



Centro de Formação Profissional  
para o Comércio e Afins

**Comércio Internacional**

**Pedro Santos Pereira**



Centro de Formação Profissional  
para o Comércio e Afins



## COMÉRCIO INTERNACIONAL





## ÍNDICE

INTRODUÇÃO	6
<b>1. INTRODUÇÃO AO COMÉRCIO INTERNACIONAL</b>	<b>9</b>
1.1. Globalização dos mercados e expansão internacional	12
1.2. Importância dos negócios internacionais na economia atual	14
<b>2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL</b>	<b>17</b>
2.1. Marketing Internacional	18
2.2. Entrada em novos mercados	20
2.3. Regulamentação do comércio internacional	28
2.4. A internacionalização empresarial numa economia mundializada	30
2.4.1. Razões para a internacionalização	30
2.4.2. A definição de internacionalização empresarial	33
2.4.3. Formas de exportação	34
2.4.4. O conceito de globalização	35
2.4.5. A nova característica da PME internacionalizada: as mMNC's	36
<b>3. O PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>39</b>
3.1. As fases iniciais da internacionalização	43
3.2. Motivações para a internacionalização	43
3.3. Os principais aspetos a considerar na internacionalização	46
3.3.1. O que internacionalizar?	49
3.3.2. Para onde internacionalizar?	51
3.3.2.1. Avaliação dos potenciais mercados alvo	53

3.3.3. Como internacionalizar	56	<b>FICHA TÉCNICA</b>	<b>155</b>
3.3.4. Competências internas	59		
3.3.5. Aspectos financeiros	64		
3.3.5.1. A função do orçamento	65		
3.3.5.2. A importância da gestão do fluxo de caixa	66		
3.3.5.3. Cálculo do Ciclo Operacional	66		
3.3.5.4. Estratégia de financiamento da operação	68		
3.3.5.5. A função tesouraria	69		
3.3.6. Que estrutura organizacional	70		
3.3.7. Como identificar e gerir parceiros locais	73		
3.4. Exportações	75		
3.4.1. Distribuição internacional: seleção e dinamização de canais de distribuição	78		
3.4.2. Elementos Chave na Exportação	81		
3.4.2.1. Documentos	81		
3.4.2.2. INCOTERMS 2010	83		
3.4.2.3. Meios de transporte Internacional	96		
3.4.2.4. Seguros	100		
3.4.2.5. Formas de Pagamento Internacionais	109		
<b>GLOSSÁRIO TEMÁTICO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL</b>	<b>117</b>		
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>147</b>		

## INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas e a promoção das exportações num contexto de globalização dos mercados requerem uma aposta estratégica e de qualificação de recursos humanos, em especial, na área do Comércio Internacional. Assim sendo, este manual pretende abordar as principais questões relativas a esta área de atividade. Pretende dar uma visão global e generalizada dos fatores fundamentais a que esta temática apela. Por outro lado, tem como objetivo apresentar as principais teorias, metodologias e recomendações de alguns autores que abordam esta matéria. De igual forma, procurou-se partilhar a experiência profissional em ambiente internacional do autor deste manual.

Para além da introdução ao tema, o leitor poderá encontrar os principais fundamentos teóricos bem como a explicitação das fases do processo de internacionalização. Serão abordados os principais aspetos a ser considerados na internacionalização, e focadas outras questões centrais e de suporte a esta atividade comercial, tais como as questões logísticas e financeiras inerentes a este processo.

Por fim, o leitor poderá encontrar um glossário temático onde se pretende explicar os principais conceitos, termos e definições. Poderá igualmente encontrar esclarecimentos e outros conteúdos que de alguma forma se consideram como relevantes ou complementares aos diferentes assuntos abordados. Não sendo um manual exaustivo, deseja-se que seja uma referência suficientemente abrangente, procurando abordar os pontos centrais do comércio internacional de uma forma prática e simplificada.

O principal objetivo do autor é o de capacitar o leitor a

ter uma consciência das valências e fatores a considerar num processo destes e de como os operacionalizar, em contexto de trabalho. Por outro lado, os conhecimentos adquiridos com a leitura deste manual, nomeadamente ao nível dos principais mecanismos de funcionamento das operações de Comércio Internacional também pretendem “aguçar” a vontade do leitor em aprofundar outros conhecimentos e outras leituras. Na era da globalização, já nem o céu é o limite...



## INTRODUÇÃO AO COMÉRCIO INTERNACIONAL



### I. INTRODUÇÃO AO COMÉRCIO INTERNACIONAL

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Definir o conceito de comércio internacional;
- Entender a correlação entre a globalização e o comércio internacional;
- Entender o impacto dos negócios efetuados a nível internacional na economia atual.

O conceito de mercado é um conceito prolífico, cujos múltiplos significados se acomodam em camadas, em que a seguinte, integra a camada anterior, como as camadas de uma cebola. No seu sentido mais básico, é um lugar de comércio, um local onde compradores e vendedores se encontram e efetuam transações. Mas mercado pode também designar tanto o conjunto dos compradores de um produto como a quantidade ou o valor das vendas desse produto numa determinada região. Poderá igualmente entender-se o termo como a área geográfica na qual diversos concorrentes competem pelos mesmos clientes. Pode falar-se de mercado de um produto, de mercados de exportação ou de mercado bolsista. Ou então de mercado de trabalho, mercado imobiliário, mercado monetário ou mercado cambial.

Apesar da profusão, há denominadores comuns em todas estas perspetivas. Um deles é a existência de oferta (quem tenha produtos/serviços para vender) e procura (quem os queira comprar). Outro denominador é o da realização de transações, o que pressupõe uma outra condição, que é a da existência de preços, isto é, que os que procuram e os que oferecem se entendam nos montantes das transações.

O comércio ocupa uma posição central na cadeia de abastecimento, assegurando acesso e disponibilidade.

É através do comércio que os consumidores têm acesso aos produtos de que necessitam ou que desejam adquirir. O comércio torna a aquisição dos produtos possível, quando e onde eles são necessários e como esses produtos podem ser disponibilizados é o que procuraremos abordar neste Manual.

Os vários operadores da cadeia de abastecimento contribuem de forma complementar para criar valor para o consumidor final. Cada operador realiza um conjunto específico de atividades (cadeia de valor interna de cada empresa), em que o valor do output tem que ser superior aos custos dos inputs. Deste modo, a cadeia de abastecimento, em que vários intervenientes interagem sequencialmente, pode ser vista como uma sequência de cadeias de valor ou, ainda melhor, como uma grande cadeia de valor integrada, em que cada entidade participa e contribui com uma fração do valor final criado.

O comércio internacional é a troca de bens e serviços através de fronteiras internacionais ou territórios. Na maioria dos países, ele representa uma grande percentagem do PIB (Produto Interno Bruto). O comércio internacional está presente em grande parte da história da humanidade (veja-se o exemplo da rota da seda), mas a sua importância económica, social e política tornou-se crescente nos últimos séculos. O avanço industrial, dos transportes, a globalização, o aparecimento das corporações multinacionais, o outsourcing, tiveram grande impacto no incremento do comércio internacional.

O aumento do comércio internacional pode ser relacionado com o fenómeno da globalização. O comércio internacional é uma disciplina da teoria económica, que, juntamente com o estudo do sistema financeiro internacional, forma a disciplina da economia internacional.

PIB...?

Consulte o glossário.

Outsourcing...?

Consulte o glossário.

## I.I. GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS E EXPANSÃO INTERNACIONAL

As empresas devem encarar a internacionalização dos seus negócios como uma estratégia capaz de proporcionar ganhos, tais como, a diversificação de mercados, melhoria da qualidade, aumento da produtividade, estabelecimento de parcerias de desenvolvimento (*joint-ventures*), robustecimento da imagem, entre outros.

Caso as empresas se dediquem exclusivamente a produzir para o mercado doméstico, inevitavelmente sofrerão com a concorrência das empresas estrangeiras dentro do seu próprio espaço.

Existe um grande número de empresas estrangeiras estabelecidas fora do país de origem, que disputam o crescente mercado global. Fazem-no otimizando a sua presença nesse mesmo mercado ou estabelecendo bases de apoio às suas operações.

A melhor forma de uma empresa se manter competitiva neste ambiente global é pesquisar os mercados externos tanto para avaliar a adaptação necessária dos seus produtos, processos e funções quanto para analisar a possibilidade de diminuir custos através da integração de fornecedores de matérias-primas e/ou produtos externos. No ambiente competitivo atual, quanto maior for o conhecimento que a empresa possui sobre seus clientes, produtos e mercados, maiores serão as suas possibilidades de se manter competitiva.

Verifica-se, no entanto, a falta de profissionais com qualificações para atuar nesse novo cenário. Este novo posicionamento das organizações vai obrigar a um crescimento profissional daqueles que atuam na área.

Observa-se uma necessidade latente de profissionais capazes de lidar com a complexidade das negociações internacionais contemporâneas à medida que os processos de internacionalização nos batem à porta.

