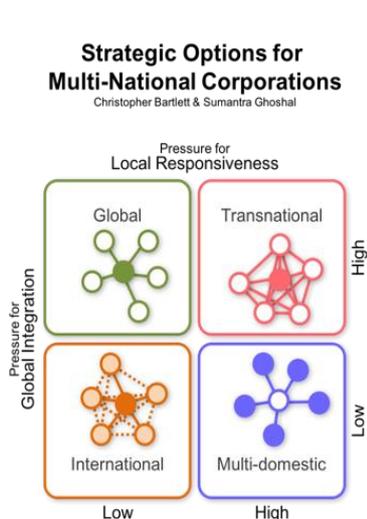
### Sua estratégia de internacionalização.

#### 5.1: A estratégia de internacionalização: elementos-chave e diferentes tipos

A estratégia de internacionalização é um plano de negócios para orientar as transações comerciais das empresas que têm lugar entre entidades de diferentes países. Pode abranger a cadeia de abastecimento da empresa ou as suas vendas, mas pode também cobrir ambas as funções comerciais. Por outras palavras, o processo de internacionalização não se refere apenas à venda de produtos no estrangeiro, pode também estar relacionado com a compra ou fabrico de produtos (ou partes dos mesmos) em países diferentes daquele em que a empresa foi originalmente estabelecida. A conceção de uma estratégia de internacionalização abrangente, consistente e bem sucedida, requer a análise de mercados e recursos internacionais, a definição de objetivos, a compreensão da dinâmica do mercado e o desenvolvimento de diferentes cenários, devendo responder a estas questões: **PORQUÊ? ONDE? COMO?**

##### 5.1.1. O Modelo Barlett & Ghoshal: diferentes tipos de estratégias de internacionalização

Assim que a empresa tiver decidido porquê e para onde se expandir internacionalmente, precisa então de pensar em como o fazer e optar pelo tipo de estratégia a adotar e implementar. Esta análise é baseada no Modelo Barlett & Ghoshal, que se concentra em duas forças principais que levantam uma série de questões, concretamente:



#### Força para resposta local:

- Os clientes em cada país esperam que o produto seja adaptado para satisfazer os requisitos locais?
- As empresas locais têm uma vantagem baseada na sua capacidade de resposta?

#### Força para a integração global:

- Quão importante é para a normalização do produto funcionar de forma eficaz?
- É necessária uma abordagem de marca global consistente para se alcançar o sucesso internacional?

Estas estratégias ajudam as empresas a alcançar um crescimento rentável em diferentes mercados globais. Neste capítulo, as diferenças entre estas estratégias serão analisadas e os seus benefícios e riscos serão delineados, permitindo assim às empresas escolher a estratégia mais adequada para elas.



### 5.1.2. Estratégia Multidoméstica: Baixa Integração e Elevada Capacidade de Resposta

As empresas que adotam uma estratégia multidoméstica visam satisfazer as necessidades e exigências dos mercados locais em todo o mundo, através da personalização e adaptação extensiva dos seus produtos e serviços. Além disso, têm pouca pressão para uma integração global. Consequentemente, as empresas multidomésticas têm, frequentemente, uma estrutura descentralizada com filiais que operam com autonomia e independência relativamente elevadas.

#### Vantagens

- Maximizar os benefícios de satisfazer as necessidades do mercado local, através de uma extensa personalização
- Empresas locais tratadas como empresas separadas

#### Desvantagens

- Tomada de decisão descentralizada
- Estratégias diferentes para cada país

Exemplo:



### 5.1.3 Global: Integração Elevada e Baixa Capacidade de Resposta

As empresas globais são o oposto das empresas multinacionais. Oferecem um produto padronizado em todo o mundo e visam maximizar a eficiência, para reduzir os custos tanto quanto possível. As empresas globais estão totalmente centralizadas e as filiais têm uma grande dependência das suas sedes. O seu papel principal é implementar as decisões da empresa-mãe, atuando como condutas de produtos e estratégias. Este modelo é também conhecido como o modelo Hub and Spoke.

#### Vantagens

- Altamente centralizado
- Foco na eficiência (economias de escala)
- Produtos padronizados

#### Desvantagens

- Pouca partilha de conhecimentos

Exemplo:



### 5.1.4. Transnacional: Integração e Capacidade de Resposta Elevadas



As empresas transnacionais têm características tanto de empresas globais como multinacionais e visam não só maximizar a capacidade de resposta local, mas também obter benefícios da integração global. As empresas produzem e vendem produtos algo únicos e normalizados em diferentes mercados. Com esta estratégia, a empresa tenta combinar os benefícios da eficiência à escala global, com as vantagens de ser responsiva localmente; requer, simultaneamente, centralização e descentralização. Os gestores têm de pensar globalmente, mas também personalizar os produtos para os mercados locais.