A expansão do conceito de mercado na atualidade ultrapassa fronteiras, organizações políticas (UE, MERCOSUL, etc.), continentes, culturas e produtos. Hoje em dia, as organizações procuram onde existe a necessidade para oferecerem esses produtos ou serviços, desafiando a tradicional hegemonia dos produtores, do conceito de proximidade e dos habituais circuitos de distribuição. O poder passou a estar não em quem tem o produto, a proximidade ou a tradição, mas sim em quem tem o mercado (o cliente).

Inclusive hoje, em alguns setores de atividade, o conceito de transação deixou de fazer sentido. Muitos produtos e serviços são colocados à disposição do cliente, de um modo continuado, sem qualquer custo (e-mail, internet, aplicações, etc.).

Até há muito pouco tempo atrás, eram as grandes empresas produtoras ou as grandes distribuidoras que geriam e influenciavam as “necessidades” dos consumidores, quer através de campanhas de marketing como da massificação da oferta. O aparecimento da internet, a facilidade de comunicação e de acesso, promoveram o aumento exponencial da oferta. Um pequeno produtor num canto recôndito do mundo pode oferecer seus produtos a uma escala mundial. Desta forma, pode verificar-se uma rutura total com o paradigma existente.

Hoje em dia, o cliente escolhe o seu produto, compara-o (nas suas características, preço, comodidade) e, inclusive, personaliza-o. E, mais importante ainda,

MERCOSUL...?

Consulte o glossário.

Joint-ventures...?

Consulte o glossário.



difunde a sua (in) satisfação para o mercado através das redes sociais.

## 1.2. IMPORTÂNCIA DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS NA ECONOMIA ATUAL

Uma das formas de constatar a crescente importância do comércio internacional é observando o seu peso no Produto Mundial Bruto (PMB).

O produto mundial bruto (PMB) é a totalidade do produto nacional bruto de todos os países do mundo. É equivalente ao produto interno bruto total. Em 2011, o PMB atingiu cerca de 79,39 trilhões (PT: bilhões) de dólares americanos.

O PIB é um dos indicadores mais utilizados na

$$\text{PNB} = \text{PIB} + \text{total de rendas recebidas do exterior} - \text{total de rendas enviadas para exterior}$$

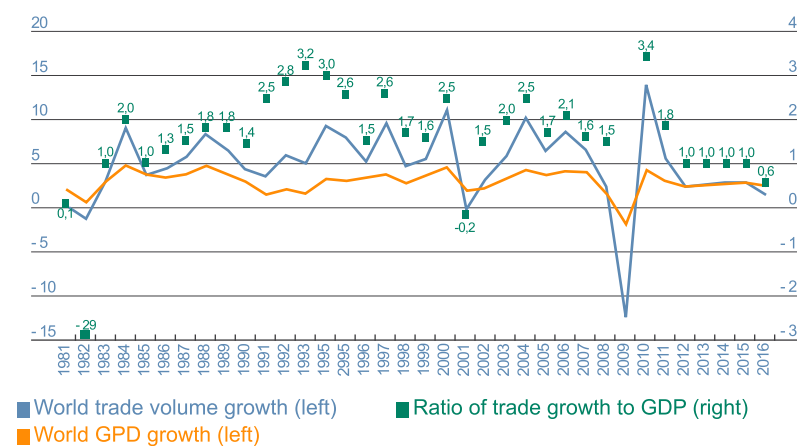
macroeconomia com o objetivo de quantificar a atividade económica de uma região / País. O Produto Interno Bruto (PIB) é o conjunto de riquezas gerado num país. Trata-se de um índice económico que engloba o cálculo global de todas as atividades económicas. O PIB é a soma de diversos fatores: o consumo nacional de bens duráveis e não duráveis, os investimentos de capital, as despesas da administração pública e a balança comercial.

Segundo a *World Trade Organization*, no seu relatório anual de 2017, a percentagem média de exportações e importações de bens e serviços comerciais no PMB aumentou significativamente de 20% em 1995 para 30% em 2014 (em termos de valor). Por outras palavras, o PMB de hoje é altamente influenciado pelo comércio internacional.

A crise económica afetou seriamente as exportações e as importações em 2009. A quota do comércio no PIB Mundial caiu 5 pontos percentuais, para 26% em 2009 de 31% em 2008. Grande parte desse declínio foi atribuído a uma queda no preço das *commodities*. Apesar de uma recuperação robusta em 2010-11, o peso do comércio no PMB em termos de valor permanece abaixo do seu pico de 2008.

As exportações mundiais de combustíveis e produtos de mineração decresceram em 10% desde 2006. Os produtos agrícolas aumentam em média 5% anualmente desde 2006, ou seja, teve um aumento de 70%. Desde a Segunda Guerra Mundial, o volume do Comércio Internacional Mundial, cresce em média cerca de 1,5 mais que o PMB, apesar de nos anos 1990's ter crescido mais do dobro.

Quadro: Rácio da evolução do comércio mundial de mercadorias face à evolução do PIB mundial real: 1981- 2016



Fonte: *World Trade Statistical Review 2017 – World Trade Organization*

Commodities...?

Consulte o glossário.



## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL





## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Identificar os principais fundamentos teóricos que suportam a atividade de comércio internacional;
- Identificar os principais fatores e aspetos a considerar na internacionalização empresarial;
- Identificar as principais razões para a internacionalização;
- Identificar as diferentes formas de internacionalização a que as empresas podem recorrer.

A oportunidade de comércio está em identificar um grupo de tamanho suficiente e cujas necessidades não estão a ser satisfeitas. *Kotler, P. (2014)* define-a como uma área de necessidade e interesse do comprador onde existe mais probabilidade de uma empresa ter maior rentabilidade satisfazendo essa necessidade ou interesse. Para o autor, a atratividade desse mercado depende de vários fatores: o número de potenciais compradores, a sua capacidade de compra, o seu desejo de comprar, entre outras.

Existem três fatores que potenciam a oportunidade de comércio a uma empresa:

- a. Fornecer algo que está em escassez
- b. Fornecer um produto ou serviço inovando na sua entrega e/ou com maior qualidade
- c. Fornecer um novo produto ou serviço

### 2.1. MARKETING INTERNACIONAL

O marketing internacional adotado pelas maiores

empresas é realizado por meio de um completo planeamento estratégico, que possa oferecer condições de competitividade para que tenha possibilidade de atingir no mercado internacional, abrangendo as seguintes etapas:

- **Análise e estruturação interna da empresa** (com o propósito de aumentar a produtividade e reduzir os custos de produção);
- **Análise e seleção do mercado externo;**
- **Oportunidades comerciais oferecidas no comércio exterior**, direcionando as suas ações;
- **Marketing Mix** – produto, preço, distribuição e promoção que são decisivos na busca de competitividade;
- **Controle no planeamento.**

Quando a empresa pretende encontrar uma oportunidade de marketing fora do seu país, procurando novos mercados, *Viana C. e Hortinha J. (2009)* referem que existem - três perspetivas para o que será o Marketing Internacional:

Uma primeira perspetiva onde podemos falar em marketing de exportação se compararmos o marketing às restantes funções da empresa, tendo em conta que as ações desenvolvidas pelas empresas para ir ao encontro das necessidades dos clientes implicam passar fronteiras.

Nesta situação, a empresa usa a sua capacidade produtiva, de marketing, comercial (entre outras) no seu país de origem, não desenvolvendo qualquer esforço de

marketing no país de destino. Numa segunda perspetiva, marketing internacional será quando a empresa percebe a importância das diferenças entre os vários mercados externos e o peso da sua atividade internacional nos seus negócios. Neste caso, as empresas desenvolvem um Plano de Marketing independente para cada mercado, incentivando a adaptação aos mercados locais (esta perspetiva é usada por empresas fortemente implantadas no estrangeiro, tendo normalmente a empresa uma representação direta nos mesmos). No caso português, os autores referem o facto do tecido empresarial ser constituído maioritariamente por PME's, o que na maioria dos casos só será possível com a elaboração de parcerias entre as empresas do mesmo ramo ou complementares, definindo uma estratégia conjunta para a sua procura de novos mercados internacionais. Estes acordos entre as empresas devem envolver uma plataforma de serviços que lhe permitam receber e trocar informação, desenvolver marcas próprias, design e plataformas de comercialização.

Na terceira perspetiva, Marketing Global será quando a empresa trata o mundo como seu único mercado.

## 2.2. ENTRADA EM NOVOS MERCADOS

A penetração em mercados externos constitui a razão mais frequente para as empresas se internacionalizarem. A percepção de dinamismo da procura no exterior pode resultar da análise desses mercados, mas também da saturação ou do declínio do mercado doméstico. A penetração em mercados externos está frequentemente ligada ao objetivo de crescimento da empresa, explorando oportunidades de negócio no exterior.

*Kotler P. e Armstrong G. (2016)* abordam a temática de decisão de entrada em novos mercados externos considerando que uma empresa pode tomar a decisão de

procurar novos mercados quando a concorrência (global) decide atacar o seu mercado nacional oferecendo baixos preços ou melhores produtos; porque os seus clientes começam a expandir-se para fora do país necessitando dos seus serviços ou, por último, porque os mercados internacionais oferecem melhores oportunidades de crescimento. Os autores alertam que as empresas antes de tomarem a decisão de se internacionalizarem devem pesar bem os vários riscos e ter a resposta sobre a sua capacidade de se internacionalizar. Questões como:

- Pode a empresa aprender a conhecer as preferências e comportamentos do consumidor noutros países?
- Pode oferecer produtos que sejam competitivos em relação à sua concorrência e atrativos para o cliente?
- Consegue adaptar-se a outras culturas empresariais e lidar bem com os naturais dos países para onde pretende ir?
- Os gestores da empresa possuem experiência internacional?
- A empresa analisou e conhece o ambiente político e legal dos países para onde pretende ir?

Num mundo de globalização, com maior rapidez na comunicação, transportes e fluxos financeiros, produtos desenvolvidos numa parte do mundo encontram rapidamente aceitação noutros países. E, com o desenvolvimento do comércio internacional, a concorrência tornou-se naturalmente mais agressiva. Empresas estrangeiras entram rapidamente nos novos mercados, estando poucos a salvo dessa agressividade

### MARKET

*"Market: is the set of actual and potential buyers of a product or service.*

*The buyers share a particular need or want that can be satisfied through exchange relationships."*

*Philip Kotler  
Gary Armstrong*

de mercado. Uma frase dos autores resume essa situação: “ (...) *empresas que nunca saíram do mercado nacional e nunca pensaram em concorrência estrangeira depararam-se com eles no seu próprio quintal*”.

Embora a necessidade das empresas se internacionalizarem seja grande, também os riscos são maiores do que eram: governos instáveis, leis e políticas restritivas, barreiras à entrada, a crise mundial que atravessamos e que despoletou maiores níveis de corrupção penalizam, bastante esta hipótese.

Antes de se expandir para mercados internacionais, a empresa deve, segundo os autores, definir os seus objetivos e políticas de marketing internacionais, deve definir os seus objetivos de volume de vendas e para quantos países o pretende fazer (tendo em atenção que nem se devem expandir pouco nem para além das suas capacidades de operar em vários países ao mesmo tempo).

Deve também ter em conta atratividade do mercado dependendo do produto, fatores geográficos, rendimentos da população, clima político, entre outros. Depois, a empresa, deve avaliar cada um dos mercados potenciais segundo os seguintes indicadores:

• **Caraterísticas Demográficas**

- Dimensão da população e taxa de crescimento
- Idade da população e sua estratificação
- Educação da população/nível de estudos obrigatórios

• **Caraterísticas Geográficas**

- Dimensão do país (área)
- Clima do país

- Densidade populacional – Rural e Urbana
- Estrutura de transportes e acesso ao mercado
- Fronteiras (países, mares, oceanos, etc.)
- Característica territorial (área agrícola, florestal, mar, etc.)

• **Fatores Sócio culturais**

- Estilo de vida dos consumidores, principais valores e crenças
- Normas sociais e culturais
- Línguas oficiais e faladas
- Religião e sua composição
- Normas e abordagens aos negócios

• **Fatores Económicos (últimos 3 anos)**

- PIB (dimensão e evolução) e sua composição
- Balança Comercial (estrutura)
- Distribuição da riqueza
- Infraestruturas industriais
- Recursos naturais
- Recursos humanos e financeiros
- Dívida externa (em valor e % do PIB)
- Taxa de inflação
- Rendimento per capita
- Flutuação da taxa cambial face às principais moedas e à do seu mercado

• **Fatores Políticos e Legais**

- Prioridades nacionais
- Estabilidade política
- Postura do Governo face ao comércio internacional
- Burocracia governamental
- Estrutura constituinte dos órgãos governativos

- Nível de investimento público em infraestruturas (em valor e % do PIB)
- Estrutura bancária e regras de fluxo de capitais
- Acordos comerciais ou barreiras existentes
- Regulação monetária e de comércio internacional

• **Fatores Comerciais**

- Dias úteis
- Horário de trabalho dos órgãos públicos
- Estrutura das principais taxas aduaneiras

Os aspetos anteriormente referidos serão abordados de forma prática, sistemática e detalhada no capítulo 3 deste manual.

As regras de comércio internacional (restrições entrada a produtos, quotas de entrada, impostos sobre determinados produtos provenientes de outros países para limitar a entrada, (são exemplo disso as regras da UE leis protecionistas no Brasil, impostos elevados na China para entrada de certos produtos).

Algumas das formas que pode usar para saber a atratividade do país/ mercado para onde pretende entrar são:

A sua estrutura industrial – economias de subsistência (vivem maioritariamente da agricultura); exportador de matérias-primas (ricas em produtos naturais mas pobres nos restantes, importam bens e maquinaria pesada); economias emergentes (de crescimento rápido, com a industrialização a criar novos ricos e a aumentar a classe média e o seu poder de compra); economias industriais (a maioria da população pertence à classe

média abrindo a possibilidade para a entrada de vários produtos e bens).

A sua distribuição de rendimentos – países industrializados podem ter classe baixa, média e alta, mas países com economias de subsistência têm maioritariamente baixos rendimentos. Países com economias emergentes têm um aumento exponencial da classe média e consequentemente do poder de compra, tornando-se bastante atrativos para as empresas.

O seu ambiente político-legal – Os países diferem muito nesta área. A forma como encaram a aquisição de bens/ serviços provenientes de companhias estrangeiras, a burocracia, estabilidade política e políticas monetárias têm forte impacto na decisão de entrada por parte da empresa e eficácia da mesma.

A sua cultura – O comportamento dos consumidores noutros países é importante e conhecer com dados concretos informação sobre o mesmo é de grande relevância.

Erros podem acontecer quando as marcas desconhecem o que pode ou não ofender um povo, inviabilizando a entrada de um produto ou penalizando uma marca profundamente.

Por fim, *Kotler e Armstrong* referem ainda que quando uma empresa decide ir para mercados externos deve determinar qual a melhor forma de o fazer (exportação, *joint-venture* ou investimento direto). A forma mais fácil de entrar num mercado externo é exportar de forma direta ou indireta.

Os bens são produzidos no próprio país e podem ou não ser adaptados para o mercado final. Esta forma

Sabia que na China a cortesia é essencial?

Não se apresentar antes de iniciar uma discussão de negócios ou perder a paciência em uma negociação é um erro grave.

No relacionamento com chineses há algo parecido com uma conta corrente que deve estar sempre equilibrada. Se lhe dão um presente, retribua; se o convidam, faça o mesmo; se lhe pedirem um favor, pense que você tem uma obrigação.

Na China, não arrotar na mesa, logo após a comida, significa que não se apreciou a refeição.



será a que menos impacto terá na empresa, na sua linha de produtos, investimentos e missão. As empresas começam normalmente por exportação indireta, usando intermediários internacionais.

Desta forma o risco é menor, o conhecimento do mercado por parte do intermediário é vantajoso e consequentemente menos erros ocorrerão.

Antes de iniciar o processo de internacionalização, é fundamental que a empresa analise a sua capacidade para concretizar com sucesso esse movimento.

Mesmo no caso da exportação, a empresa tem de dispor de capacidades e recursos mínimos para assegurar o desenvolvimento continuado da sua atividade internacional.

A internacionalização não deve ser vista como um objetivo absoluto. A sua intensidade e amplitude devem ser avaliadas em função das oportunidades identificadas e das capacidades e recursos da empresa.

Neste sentido, é importante colocar, como ponto prévio ao arranque de qualquer movimento de internacionalização empresarial, uma avaliação prévia.

Em 1979, *Michael Porter* definiu no seu artigo “*How Competitive Forces Shape Strategy*” na *Harvard Business Review* aquela, que ainda hoje é, a grande revolução no campo da estratégia para as regiões, empresas, organizações, países: as 5 forças de Porter.

A concorrência, os clientes, os fornecedores, as potenciais entradas no mercado e produtos substitutos definem, segundo o autor, a estrutura da empresa e a sua competitividade.

**Figura - As 5 forças de Porter**



Fonte: *Michael Porter*

Se as forças forem elevadas, a rentabilidade de negócio é mínima, se forem positivamente ativas, a rentabilidade é superior. Para cada tipo de indústria (aviação aérea, transportes, produtos naturais, entre outros) a configuração destas forças difere. Ainda hoje, é por esta análise que as empresas definem (ou devem definir) a sua estratégia competitiva. Num artigo mais recente na *HBR (Harvard Business Review)*, *McGinn, D. (2010)* considera que podemos considerar uma nova “meia força” às cinco existentes: **os Governos**.

*Embora Michael Porter* considerasse à data que os governos eram um fator e não uma força, através de uniões políticas estes podem reduzir ou aumentar o poder dos fornecedores em função dos seus interesses, licenças podem restringir ou permitir a entrada de novos produtos.

Sabia que na Argentina, a polidez é sempre bem vista?

Na Argentina, é rude perguntar às pessoas no que trabalham. O mais aconselhado é esperar até que elas o informem.

Conversas pessoais: Os argentinos possuem uma natureza ligada à família. Perguntas sobre os membros da família e seu bem-estar são aceitáveis e até incentivadas. Não se surpreenda se os seus clientes fizerem perguntas pessoais sobre sua vida familiar.

Eu falo ou você fala? No país, interromper os outros durante a conversação é o comportamento padrão, não se ofenda.