### Vantagens

- Promoção global do produto
- Maximizar a capacidade de resposta local, mas também obter benefícios da integração global
- Ampla partilha de conhecimentos (de tecnologia, pessoal, etc....)

Exemplo:



### Desvantagens

- Complexo a alcançar
- Requer muitos recursos económicos

#### 5.1.5. Internacional: Integração e Capacidade de Resposta Baixas

Uma empresa internacional tem pouca necessidade de adaptação local e integração global. A maioria das atividades da cadeia de valor é mantida na sede da empresa. Esta estratégia é também, frequentemente, referida como uma estratégia de exportação. Os produtos são produzidos no país de origem da empresa e enviados para todo o mundo. As filiais, se existirem, funcionam mais como canais de distribuição local. Os grandes produtores de vinho de países como França e Itália são grandes exemplos de empresas internacionais.

### Vantagens

- Baixa adaptação aos mercados locais
- Decisões tomadas na sede da empresa
- Produção na origem da empresa

Exemplo:



### Desvantagens

- Possível incompatibilidade de produtos
- Custos logísticos

### 5.1.6. Modos de entrada comuns de expansão internacional

Os modos de entrada no mercado mais comuns serão agora discutidos. As estratégias estão divididas em modos de equidade e não equidade, dependendo do nível de compromisso que cada modo requer. Um modelo não participativo é uma estratégia em que uma organização se expande para novos mercados, sem ter de fazer investimentos em áreas como instalações locais. Por outro lado, um modelo de capital próprio está próximo dos clientes. A escolha de entrada no mercado depende de um grande número de fatores, tais como recursos da empresa, características do produto e distribuição no mercado. As empresas nem sempre utilizam a mesma estratégia para todos os mercados.

#### **Exportação**

Normalmente, a exportação é a forma mais fácil de entrar num mercado internacional, envolve a venda de produtos e serviços no estrangeiro a partir do país de origem, utilizando acordos com uma empresa local, distribuidor ou agente.

#### **Vantagens**

- Entrada rápida
- Baixo risco

#### **Desvantagens**

- Baixo controlo
- Baixo conhecimento local
- Impacto do transporte

#### **Licenciamento e Franchising**

Licenciamento e franchising são acordos comerciais em que uma empresa dá permissão a outra empresa para fabricar o seu produto por um pagamento especificado.

#### **Vantagens**

- Entrada rápida
- Baixo custo
- Baixo risco

#### **Desvantagens**

- Menos controlo
- O licenciado pode tornar-se um concorrente
- Questões legais e regulamentares

## **Parceria e Aliança Estratégica**

As parcerias e alianças estratégicas envolvem acordos contratuais entre duas ou mais empresas, estipulando que as partes envolvidas irão cooperar de uma determinada forma e durante um determinado período de tempo para alcançar um objetivo comum.

### **Vantagens**

- Custos partilhados e reduzido risco de investimento
- Visto como entidade local

### **Desvantagens**

- Custo mais elevado do que outros
- Problemas de integração entre duas culturas empresariais

## **Aquisição**

Uma aquisição é quando uma empresa obtém o controlo de outra comprando as suas ações, trocando-as pelas suas próprias ações ou, no caso de uma empresa privada, pagando aos proprietários um preço de compra.

### **Vantagens**

- Entrada rápida
- Conhecimento
- Operações estabelecidas

### **Desvantagens**

- Custo elevado
- Questões de integração com a sede

### **Greenfield venture**

Uma *greenfield venture* envolve o processo de estabelecimento de uma nova subsidiária, de propriedade exclusiva (também chamada de *greenfield venture*). É, frequentemente, complexo e potencialmente dispendioso, mas proporciona o máximo controlo da empresa e tem o maior potencial para proporcionar rendimentos acima da média.

### **Vantagens**

- Conhecimento do mercado local
- Pode ser visto como um informador interno que emprega habitantes locais
- Controlo máximo

### **Desvantagens**

- Custo elevado
- Alto risco devido ao desconhecido
- Entrada lenta devido ao tempo de preparação

## 5.2 Ferramentas de diagnóstico da empresa: características do ambiente interno e externo e análise SWOT

Para realizar uma análise correta e completa da empresa, é necessário aplicar uma metodologia ordenada que identifique os seus pontos fortes e fracos. As secções seguintes irão delinear este processo.



### 5.2.1. Análise interna

O primeiro passo deve envolver a classificação das capacidades competitivas da empresa de acordo com os seus pontos fortes e fracos, para o processo de internacionalização. Em alguns casos, podem não ser relevantes. Além disso, podem ser acrescentados dois pontos fortes e fracos considerados de grande importância para a estratégia de internacionalização da empresa.

CAPACIDADES COMPETITIVAS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	NÃO RELEVANTE
Localização geográfica			
Capacidade de produção disponível			
Nível tecnológico			
Recursos financeiros para o capital de exploração			
Recursos financeiros para investimentos no estrangeiro			
Informação sobre mercados estrangeiros			
Rede comercial e contactos no estrangeiro			
Recursos humanos preparados para a internacionalização			
Experiência internacional de recursos humanos			
Conhecimento de línguas			
Imagem de marca			
Motivação para a internacionalização por parte da equipa de gestão			

Facilidade na tomada de decisões			
Adicionar um ponto forte			
Adicionar um ponto forte			
Adicionar um ponto fraco			
Adicionar um ponto fraco			

### 5.2.2. Análise externa

Esta análise implica classificar os seguintes fatores relacionados com o ambiente internacional e sectorial da empresa, como oportunidades, no caso de fatores positivos ou ameaças, se forem fatores negativos. Em alguns casos, podem ser irrelevantes. Além disso, podem ser acrescentadas duas oportunidades e ameaças que são de importância significativa para a empresa.

MEIO AMBIENTE E SETOR	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	NÃO RELEVANTE
Diminuição das barreiras ao comércio externo (tarifas, quotas)			
Barreiras técnicas ao comércio externo (certificações, aprovações)			
Integração económica dos países (UE, NAFTA, MERCOSUL)			
Uso generalizado da Internet			
Melhoria dos sistemas de transporte			
Maturidade do mercado interno			
Aparecimento nos mercados emergentes (como fabricantes)			
Aspeto dos mercados emergentes (como consumidores)			
Concentração da propriedade das empresas			
Aumento do poder de distribuição			
Emergência de novos produtos			
Mudanças nos gostos dos consumidores			
Acrescentar uma oportunidade			
Acrescentar outra oportunidade			
Acrescentar uma ameaça			

Acrescentar outra ameaça

### 5.2.3. ANÁLISE SWOT

Uma análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) – forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – é um quadro utilizado para avaliar a posição competitiva de uma empresa e para conceber um plano estratégico adequado. Uma análise SWOT avalia tanto fatores internos como externos, bem como as possibilidades atuais e futuras.

Isto envolve a classificação dos fatores com base nos resultados da análise interna e externa.

ORDEM	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
1		
2		
3		
4		
5		
6		
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1		
2		
3		
4		
5		
6		

### 5.2.4. Diagnóstico

O passo seguinte baseia-se em resultados anteriores e envolve a seleção de cinco aspetos/elementos fundamentais que a empresa tem de ter em consideração durante o planeamento e implementação do seu processo de internacionalização.

1	
2	
3	
4	
5	

### 5.3. Identificar e compreender os mercados-alvo mais interessantes

Há muitos artigos teóricos que explicam como as empresas devem conduzir a investigação para identificar oportunidades nos mercados internacionais. Sem dúvida, a questão central é: qual dos mais de 180 mercados a empresa deve escolher, para se envolver no comércio internacional? Qual deles exigirá os produtos e serviços da empresa? É necessário agir com pragmatismo e senso comum, uma vez que esta decisão é uma das mais importantes, com impacto no sucesso das PME na internacionalização.

Em geral, ao escolher em que mercado operar, deve ser dada atenção aos mercados que podem ser considerados como prósperos em termos de produtos da empresa. Este é um fator importante, mas não o mais importante. As empresas precisam de medir os mercados não só de um ponto de vista quantitativo, mas também em termos da distância entre mercados.

#### 5.3.1 Análise dos dados internacionais

O primeiro passo envolve compreender a situação do(s) produto(s) da empresa no mercado global, e cruzar estes dados comerciais com os dados globais. Para compreender a classificação do(s) produto(s) da empresa, é utilizado o Harmonize Commodity Description and Coding System (HS) (UN Trade Statistics, 2017) ou o TARIC code in UE (European Commission, 2020). Estes códigos são essenciais para identificar dados comerciais, direitos aduaneiros, barreiras à importação e possíveis limitações.