Como entrar nesses mercados? Sozinho ou em parceria com outra empresa ou marca? Autores como *Elyas S. e Mohamed Y. (2013, pág. 83)* referem que fazer uma parceria (*brand alliance, co-branding, joint-marketing* são alguns dos nomes possíveis) é um dos métodos que surge nas duas últimas décadas utilizado pelas empresas para entrar em novos mercados como ferramenta de posicionamento. No caso da internacionalização, os autores consideram que a marca que se alia a uma marca local beneficia na distribuição (pode usar a rede da empresa local), do conhecimento do mercado por parte da empresa local e da sua imagem de confiança. Pode também ser usada pelas empresas para entrar em conjunto nos novos mercados, beneficiando das sinergias possíveis.

### 2.3. REGULAMENTAÇÃO DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Tradicionalmente o comércio é regulamentado através de tratados bilaterais entre nações. Durante os séculos de crença no mercantilismo a maioria das nações mantinham altas tarifas e muitas restrições ao comércio internacional. No século XIX, especialmente no Reino Unido, a crença no livre comércio tornou-se um paradigma e este pensamento tem dominado as nações ocidentais desde então. Nos anos seguintes à segunda guerra mundial, tratados multilaterais como o GATT (Acordo Geral sobre Comércio e Tarifas em 1947) e a OMC (Organização Mundial do Comércio) tentaram criar estruturas regulatórias de alcance mundial.

As nações socialistas e comunistas sempre acreditaram no modelo da autarquia, a completa ausência do comércio internacional. Os governos autoritários, como os fascistas, sempre colocaram grande ênfase na ideia da autossuficiência. Mas na prática, nenhuma nação

consegue atender sozinha a todas as necessidades da sua população, e é sempre necessário e realizado algum comércio.

Normalmente, o comércio internacional livre é defendido pelos países economicamente mais poderosos. Quando eram duas das maiores economias mundiais, a Holanda e o Reino Unido eram grandes defensores desse pensamento. Atualmente, os Estados Unidos da América, o Reino Unido e o Japão são os seus maiores proponentes. Porém, muitos outros países - incluindo aqueles em rápido crescimento económico como a Índia, a China e a Rússia – têm-se tornado defensores do "livre comércio".

Tradicionalmente, os interesses agrícolas são a favor do comércio livre, enquanto setores industriais defendem políticas protecionistas.

Porém, *lobbies* agrícolas, particularmente nos Estados Unidos da América, Europa e Japão, são responsáveis pela inclusão de regras nos tratados de comércio internacional, cujo objetivo é a adoção de medidas protecionistas para bens de origem agrícola. Por outro lado, o Brasil, um grande e eficiente produtor agrícola, tem vindo a atuar no sentido de eliminar parte destas barreiras.

Durante as recessões económicas, surgem pressões para o aumento de taxas de importação, com o intuito de proteger a produção doméstica.

A regulamentação do comércio internacional é realizada através da OMC no nível global, e através de vários outros arranjos regionais como o MERCOSUL na América do Sul; o NAFTA, entre Estados Unidos da América, Canadá e México; e a União Europeia, entre

NAFTA...?

Consulte o glossário.

Brand Alliance...?  
Co-branding...?

Consulte o glossário.

GATT...?  
(General Agreement on Tariffs  
and Trade)

OMC...?  
(Organização Mundial do  
Comércio)

Consulte o glossário.

27 estados europeus independentes.

## 2.4. A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL NUMA ECONOMIA MUNDIALIZADA

Por que razão se estuda a internacionalização das empresas?

Este estudo apresenta uma significância cada vez maior, quando se fala de economia internacional. Este interesse não é de agora, vem desde os séculos XVIII e XIX, período em que o comércio internacional sofreu o seu maior incremento.

Considerando dois exemplos ilustrativos da significância a que nos referimos:

A exportação de mercadorias em termos mundiais apresenta um crescimento a uma taxa superior à produção das mesmas. Por seu turno, os fluxos de investimento direto estrangeiro (investimento em ativos, não investimento de carteira = portefólio) apresentam taxas de crescimento ainda superiores às da exportação.

Em simultâneo, aumenta a complexidade da internacionalização empresarial. Por exemplo, o comércio externo de serviços como transportes, serviços financeiros, turismo, publicidade, comunicação de massas, entre outros, apelam a novas regras e novas formas de negócio.

### 2.4.1. Razões para a Internacionalização

Hoje em dia, a internacionalização das suas atividades é uma preocupação comum a todo o tipo de empresas, independentemente da sua dimensão, e não apenas às mais ousadas ou vocacionadas para o efeito.

Esta preocupação advém da crescente liberalização internacional das atividades comerciais e industriais, num contexto onde se acentua a concorrência que transpõe as fronteiras políticas.

As formas de uma empresa se internacionalizar já não são só a tradicional exportação para um cliente distante e mais ou menos desconhecido, ou a abertura de uma filial fora do país para aproveitar as vantagens competitivas do país para onde se exporta. Distribuem-se por formas tão diversas como o comércio intra-empresa (empresas multinacionais), os investimentos cruzados entre empresas de vários países, mas principalmente através de variados tipos de acordos de cooperação industrial ou comercial em que participam empresas de diferentes dimensões e tipologias, governos, instituições supranacionais, etc.

O processo de internacionalização pode também acontecer, desde logo, pela aquisição de uma unidade de produção no país de destino e não pela exportação de bens e serviços.

As razões para isso acontecer (aquisição da unidade produtiva) podem ser relacionadas com os custos de transporte elevados, barreiras significativas à importação, ou simplesmente custos de produção do país de destino significativamente menos onerosos que no país de origem, tornando mais vantajoso empreender, desde logo, uma estratégia de investimento nesse país em vez de procurar previamente exportar.

Por exemplo, é de conhecimento geral a tendência para as empresas portuguesas se instalarem no mercado brasileiro, um mercado com cerca de 200 milhões de pessoas, com uma forte predisposição social para o consumo e com um rendimento per capita cerca de



metade de Portugal.

Existem duas razões fortes para que as empresas optem por produzir diretamente no Brasil em vez de preferirem a tradicional exportação: por um lado as eventuais barreiras alfandegárias elevadas, e outras formas de protecionismo, tradicionais no referido país e um custo do fator trabalho significativamente menor.

De acordo com *J. Antonio Alonso (1994)* e citando este autor, são referidas três importantes mudanças recentes com repercussão na internacionalização de uma empresa:

1. O protagonismo adquirido pelas empresas de pequena e média dimensão que, através de métodos muito diversos, estendem a sua atividade através das fronteiras, mostrando que a atividade externa não é um exclusivo das grandes multinacionais;
2. A proliferação de novas fórmulas institucionais de acesso aos mercados internacionais, que deixa para trás o predomínio da relação empresa-mãe/filial, característico da década de 60, para se estender por fórmulas mistas e contratuais que permitem um melhor aproveitamento das vantagens competitivas e são mais flexíveis em contextos de mudança;
3. Por último, e como resultado dos anteriores, o processo de internacionalização deixou de se apresentar como uma aventura solitária para a empresa.  
Internacionalizar-se é, cada vez mais, integrar-se numa rede de acordos interempresariais acima das fronteiras políticas. Por esta razão, a seleção de sócios e de fórmulas contratuais passaram a ser um aspeto chave na estratégia internacional da empresa.

Em forma de conclusão, pode dizer-se que com a crescente abertura das economias nacionais, internacionalizar passou a ser uma questão de sobrevivência para as empresas, deixando de ser apenas uma opção.

#### 2.4.2. A definição de internacionalização empresarial

Em que consiste a internacionalização? O que é a internacionalização empresarial? Por que fases passa uma empresa para se poder dizer que tem uma atividade internacional ou que é uma empresa internacional? São algumas das questões que se podem colocar relativamente à internacionalização das empresas.

A internacionalização, neste caso dos mercados e das empresas que neles pretendem atuar, significa a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países.

A internacionalização, no sentido macroeconómico, tem a ver com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados e serviços, dinheiro, ideias e pessoas, efetuadas entre dois Estados - Nação.

Do ponto de vista empresarial, e seguindo uma teoria que estabelece um paralelo com a conceção de *Rostow* (das fases de desenvolvimento das economias), a internacionalização compreende todo o tipo de intervenção qualitativamente avançada nos mercados externos abrangendo todas as fases desde a exportação, até ao investimento direto no estrangeiro. Voltaremos a

Para Hymer (1979), citado por Hagedoorn e Schakenraad, "a internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na sua procura de uma melhor rentabilidade, de um mercado nacional aos mercados internacionais".



este assunto mais adiante.

### 2.4.3. Formas de exportação

Segundo alguns autores, a exportação propriamente dita pode ser de quatro tipos, que resultam de uma crescente implicação internacional da empresa:

1. Ocasional, se acontece como resposta a ordens de compra não solicitadas;
2. Exploratória, geralmente iniciada através de vias de comercialização alheias à empresa, por exemplo, através da participação em feiras;
3. Sistemática, mantendo vias de penetração alheias;
4. Estabelecimento de redes próprias ou de filiais de vendas.