Assim que a empresa tenha identificado os seus produtos, deve também analisar quais os mercados que importam os seus produtos e em que mercados é mais fácil fazer negócios para o seu próprio país. Existem várias plataformas úteis, tais como TRADE MAP\_(International Trade Center, 2019). Nesta fase, a empresa deve evitar a tentação de escolher os maiores mercados, o responsável pelos serviços às PME deve analisar outros fatores, que serão delineados na secção seguinte.



### 5.3.2 Medir a distância entre países

O responsável pelos serviços das PME precisa de identificar em que mercados a empresa poderá ser bem sucedida: isto implicará analisar diferentes fatores e compreender como estes influenciam a competitividade das PME no mercado-alvo.

#### **Fatores geográfico-políticos**

Numa economia global com uma logística do século XXI, a distância geográfica não é um problema tão grande como era no passado. No entanto, ocorre com frequência que países mais próximos uns dos outros tenham características mais semelhantes em termos de obstáculos, nomeadamente culturais, administrativos, económicos, etc.. Contudo, estes mercados vizinhos podem também resultar num aumento da concorrência. Utilizando este quadro, a logística afetará a competitividade de uma empresa. Uma empresa precisa de considerar se o seu produto será mais competitivo se for agrupado em pequenas remessas ou se, pelo contrário, for necessário ter remessas completas.

Os fatores geopolíticos podem ser as barreiras mais importantes para aceder a um mercado. Uma empresa deve analisar como os produtos dos seus concorrentes chegam ao país de destino. No mercado australiano, por exemplo, é provável que todas as empresas enviem mercadorias por navio e isto afeta todos os concorrentes. É também importante identificar se as sanções comerciais impostas pelos governos aos produtos irão afetar os produtos da empresa.

#### **Fatores culturais**

Há muitas culturas diferentes no mundo inteiro que influenciam a forma como os produtos são consumidos. É importante que as empresas façam as seguintes perguntas:

- Todos os clientes vão querer o mesmo produto idêntico?
- O produto deve ser modificado?
- Irão esses clientes querer que sejam entregues da mesma forma?

Frequentemente, estas barreiras emergem de barreiras administrativas, por exemplo, se uma empresa quiser exportar carne e outros produtos, tais como leite, para países islâmicos, precisará da certificação "Halal".

#### **Fatores administrativos/económicos**

Os fatores administrativos/económicos podem ser alguns dos obstáculos mais difíceis de ultrapassar por uma empresa, particularmente se não estiver preparada para lidar com regulamentos e um tipo diferente de sistema jurídico. Neste caso, a empresa pode falhar, mesmo que tenha o melhor

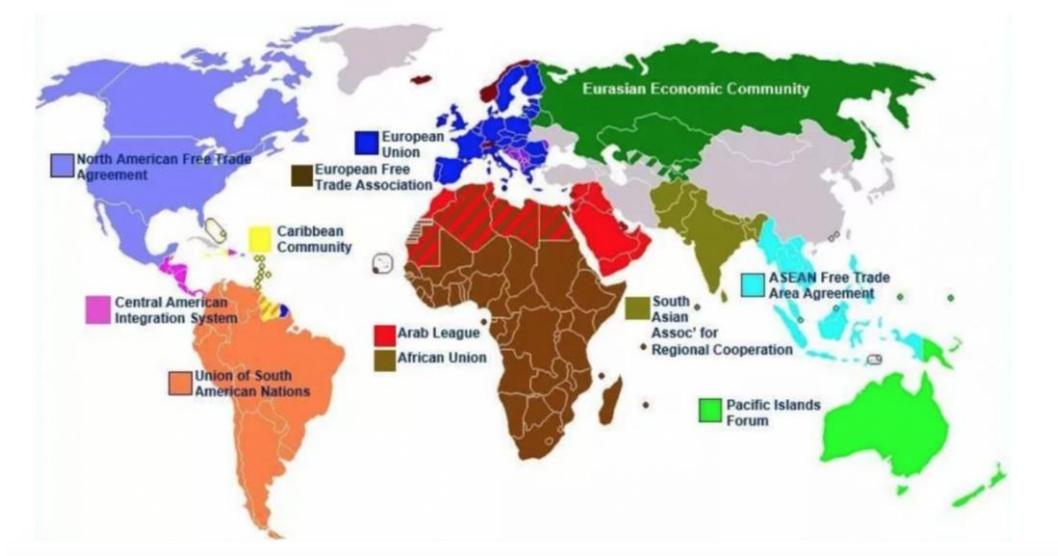
produto do mercado. Estes regulamentos administrativos são por vezes utilizados pelos países para proteger as suas próprias empresas indígenas.