Ou, segundo Adriano Freire, as exportações (“transações”) podem ser:

1. Exportação spot: venda ocasional nos mercados externos;
2. Exportação a médio e longo prazo: venda regular de produtos a clientes externos;
3. Exportação via agentes ou distribuidores:  
recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos da empresa nos respetivos mercados;
4. Licenciamento da tecnologia ou marca

mediante remuneração.

### 2.4.4. O conceito de globalização

Diferente é o conceito de globalização, embora, por vezes, confundido com o conceito de internacionalização.

Globalização é o processo de produção de bens e serviços que são concebidos, desenhados, desenvolvidos, produzidos e utilizados num contexto multiterritorial e não num contexto uni territorial.

Ora, a tendência geral é para uma crescente complexidade dos produtos e para que cada produto se componha de subconjuntos ou componentes, que podem ser fabricados de maneira autónoma.

Por exemplo, o processo de conceção e fabrico de um automóvel comporta mais de 5.000 peças que podem ser reunidas em subconjuntos. O fabrico desses componentes distribui-se por dezenas de países, ou seja, dezenas de origens distintas para serem depois reunidos num mesmo local, a fábrica de montagem.

As mesmas empresas, os mesmos produtos estão ao dispor dos consumidores em qualquer parte do mundo e podem até ser pagos com os mesmos cartões de crédito, por exemplo.

No processo de globalização as economias movem-se do contexto nacional para o contexto mundial, deixando de fazer sentido falar da origem nacional de um certo produto mas sim no *"made in the world"*, como já algumas multinacionais o fazem ou, por exemplo, o *"made by Nestlé in the world"*.

Esta tendência é confirmada pelos fluxos de investimento

internacional que, nos últimos anos, superaram a dinâmica do comércio internacional. Isto implica, por sua vez, profundas alterações nos mercados e no funcionamento dos mesmos: normas e padrões orientados para a perspetiva mundial e não nacional ou regional, sistemas de informação globais e instituições de governação comuns à escala mundial, como é o caso da Organização Mundial do Comércio (OMC) e do Fundo Monetário Internacional (FMI).

#### **2.4.5. A nova característica da PME internacionalizada: as mMNC's**

Uma micromultinacional é uma pequena e média empresa que controla e gere as atividades de valor agregado por meio de alianças internacionais e modos de investimento em mais de um país. O autor *Prashantham (2011)* define micromultinacionais como PME's que usam outros modos de entrada para além da exportação, como por exemplo, recorrendo a subsidiárias, redes e alianças estratégicas.

Os autores (*Johnson, 2001; McDougall, Covin, Robinson & Herson, 1994, Dimitratos et al., 2003*), classificam as mMNC's em sete tipos de acordo com o objetivo que procuram atingir quando vão para contexto internacional:

1. *Network seekers* - Estas mMNC's estabelecem licenciamentos, franchising, joint-ventures e alianças estratégicas com a finalidade de superarem as limitações de recursos que encontram.
2. *Market hunters* – Procuram nichos de mercado em todo o mundo. A descoberta e exploração de oportunidades comerciais no mercado internacional, muitas vezes por meio da

prestação de serviço, é o incentivo fundamental.

3. *Flexibility pursuers* – Procuram difundir-se nos mercados estrangeiros com estruturas organizacionais flexíveis, contrapondo as das grandes organizações, que têm uma imensa estrutura hierárquica.
4. *Resource trackers* – Estabelecem-se em países vizinhos com a finalidade de tirar proveito do trabalho de baixo custo e de matérias-primas, sendo chamadas de rastreadoras de recursos.
5. *Global market chasers* - Procuram atingir economias de escala por meio de nichos de mercado do exterior.
6. *Learning seekers* – Tentam ativamente recolher e assimilar informações sobre as condições do mercado externo. Estas PME's procuraram adquirir e aprender o máximo de conhecimento experiencial através de modos globais.
7. *Competition players* - Levam em consideração as estratégias dos seus principais rivais ao decidir sobre as suas ações no mercado internacional. Assim, o seu comportamento estratégico está intimamente dependente das ações dos seus rivais diretos.

FMI...?

Consulte o glossário.



## O PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO



### 3. O PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Identificar as fases de um processo de internacionalização;
- Identificar as motivações que levam uma empresa a internacionalizar-se;
- Conhecer os aspetos críticos a considerar num processo de internacionalização;
- Entender a exportação como a principal estratégia de entrada no comércio internacional;
- Identificar os principais elementos chave na exportação.

Iremos agora analisar as principais vertentes deste assunto de uma forma mais operacional, indicando as etapas, riscos e aspetos a ter em conta.

A internacionalização não deixa de se assemelhar a um processo, numa sequência de acções, tarefas e decisões com um propósito bem definido.

Para atuar internacionalmente é fundamental que a empresa disponha de competências e recursos que lhe permitam fazer face às dificuldades de operar em novos mercados.

Nada substitui, no entanto, a experiência real de “campo”, concreta, de desenvolver negócios no estrangeiro. As empresas à medida que adquirem esta experiência vão reforçando a sua atuação no estrangeiro e vão aprofundando o seu conhecimento sobre as condições de atuação em vários mercados.

Esta experiência é essencial para a concretização e o sucesso dos processos de internacionalização.

Não deixa de ser no entanto recomendável que as empresas desenvolvam ações para se prepararem para a internacionalização, procurando conhecer os mercados, potenciais parceiros e condições de atuação assim como elaborar um plano de negócio para essa mesma internacionalização. Uma adequada identificação das competências diferenciadoras e das debilidades da empresa, assim como da recolha de informação sobre as condições existentes nos mercados alvo, concorrência, etc, pode constituir-se como fator de sucesso no processo de internacionalização.

A partilha de experiências e acesso a informação local de aspetos nas vertentes comerciais, produtivas, fiscais, gestão de recursos nos mercados a internacionalizar através de *joint-ventures*, contratos de licença, subcontratações, etc. (com os parceiros locais) origina um desenvolvimento decisivo para a entrada nesses mercados internacionais.

Noutras situações, são as relações comerciais estabelecidas no mercado doméstico com empresas multinacionais que funcionam como alavancas de internacionalização.

Apesar de o mundo ser cada vez mais global e das distâncias não serem um tão grande obstáculo, a avaliação do risco da internacionalização continua a ser um fator essencial, como se constata pelo facto de cerca de 75% das PME's exportadoras dos países da UE exportarem fundamentalmente para os mercados dos outros Estados Membros, e não para mercados fora da UE.

As modalidades de internacionalização podem agrupar-se em três categorias distintas, segundo Adriano Freire (1997):

- I. Transações: comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas;
- II. Investimento direto: instalação de operações nos mercados externos, inclusive através de *joint-ventures* e subsidiárias;
- III. Projetos: envolvimento em projetos específicos e limitados no tempo, nomeadamente projetos chave-na-mão e projetos *BOT (Build-Operate-Transfer)*.

Numa outra perspetiva, a visão da internacionalização como processo reflete-se na identificação de fases no desenvolvimento da atividade internacional das empresas. A literatura sobre comércio internacional sugere a identificação de seis fases para a Internacionalização:

1. Consciencialização;
2. Interesse (obtenção de informação sobre potenciais mercados e estabelecimento de contactos);
3. Ensaio (exportação experimental para um distribuidor em determinado país);
4. Exportação regular;
5. Estabelecimento de filial comercial;
6. Produção no estrangeiro.

Para empresas mais internacionalizadas, todas estas perspetivas estão inter-relacionadas. Mesmo para empresas apenas exportadoras, existem

relações entre elas.

### 3.1. AS FASES INICIAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Em termos práticos, de um modo geral, a internacionalização tende a seguir grandes eixos: geográficos - a internacionalização tende a seguir uma lógica de círculos na água, começando por países mais próximos; psicológicos - características culturais; de proximidade linguística; estendendo-se gradualmente a países mais distantes.

Este facto está estreitamente associado a três aspetos acima referidos: o papel da distância, a perceção de risco (assumida como superior em países mais distantes e menos “familiares”) e a aprendizagem, designadamente entre países de blocos regionais e culturais. Como vimos, a proximidade psicológica não deixa de ser um fator relevante, a par com o perfil das redes de relacionamento das empresas.

Não se pode, no entanto, deixar de referir que, por vezes, essa perceção de proximidade é enganadora, como por exemplo no caso Portugal-Brasil, podendo levar a um menor cuidado na preparação do movimento de internacionalização e, conseqüentemente, a insucessos.

### 3.2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Será interessante analisar as razões/motivações que fomentam a internacionalização das empresas.

Embora as motivações primárias sejam sempre de caráter interno, uma vez que a internacionalização implica uma avaliação e uma decisão por parte da



gestão de topo da empresa (originada por exemplo por um declínio do mercado local ou a percepção de oportunidades em outros mercados), os fatores externos podem ter um efeito altamente alavancador na motivação das empresas iniciarem este processo de internacionalização (carência do seu produto/serviço em outros mercados, convite de clientes, incentivos governamentais).

Como diz o ditado *“a dificuldade agúça o engenho”*, pelo que a experiência da internacionalização pode também, contribuir para reforçar a capacidade de inovação, a produtividade, a competitividade e a rentabilidade da empresa.

De igual modo, gera conhecimentos ao nível das competências internas, capacidade de absorção de conhecimentos, qualidade da gestão, qualidade dos recursos humanos e controlo da exposição ao risco.

Segundo a AICEP, as principais motivações para a internacionalização podem ser agrupadas em quatro grupos:

**A penetração em mercados externos** constitui a razão mais frequente para as empresas se internacionalizarem. A percepção de dinamismo da procura no exterior pode resultar da análise desses mercados, mas também da saturação ou do declínio do mercado doméstico. Quando o mercado doméstico oferece boas condições como base de produção, os mercados externos são abordados, nomeadamente numa fase inicial, através de exportações. Em certos casos, porém, torna-se necessário o desenvolvimento de projetos localmente, como no caso da construção ou da realização de investimentos para prestar os serviços aos clientes locais. Assim, a penetração em mercados externos está

frequentemente ligada ao objetivo de crescimento.

**Manutenção ou reforço de redes de relações** — está associada à replicação internacional de relacionamentos estabelecidos com outras empresas em território nacional. A necessidade de preservar ou de aprofundar relações com grandes clientes, conjugada com objetivos de crescimento empresarial, leva as empresas em negócios business-to-business, como a construção automóvel ou serviços a empresas (publicidade, auditoria, consultoria, trabalhos específicos de construção civil), a seguir clientes internacionalmente. Por vezes, as relações estabelecidas com clientes em Portugal podem ser usadas para facilitar a penetração em mercados externos.

**O acesso a recursos produtivos** - envolve duas facetas principais. A primeira diz respeito ao controlo do aprovisionamento de recursos naturais, como acontece no caso da exploração mineira ou petrolífera. Esta motivação pode ser exemplificada pelos investimentos da petrolífera Galp na prospeção e exploração de gás natural em Moçambique e no Brasil. A segunda tem a ver com a obtenção de fatores produtivos a custos mais baixos. A possibilidade de explorar os diferenciais de salários (mão de obra abundante, barata e com níveis aceitáveis de qualificação) vantagens fiscais, subsídios de investimento, etc entre os países tem conduzido muitas empresas a localizar certas atividades em outros países. A deslocalização da produção para o estrangeiro, de modo a reduzir custos, exige uma adequada capacidade de replicação internacional de procedimentos e de coordenação. No entanto, as vantagens em termos de custos podem ser ilusórias, tendo em conta as exigências de logística e uma eventual diminuição da qualidade e da flexibilidade de atuação.

**Acesso a competências ou ativos estratégicos** - o objetivo, neste caso, é ganhar vantagem competitiva através do acesso rápido a ideias, conceitos e conhecimentos gerados em espaços com forte dinâmica de inovação, procurando interiorizá-los e integrá-los de forma criativa na base de conhecimentos da empresa. Nesta perspetiva, a internacionalização resulta da preocupação de aprendizagem e de reconfiguração permanente das competências distintivas da empresa.

Identificados os fatores principais que conduzem as empresas a internacionalizar-se, olhemos mais em pormenor para outras vertentes a considerar nas decisões de internacionalização.

### 3.3. OS PRINCIPAIS ASPETOS A CONSIDERAR NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Qualquer processo de internacionalização deverá ter uma avaliação prévia rigorosa, assente em critérios e indicadores pertinentes e bem definidos. Antes de iniciar este processo, é necessário que a empresa avalie as suas capacidades e recursos tendo em vista o sucesso do processo de internacionalização. Abaixo transcrevemos, segundo a AICEP, as quatro questões fundamentais, que a empresa deverá refletir e cujas respostas serão decisivas para a tomada de decisão e que influenciam o maior ou menor sucesso do processo em causa.

*“1. Quais as potenciais vantagens para a nossa empresa?”*

*A gestão deverá analisar cuidadosamente o potencial e as limitações de diferentes mercados, bem como as possibilidades de estabelecimento de relações de cooperação.*

*2. Temos as capacidades necessárias?*

*Por vezes, a empresa não dispõe das competências tecnológicas, comerciais e de gestão nem da estrutura organizacional que lhe permitam internacionalizar-se com sucesso. Por exemplo, temos capacidade para modificar as características do produto para o adaptarmos às normas e aos gostos locais? Atuar no estrangeiro vai exigir também uma atenção especial por parte da gestão de topo da empresa, a qual pode prejudicar o desenvolvimento dos negócios existentes.*

*3. Conhecemos bem os potenciais parceiros?*

*Quando os gestores têm um forte desejo de internacionalização da empresa, exploram-se imediatamente contactos estabelecidos em feiras internacionais, sem ter tido a preocupação de obter referências e de conhecer minimamente a idoneidade dos nossos potenciais parceiros. Na altura de estabelecer um contrato, tudo parece muito simples e fácil. Os problemas podem vir depois, quando nos deparamos com comportamentos oportunistas dos parceiros, esquivando-se aos pagamentos ou copiando os nossos produtos.*

*4. Irão os benefícios ultrapassar os custos?*

*Embora não seja fácil fazer prever todos os problemas que possam ocorrer, será importante olhar não apenas para os benefícios potenciais, mas também para os custos adicionais que a internacionalização poderá acarretar, de modo a antecipar e prevenir dificuldades futuras que possam pôr em causa a sustentabilidade do negócio. Por exemplo, que custos adicionais iremos ter com o transporte dos produtos e com a sua adaptação às condições locais? Irão as condições de armazenagem deteriorar os nossos produtos e prejudicar a nossa*

*imagem de marca? Quais serão as reações dos concorrentes locais já instalados?”*

A resposta a estas questões é da maior importância para se proceder a uma avaliação preliminar das possibilidades de êxito na internacionalização. Ela será tanto mais relevante quanto a empresa se pretenda aventurar por zonas geográficas e culturais distintas daquelas onde tem desenvolvido, até ao momento, as suas atividades e onde não dispõe de redes de relações adequadas.

Para além da resposta às questões acima formuladas, a avaliação da internacionalização deverá de igual modo envolver múltiplas vertentes em função do tipo de atividade, características da empresa e do mercado, etc.

Assim, a referida avaliação deve contemplar os critérios centrais da decisão de internacionalizar tendo em conta as vertentes externas e internas fundamentais para o sucesso do processo de internacionalização.

### Vertente externa:

- O que internacionalizar?
  - Produtos e suas características
  - Serviços ou *Know-How*
  - Operações (Logística, Marketing e Vendas, *I&D*, etc.)
- Para onde internacionalizar?
  - Mercados
  - Proximidade geográfica e/ou cultural
  - Quem é o cliente?
- Como internacionalizar, isto é, que modos de operação escolher para atuar

internacionalmente?

- Subcontratação
- Exportação
- Filiais Comerciais
- Filiais Produtivas
- Contratos de Licença
- Contratos de *Franchising*

### Vertente interna:

- Qual a Estrutura Organizacional?
  - Estrutura internacional
  - Sistema de Gestão e Controlo
  - Plano de carreiras e adaptação cultural
  - Valores comuns
- Quais as competências Internas?
  - Experiência e *Know-How*
  - Recursos Humanos (línguas, inteligência emocional, *SoftSkills*)
  - Nível Tecnológico
- Aspectos Financeiros?
  - Plano de negócio
  - Necessidades de investimento e de tesouraria
  - Principais questões fiscais

### 3.3.1. O que internacionalizar?

Esta pode ser talvez a questão mais importante e cuja decisão irá condicionar todo o processo de internacionalização. É, no entanto, uma decisão que depende muito das motivações que levam a empresa para a internacionalização. Depende ainda e acima de tudo, do acreditar da equipa de gestão ou do empresário.



Embora esta afirmação seja à primeira vista pouco técnica, a realidade é que este processo possui inúmeras dificuldades inesperadas, entraves, avanços e retrocessos. Na maioria das vezes, somente a persistência de quem acredita com toda a sua essência, os leva mais longe e com mais sucesso dos que aqueles que apenas querem iniciar a internacionalização do ponto de vista “matemático”.

Para se estar num processo de internacionalização, na opinião do autor deste manual e fundamentada pela sua vasta experiência na área, é necessário que se possua, acima de tudo, “coração”. Coração esse que vai permitir a paixão e o acreditar naquilo que fornecemos, vai suportar o sofrimento dos imponderáveis e ter a resistência necessária para aguentar a "corrida de fundo".

Independentemente do que for que seja decidido internacionalizar, deve ser analisado segundo duas vertentes:

1. Qual o objeto da internacionalização
  - Produto(s)
  - Serviço(s)
  - Comercialização de *Know-How*
  - Cedência ou *Royalties* de patentes
2. Atividades que serão desenvolvidas internacionalmente (da cadeia de valor)
  - Produção
  - Comercial
  - I&D
  - Serviços de suporte
  - Aprovisionamento e Logística

Vejamos agora alguns exemplos, quanto às atividades da cadeia de valor que são internacionalizadas, dependendo do

tipo de atividade e das motivações da internacionalização.

1. Caso a motivação seja a penetração em mercados externos através de:

**Produtos** - pode expressar-se na exportação dos produtos em que as primeiras atividades a serem internacionalizadas são as de natureza comercial (marketing, vendas e serviços aos clientes), passando-se depois, por exemplo, a atividades de montagem, de fabrico dos produtos e por fim, eventualmente, a atividades de conceção e desenvolvimento dos produtos.