A globalização contribuiu para a geração de grupos de países que, com base nas suas políticas, partilham critérios harmonizados e têm acordos de comércio livre entre si. A Base de Dados de Acordos Comerciais Regionais da WTO (World Trade Organisation, 2020) podem ser consultados para os países signatários.

CONTINGÊNCIA	DIREITO	CERTIFICADOS REGULAMENTOS	DUMPING SOCIAL E ECOLÓGICO
Barreira quantitativa que limita a quantidade que os países podem importar, tais como quotas de pesca.	O imposto aplicado aos bens pode ser fixo ou uma percentagem.	Documento que atesta que o produto cumpre as normas exigidas para ser importado.	As práticas de alguns países de escolher uma legislação ambiental e social mais flexível, permitindo às suas empresas vender mais barato em todo o mundo.

As barreiras económicas estão intimamente relacionadas com questões administrativas. Alguns fatores de influência são o poder de compra do mercado, as flutuações monetárias e monetárias e a capacidade de produção local. Estas barreiras ultramarinas podem ser vistas na página [Base de dados WTO](#) (World Trade Organisation, 2019) utilizando o código TARIC ou a Base de Dados Europeia (Comissão Europeia, 2020).

Ao negociar contratos de venda, a moeda é importante, pois alguns contratos são de longo prazo e, se uma empresa aceita moedas locais que não são estáveis, pode ficar exposta a riscos de flutuação. Por essa razão, é preferível escolher moedas estáveis como o EUR, USD, JPY ou GBP.

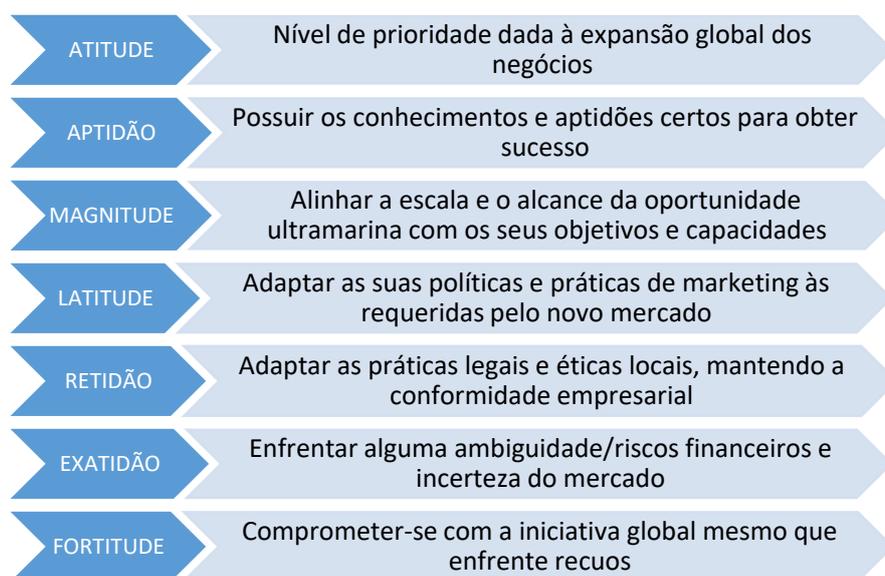


**Mapa de blocos comerciais 2019<sup>4</sup>**

## 5.4 Disponibilidade da empresa para a implementação de uma estratégia de internacionalização

A internacionalização das PME tem aumentado em termos da sua importância nos mercados globais. Um número crescente de PME está interessado em vender os seus produtos nos mercados internacionais através da exportação. Ter uma estratégia adequada em vigor, determinará o seu grau de sucesso. Vender no estrangeiro pode ser visto como o primeiro passo para a internacionalização mas, como referido anteriormente, a internacionalização vai muito além da venda de produtos no estrangeiro. Surgem dificuldades significativas quando uma empresa pretende empenhar-se plenamente na sua internacionalização, por exemplo, quando pretende fabricar os seus produtos noutros mercados ou se pretende vender o seu produto diretamente noutros mercados.