**Serviços** - de um modo geral este tipo de objeto a internacionalizar exige pelo menos a localização da atividade de prestação dos serviços nos mercados externos. Mas as primeiras atividades a serem internacionalizadas são as de natureza comercial (marketing e vendas e serviços aos clientes).

2. Caso a motivação seja o acesso a recursos produtivos, a empresa internacionalizará a função produção ou, eventualmente, a função aprovisionamento e logística.
3. Caso a motivação seja aceder a recursos estratégicos, as possibilidades podem ser diversas, desde a atividade de I&D até à comercial.
4. Caso a motivação seja a manutenção ou reforço de redes de relações – verificamos frequentemente, esta situação, na internacionalização das funções produção e comercial.

### 3.3.2. Para onde internacionalizar?

O principal objetivo nesta decisão consiste em identificar

os mercados com menor risco para o nosso processo de internacionalização e com maior potencial para o nosso produto/serviço. Ou seja, deve ser tido em conta a atratividade do mercado dependendo do produto/serviço, fatores geográficos, rendimentos da população, clima político, entre outros.

A metodologia de caracterização dos potenciais mercados foi indicada no ponto 2.2 deste Manual.

Existirá um maior potencial e oportunidade nos possíveis mercados quando:

- Se verifiquem consistentes valores de crescimento económico;
- São mercados de grandes dimensões e de baixa concorrência;
- Os perfis dos consumidores locais são de segmentos (nível de rendimento), classe social, cultura, estilo de vida, idade, género ou urbanização idênticos aos dos consumidores do país de origem;
- A proximidade geográfica e a pertença a uma união económica facilitam a entrada pela via das exportações, dado que reduzem os custos de transporte, eliminam as tarifas e reduzem o risco cambial.

Geralmente, como vimos anteriormente, o primeiro modo de entrada na internacionalização é mediante a exportação, pelo que esse passo permite a aquisição de uma experiência do mercado e uma excelente forma de aprendizagem na adaptação do produto/serviço aos mercados de destino. Em especial permitem uma avaliação das forças e fraquezas

dos produtos/serviços exportados face aos produtos concorrentes e a experiência da especificidade dos canais de distribuição locais, assistência técnica e normas sobre o produto, embalagem e especificações técnicas.

Para empresas com pouca (ou nenhuma) experiência internacional, o início do processo de internacionalização poderá ser através das seguintes opções:

- Parcerias com empresas já estabelecidas nesses mercados uma vez que ajudam a evitar erros e a reduzir os custos;
- A escolha de países geográfica e culturalmente próximos, uma vez que reduz os custos de entrada e minimiza a necessidade de adaptação dos produtos/serviços. De igual modo, esses destinos podem, mais tarde, servir de base para a entrada progressiva em mercados cada vez mais distantes.

### 3.3.2.1. Avaliação dos potenciais mercados alvo

Para uma avaliação adequada e responsável deve ser efectuada a caracterização dos potenciais mercados alvo que deve incluir a informação sobre o potencial do mercado de destino (indicado no ponto 2.2), tais como dados gerais sobre o Produto Interno Bruto (PIB), total e por habitante, dados sobre a distribuição dos rendimentos e do nível etário da população, o consumo de energia, a taxa de penetração dos telemóveis ou da internet, a estrutura produtiva por setor de atividade, da infraestrutura de transportes e de telecomunicações e ainda o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Este índice é uma medida comparativa de riqueza, alfabetização, educação, expectativa de vida, natalidade

e outros fatores para os diversos países do mundo.

Existem, acessíveis na internet, numerosas fontes que apresentam a ordenação dos países pelos mais diversos critérios. Estes dados poderão ajudar na avaliação em referência. Um exercício fundamental consiste em estimar as taxas de crescimento futuro e a quota de mercado que estimamos para o nosso produto/serviço em comparação com os que atualmente estão disponíveis nos potenciais mercado alvo.

Se o produto/serviço que a empresa pretende internacionalizar tiver características fortemente diferenciadoras é importante que se façam estudos de mercado específicos, podendo conter também informação sobre os canais de distribuição.

A dimensão de um determinado mercado obtém-se através de uma fórmula simples:

$$\text{Consumo} = \text{Importações} + \text{Produção} - \text{Exportações}$$

Estes dados podem ser obtidos a partir de fontes estatísticas dos países em análise, ou com estudos específicos.

A dimensão de um mercado potencial para um determinado produto/serviço em que existe pouca informação direta, deve ser estimada tendo em conta as características do mercado que possam influenciar a procura futura desse produto/ serviço.

Caso os mercados potenciais sejam mercados emergentes, as empresas devem ter plena consciência que terão de enfrentar dificuldades de ordem logística, ao nível das infraestruturas (transportes, energia, saneamento básico), desafios ao nível do quadro legal

(normalmente muito burocráticos e onde é difícil manter a proteção de patente dos nossos produtos) para além de que a informação disponível é escassa e fragmentada o que dificulta a sua utilização para sustentar e planear os negócios.

Neste tipo de mercado, e tendo em conta a experiência do autor deste Manual, a opção mais segura é a realização de recolha de informação direta. Visite-se o país. Essas visitas servirão para analisar todas as variáveis que influenciam o negócio, tais como:

**Burocráticas e jurídicas** – Identificação do parceiro que nos aconselhe nestas matérias assim como, se necessário, na criação da empresa, registo dos produtos, licenças necessárias, etc;

**Contabilísticas e fiscais** – Identificação do parceiro local que nos irá apoiar nestas matérias, em especial na definição do melhor modelo tributário para a nossa atividade e a remessa de divisas (dividendos, pagamentos internacionais, suprimentos, etc);

**Mercado e Concorrência** – Nada melhor para caracterizar o mercado e avaliar a concorrência do que ser cliente. Percorra o país e seja o perfil do seu cliente alvo, procure o seu produto/serviço, questione, compre, utilize o apoio ao cliente, simule reclamações;

**Recursos Humanos** – Identifique o seu parceiro para o aconselhar nas etapas de recrutamento, níveis salariais, competências do mercado, potenciais dificuldades no futuro recrutamento, etc. Mesmo que não pretenda recrutar imediatamente, efetue algumas entrevistas de recrutamento a diferentes níveis, pois ajuda a entender o perfil e cultura.

Esta etapa de recolha de informação direta reveste-

IDH...?

Consulte o glossário.

Uma das fontes mais úteis na ordenação dos países por diversos critérios é a do *International Finance Corporation*, do Banco Mundial, <http://www.doingbusiness.org/rankings>

se de uma importância crucial e que não necessita de ser realizada por elementos de direção da empresa, podendo ser contratada a consultores com essa vertente (*Business Developer*). Deste modo, a empresa não fica privada de um elemento sénior da sua estrutura e contrata um consultor cujo único foco será este. Em todo o caso, se a empresa decidir em atuar com sua estrutura, considera-se muito importante que em todos os instantes se esteja de “mente aberta”, disposto a vivenciar, a experimentar o potencial mercado, as suas virtudes e suas dificuldades, não fazendo comparações imediatas ou juízos de valor com outras realidades conhecidas.

Seja turista, cidadão, empresário e cliente, interaja com as pessoas locais (utilize os transportes públicos, vá ao hospital, assista a um evento desportivo, visite monumentos, etc.), com empresários (fale com o dono do restaurante, o diretor do hotel, o dono de uma loja, visite bancos e questione sobre as operações normais, etc.), lance desafios (visite a concorrência local como potencial cliente, visite entidades investidoras e exponha suas ideias, pergunte a um pequeno empresário quais as suas dificuldades quotidianas, etc.).

Questione (opinião do empregado de mesa, dos passageiros locais no seu avião no regresso, as pessoas que se cruza num bar, etc.) e ficará surpreendido com a quantidade de informação não registada, mas importantíssima, a que terá acesso. Selecione, organize e analise toda esta informação recolhida. Será preciosa para a tomada de decisão.

### 3.3.3. Como internacionalizar

Esta vertente depende do modo de como as empresas desenvolvem as suas operações.

Segundo a AICEP, existem três grandes grupos de modos de operação internacional:

Exportação	Indireta (a empresa não se encarrega das operações de exportação)
	Direta (através de agentes ou para distribuidores no estrangeiro)
	Própria (venda diretamente para os clientes finais no país de destino)

Formas Contratuais	Contrato de licença ( <i>Know-how</i> , patentes, marcas)
	Contrato de <i>franchising</i> (prestação de serviços estandarizada)
	Contrato de gestão (gestão de negócio por conta de outrem)
	Contrato de prestação de serviços de assistência técnica
	Contrato de prestação de serviços de engenharia/arquitetura
	Contrato de fornecimento de unidades industriais
	Contrato de fornecimentos de infraestruturas
Subcontratação internacional Alianças internacionais	

Investimento Direto	Investimento de raiz: <i>Solo Venture</i>   <i>Join-Venture</i>
	Aquisição (total ou parcial)



A avaliação de cada modo de operação depende da consideração de fatores diversos, nomeadamente os seguintes:

- tipo de organização;
- recursos e competências da empresa;
- motivações da internacionalização;
- características dos produtos e serviços;
- relações de negócios já estabelecidas;
- condições de atuação no país de origem;
- incentivos públicos à internacionalização nos países de origem e de destino;
- características do país de destino (risco político e económico, clima de investimento, dimensão do mercado, dinamismo da economia, qualificação dos recursos humanos, custos de produção, política cambial, barreiras pautais e não pautais à importação, infraestruturas);
- distância percecionada entre os países de origem e de destino (distância psíquica, língua, laços históricos, distância geográfica, integração monetária, integração comercial, acordos comerciais, acordos de proteção de investimento e de proteção de dupla tributação).