Por exemplo, para ter sucesso neste segundo objetivo, uma empresa terá de implementar uma filosofia de exportação mais forte na empresa e identificar a forma mais fácil para os compradores se poderem tornar clientes. A fim de ultrapassar as barreiras descritas na secção 5.3 e poder internalizar os processos necessários para ter sucesso na sua estratégia de internacionalização, a empresa precisa de estar preparada em termos de dispor dos recursos económicos, humanos e de marketing adequados, bem como de tempo suficiente. O processo requer perseverança durante um período de tempo significativo, uma vez que a introdução de produtos nos mercados ultramarinos requer um período de tempo muito mais longo do que no mercado local. Um teste de avaliação automática pode ser completado para estabelecer se a PME está preparada para tal. Isto implica responder a algumas questões-chave, utilizando uma ferramenta como *Os sete tons da ferramenta de expansão internacional* (Ettenson, 2020). Através deste teste, o responsável pelos serviços das PME irá medir as diferentes capacidades da empresa, como por exemplo:



### 5.4.1 Disponibilidade económica

Quando tudo isto estiver sob controlo e a empresa tiver a estrutura interna preparada para a internacionalização, a empresa pode estar confiante de que possui conhecimentos suficientes e está preparada adequadamente em termos económicos. Em termos gerais, a dinâmica é muito semelhante à do mercado nacional, mas a distância entre comprador e vendedor pode ser afetada quando se lida com empresas (B2B). As empresas internacionais têm riscos adicionais que devem ser tidos em conta nos contratos de comércio internacional assinados e que definem as obrigações das partes. Exemplos formais de modelos internacionais estão disponíveis no International Trade Centre website (International Trade Centre, 2010):

Distância, fiabilidade, confiança, segurança e capacidade económica são fatores-chave a serem incluídos no contrato, ao escolher o método de pagamento (iContainers, 2020).



O nível de preparação das PME para negócios internacionais determinará os INCOTERMs que serão selecionados para a transação. INCOTERMS (Tiba Team, 2020) define as obrigações, custos e riscos das partes (comprador e vendedor) associados ao transporte global ou internacional e entrega de mercadorias. Estas regras são definidas pelo Câmara de Comércio Internacional (ICC) e aceites pelos governos, autoridades legais e profissionais de todo o mundo, para a interpretação dos termos mais comumente utilizados no comércio internacional.



## 5.5 Estratégia de internacionalização: conceção e implementação

Nas secções anteriores, vimos como o Responsável de Serviços das PME pode apoiar as empresas na realização de uma análise interna e externa abrangente antes de conceber e implementar a sua própria estratégia internacional. A secção seguinte descreve como implementar os passos finais.

### Estabelecer os objetivos da Estratégia de Internacionalização

Embora o objetivo de cada negócio seja ganhar mais clientes, o objetivo de uma PME deve ser mais específico e deve identificar os seguintes pontos: Quais são os objetivos de vendas para o primeiro ano, quinto ano, e mais além? Que nível de retenção de clientes pode a PME esperar realisticamente? Quanto tempo e dinheiro esperam gastar com a expansão? Quanto tempo demorará até obter um retorno do investimento? É importante assegurar que os objetivos das PME estão alinhados com o seu produto/serviço e indústria: deve estabelecer objetivos realistas com um orçamento assumido, para que possa utilizá-los como referência para o seu próprio progresso.

### Conhecer e compreender os concorrentes

Para se sair bem em qualquer mercado, uma empresa precisa de compreender os concorrentes locais e a forma como estes se aproximam do mercado. Cada mercado tem a sua própria mistura de concorrentes e culturas, que definem como funciona uma indústria.

### Planear a estratégia de Marketing

Quando os mercados de interesse para a empresa tiverem sido identificados, a estratégia global de marketing deve ser planeada. Isto implica responder às seguintes questões: É possível utilizar a mesma mensagem em todos os mercados? Será que a empresa precisa de adaptar a mensagem? A empresa irá manter a mesma marca a nível global?

### Foco em alguns mercados

A empresa deve classificar os mercados-alvo em três tipos de países, utilizando o *Pareto principle* (Wikipedia, 2020), e segmentá-los em termos estratégicos, complementares e de outros países. É necessário levar a cabo diferentes estratégias para ter sucesso em todos os países, com o orçamento a dar prioridade aos países estratégicos.

### Recursos humanos e orçamento

Deve ser atribuído um orçamento adequado, bem como pessoas-chave (adequadas) e dignas de confiança. Estas serão compostas por profissionais que conhecem bem a empresa e têm um grau

muito elevado de adaptação e vontade de expatriação. Isto requer um elevado nível de inteligência emocional (empatia, flexibilidade, comunicação, adaptação, etc.).

### **Teste piloto**

Antes de desenvolver todo o plano de internacionalização, recomenda-se que se escolha um mercado o mais próximo possível daquele em que as PME já foram bem sucedidas e que se faça primeiro um teste piloto.

### **Erros a evitar**

Os seguintes erros têm de ser evitados:

*Miopia* – É extremamente importante validar o modelo de negócio no estrangeiro, para avaliar as "distâncias" entre a empresa e os seus mercados. Estas incluem tanto as "distâncias físicas" referentes ao número de intermediários entre a empresa e os seus consumidores, como as "distâncias culturais" que envolvem ter em conta que os novos consumidores são membros de outras culturas e perceber que pode ser difícil prever ou impor um modelo específico de utilização do produto.

*O voo em frente* – É importante que a PME se aperceba de que uma situação delicada de dinheiro/viabilidade não pode ser resolvida apenas através da venda no estrangeiro.

*Banalização do retorno do investimento* – A entrada num novo mercado exige que a empresa desenvolva a marca local, os seus clientes e o sistema de distribuição. O retorno do investimento pode exigir mais tempo do que no mercado doméstico.

*Improvisação* – Uma atitude reativa ao processo de internacionalização pode resultar em ações mal planeadas. Por vezes, a PME pode ser excessivamente controlada por uma série de ações que são difíceis de alterar, uma vez que pode ter entrado nos mercados na sequência de sugestões de agentes, contactos, parceiros, etc..

*Recursos insuficientes* – A internacionalização não é um processo fácil e barato e o retorno do investimento não é imediato. A PME tem de se preparar adequadamente, utilizando os recursos necessários para ter sucesso.

### **Implementar os controlos corretos**

Existem três tipos essenciais de controlos:

1. **Controlos visuais:** Estes incluem listas de controlo, painéis de controlo, cartões de pontuação, orçamentos, etc.. Permitem à PME acompanhar que o progresso está a seguir as etapas e

realizações previstas. Se não for esse o caso, fornecem um alerta e solicitam que a PME tome as medidas corretivas adequadas e corrija os problemas identificados.

2. **Controlos processuais:** Estes incluem diferentes tipos de controlos, tais como ter duas partes não relacionadas que verificam internamente o fluxo monetário da PME, um processo de revisão padrão para todo o novo pessoal contratado, novas concessões de vendas padronizadas, que capacitam a equipa de vendas. Todos os controlos devem seguir procedimentos estabelecidos, para fornecer resultados consistentes e seguros.
3. **Controlos incorporados:** Estes são controlos que não requerem quaisquer ações adicionais às já existentes e previstas pelo sistema de gestão da empresa. Estes podem incluir contratos normalizados, cópias de segurança de dados automatizadas e controlos financeiros especificamente concebidos, que funcionam automaticamente em segundo plano, para proteger a empresa de más decisões ou comportamentos.

## Referências

- AppBusinessinaBox*. (n.d.). Retrieved June 2020, from Joint Venture Agreement: <https://app.business-in-a-box.com/doc/joint-venture-agreement-2-D888>
- Centinaro, V., Roncucci, G., & Vantghem, D. (2019). *How To Assist European SMEs in their Internationalisation Process: A Guidebook for the European Business Support Organisations*. Luxembourg: Publication Office of the European Union.
- Channon, D. F., & Sammut-Bonnici, T. (2015, January). *ResearchGate*. (P. S. Cooper, Ed.) Retrieved June 2020, from <https://www.researchgate.net/publication/272352896>: <https://www.researchgate.net/publication/272352896>
- Ettenson, R. (2020). *Seven Tudes of International Expansion: A Diagnostic Tool*. Retrieved May 2020, from <https://static1.squarespace.com/static/58f0229fdb29d67bb26ddb68/t/594879ad9f74569814f6a1ef/1497921965327/7+Tudes+Tool+FINAL.pdf>
- European Commission. (2020). *New EU rules on e-commerce*. Retrieved May 2020, from <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/new-eu-rules-e-commerce>
- European Commission. (2020). *TARIC Consultation*. Retrieved May 2020, from [https://ec.europa.eu/taxation\\_customs/dds2/taric/taric\\_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true](https://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp?Lang=en&Screen=0&Expand=true)
- HubSpot. (2020). *HubSpot Marketing Statistics*. Retrieved May 2020, from <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>
- iContainers. (2020). *International Payment Methods*. Retrieved May 2020, from <https://www.icontainers.com/help/international-payment-methods/>

- International Trade Center. (2019). *Trade Map - Trade Statistics for International Business Development*. Retrieved May 2020, from <https://www.trademap.org/>
- International Trade Centre. (2010). *Model Contracts for Small Firms - Legal Guidance for doing International Business*. Retrieved May 2020, from [https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting\\_Better/Templates\\_of\\_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Exporters/Exporting_Better/Templates_of_contracts/3%20International%20Commercial%20Sale%20of%20Goods.pdf)
- Malescu Law*. (n.d.). Retrieved June 2020, from <https://malesculaw.com/difference-consignment-joint-venture/>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Joint ventures and business partnerships: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/joint-venture-advantages-and-disadvantages>
- NIBusinessInfo. (n.d.). *NIBusinessInfo.co.uk*. Retrieved June 2020, from Create a Joint Venture Agreement: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/create-joint-venture-agreement>
- OECD. (2016). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2016: AN OECD SCOREBOARD*. Retrieved May 2020, from <http://worldsmeforum.org/wp-content/uploads/2016/06/OECD-Financing-SMEs-.pdf>
- PayPal. (2018). *PayPal*. Retrieved May 2020, from [https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal\\_Insights\\_2018\\_Global\\_Report.pdf](https://www.paypalobjects.com/digitalassets/c/website/marketing/global/shared/global/media-resources/documents/PayPal_Insights_2018_Global_Report.pdf)
- Prowse Chowne LLP Team. (n.d.). *Prowse Chowne*. Retrieved June 2020, from Benefits and Risks Associated with Joint Ventures: <https://prowsechowne.com/benefits-and-risks-associated-with-joint-ventures/>
- Publications Office of the European Union. (2018). *Annual report on European SMEs 2017/2018 : SMEs growing beyond borders*. Retrieved June 2020, from <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a435b6ed-e888-11e8-b690-01aa75ed71a1>
- Rooyen, W. (n.d.). *Advantages and Disadvantages of Joint Ventures*. Retrieved June 2020, from SA Tenders: <https://www.sa-tenders.co.za/content/hints-tips-and-news/advantages-and-disadvantages-joint-ventures>
- Seiko Epson Corporation. (2018). *Seiko Epson Corporation: Annual Report 2018*. Retrieved May 2020, from <https://global.epson.com/IR/library/pdf/ar2018.pdf>
- Sunesen, E., & Henriksen, J. (2018). *The World in Europe, global FDI flows towards Europe: FDI by European SMEs*. Retrieved May 2020, from [https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes\\_0.pdf](https://www.copenhageneconomics.com/dyn/resources/Publication/publicationPDF/1/441/1525771561/espon-fdi-11-main-report-fdi-by-european-smes_0.pdf)
- The European Commission. (2016). *What is an SME?* Retrieved May 2020, from [https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition\\_en](https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en)
- Tiba Team. (2020). *INCOTERMS TIBA*. Retrieved May 2020, from <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020>

UN Trade Statistics. (2017). *Harmonized Commodity Description and Coding Systems (HS)*. Retrieved May 2020, from <https://unstats.un.org/unsd/tradekb/Knowledgebase/50018/Harmonized-Commodity-Description-and-Coding-Systems-HS>

Vaughan, J. (2010, April). *The University of Iowa University Center for International Finance and Development*. Retrieved June 2020, from India: Exploring an Emerging Market; What is a Joint Venture?: [http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq\\_docs/Venture.shtml](http://www.uiowa.edu/ifdebook/faq/faq_docs/Venture.shtml)

*Wikipedia*. (2020, January). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint\\_venture](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/Joint_venture)

*Wikipedia*. (2020). Retrieved June 2020, from [https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_joint\\_venture#Benefits\\_of\\_International\\_Joint\\_Ventures](https://en.wikipedia.org:https://en.wikipedia.org/wiki/International_joint_venture#Benefits_of_International_Joint_Ventures)

*Wikipedia*. (2020). *Pareto Principle*. Retrieved May 2020, from [https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](https://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle)

World Trade Organisation. (2019). *WTO Tariffs*. Retrieved May 2020, from [https://www.wto.org/english/tratop\\_e/tariffs\\_e/tariff\\_data\\_e.htm](https://www.wto.org/english/tratop_e/tariffs_e/tariff_data_e.htm)

World Trade Organisation. (2020). *Regional Trade Agreements Database*. Retrieved May 2020, from <http://rtais.wto.org/UI/PublicMaintainRTAHome.aspx>

Καραμπάγιας, Χ. (2013). *xkarampagias.gr*. Retrieved June 2020, from Υπόδειγμα καταστατικού σύστασης κοινοπραξίας.: [https://xkarampagias.gr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200](https://xkarampagias.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=383:2013-02-01-18-37-28&catid=56:2013-01-23-11-48-30&Itemid=200)