No entanto, o tipo de organização, por si só, possui uma influência significativa sobre os modos de operação, como mostra o quadro seguinte:

Tipo de organização	Modo de operação
Produção em massa baseada na ciência ou em escala	Exportação » (licença) » Investimento Direto
Produção cativa para cadeias internacionais	Exportação ou Investimento Direto – Filial produtiva
Produção assente na diferenciação	Exportação » Investimento Direto – Filial comercial (Subcontratação Internacional no aprovisionamento)
Produção baseada em recursos naturais	Exportação » Investimento Direto – Filial comercial (Investimento Direto – filial produtiva para alargar geografia de atuação)
Serviços desagregados internacionalmente	<i>Franchising</i> , Contrato de Gestão, Investimento Direto – Lojas Próprias (Licenças)
Organização baseada em projetos	Contratos de prestação de serviços, de fornecimento de unidades industriais e de fornecimento de infraestruturas, eventualmente seguidos de investimento direto quando o fluxo de projetos for continuado no tempo

Fonte: AICEP (Guia para PME)

Convém ter em mente que poderá ser vantajoso a empresa aplicar em simultâneo vários modos de operação com vista a otimizar o seu investimento (por exemplo, exportação e subcontratação) assim como ter a flexibilidade para alternar a origem do processo de internacionalização, modo de operação fruto do



sucesso do projeto ou de qualquer outra dinâmica.

### 3.3.4. Competências Internas

Antes de iniciar um processo de internacionalização, a empresa deverá avaliar se os colaboradores detêm as competências necessárias para concretizarem a internacionalização e para se adaptarem aos novos desafios. Identificam-se, seguidamente, algumas das competências consideradas como críticas:

#### A. Cultura e Línguas

Se a empresa pretende entrar em mercados estrangeiros, o domínio de uma ou mais línguas poderá revelar-se crítico, em especial para os colaboradores que necessitam de ter um contacto direto, de uma forma oral ou escrita, com o mercado alvo. De igual modo, o conhecimento da cultura do país de destino assume uma grande importância não só no processo de comunicação como na forma de abordagem ao mercado.

As empresas cuja gestão de topo domina outros idiomas, com experiências escolares e profissionais no estrangeiro e possuem redes de relações pessoais e de negócios internacionais, apresentam maior potencial de sucesso na internacionalização.

#### B. Gestão

Face à complexidade e incerteza inerente ao processo de internacionalização, os gestores de topo devem ter uma visão global dos mercados internacionais e possuir conhecimentos específicos nas áreas de gestão internacional e internacionalização de negócios. As competências de gestão revelam-se fundamentais para o desenvolvimento e sustentabilidade da empresa uma

vez iniciado o desafio da internacionalização.

### C. Marketing e Vendas

A empresa necessita de adotar estratégias de marketing e de venda ajustadas às especificidades dos mercados alvo. Neste âmbito, as empresas devem garantir que possuem competências internas em áreas cruciais como a negociação em ambientes internacionais, as vendas internacionais ou o marketing adequado ao contexto internacional em que vão atuar. Caso não possuam competências internas com este conhecimento específico, devem sempre que possível contratar localmente, com o objetivo de adaptar a estratégia de marketing e vendas definida, à realidade e cultura locais.

### D. Logística

A logística possui um papel fundamental na internacionalização das empresas, com maior importância se o modo de internacionalização for suportado nas exportações. Exportar para outros países exige conhecimentos da legislação que regula o comércio externo assim como dos procedimentos relacionados com as transações comerciais e com o transporte internacional de mercadorias.

### E. Finanças e Fiscalidade

O processo de internacionalização exige que a empresa possua um *know-how* das especificidades das finanças e fiscalidade do mercado alvo.

Cabe mencionar ainda que *Knight e Kim (2009)* realizaram uma pesquisa em 354 empresas de duas bases de dados norte-americanas e identificaram

quatro fatores que juntos fariam a composição das competências em negócios internacionais chamado de *International Business Competence (IBC)*. Os autores procuraram, com este estudo, verificar se os fatores identificados no IBC refletem as competências das PME's internacionalizadas e se as mesmas contribuem para um maior desempenho organizacional.

**Fator 1:** Orientação Internacional – visão global dos executivos, cultura organizacional pró-ativa. A empresa tende a desenvolver recursos para atingir objetivos no mercado externo.

**Fator 2:** Habilidade de marketing internacional – segmentar e orientar o mercado, criando valor para os clientes do mercado alvo. Verificar as atividades de marketing internacional (planeamento, controle e avaliação) para se diferenciar dos concorrentes, procurando responder às preferências dos clientes internacionais.

**Fator 3:** Inovação Internacional – a empresa possui a capacidade de desenvolver novas ideias, produtos e serviços para o mercado externo.

**Fator 4:** Orientação para o mercado internacional – ter a capacidade de compreender que os clientes e concorrentes do mercado interno são diferentes dos do mercado externo. Esta capacidade de entendimento trará um melhor desempenho internacional.

Por fim, vale a pena referir que apesar de as empresas poderem iniciar o processo de internacionalização sem experiência prévia, este é um caminho que também se faz “caminhando”.

O desenvolvimento de competências internacionais vai acontecendo à medida que a internacionalização vai

avançando. Com o tempo e com a experiência, o processo tende a ser cada vez mais produtivo. O desempenho organizacional que inicialmente é confrontado com um conjunto de desafios adicionais, vai aumentando a sua eficiência e a sua eficácia.

### 3.3.5. Aspectos financeiros

Iremos agora destacar os aspectos financeiros, da análise de risco que são colocadas às empresas nas suas atividades de internacionalização. A análise dos indicadores financeiros com o objetivo de avaliação do risco das empresas e das suas capacidades de exportação terá por base dois critérios distintos:

- A rentabilidade – A análise da rentabilidade é refletida nos indicadores fundamentais na análise do desempenho exportador das empresas. São eles:
  - A rentabilidade das vendas no exterior (*Return on Sales*), também chamada de rentabilidade do negócio;
  - A rentabilidade do capital próprio proveniente das atividades externas (*Return on Equity*);
  - A margem bruta de vendas em mercados externos (diferencial entre o custo das compras e as receitas de vendas);
  - O EBITDA (Resultados operacionais líquidos de amortizações e provisões);
  - Os *cash-flows* líquidos (resultados líquidos corrigidos de amortizações e

provisões) nas operações realizadas em mercados externos.

- A solvabilidade - A influência da atividade internacional sobre a solvabilidade será avaliada em quatro indicadores:
  - O endividamento externo - medido através rácio do passivo sobre o ativo das empresas, indica a maior ou menor probabilidade das empresas virem a enfrentar uma situação de falência técnica e a tendência de evolução da autonomia financeira das empresas face aos seus credores, neste caso nos mercados internacionais;
  - A distância ao incumprimento (*Distance to Default*) - indica a maior ou menor probabilidade das empresas poderem vir a enfrentar uma situação de incumprimento perante credores no mercado externo;
  - O grau de alavancagem financeira – permite determinar as necessidades e dependência de recurso a capital alheio para geração de rendimentos positivos nas empresas;
  - O indicador da dívida líquida externa (NET DEBT / EBITDA) provocados pela atividade da empresa em termos internacionais - É avaliado segundo as responsabilidades de financiamento bancário deduzidas da liquidez imediata das empresas (disponibilidades) e comparadas com as capacidades de

geração de rendimentos operacionais no mesmo período.

### 3.3.5.I. A função do orçamento

O planeamento estratégico e o orçamento são ferramentas complementares. O planeamento estratégico projeta a empresa no médio e longo prazos, garantindo a sua perpetuação. O orçamento financia cada passo que será dado nesse caminho. A empresa deverá estimar antecipadamente e detalhadamente a exigência de capital para financiar a operação e, conseqüentemente, deverá também identificar as potenciais fontes de financiamento.

A internacionalização pode envolver custos consideráveis. O processo de análise de potenciais mercados, de contatos com possíveis distribuidores locais, de promoção e marketing dos produtos e serviços, de preparação da logística de exportação e de desenvolvimento da atividade exportadora (incluindo a dilatação dos prazos de pagamento) exige recursos financeiros que não podem ser esquecidos.

As exigências financeiras são ainda maiores no caso da realização de investimentos diretos.

O crescimento pelo comércio internacional a todo o custo, assente numa alavancagem financeira excessiva, pode comprometer a sustentabilidade de negócios economicamente viáveis. Antes de empreender tempo, dinheiro e pessoas em qualquer processo de internacionalização, a elaboração de um orçamento é obrigatório.

A empresa que opera sem a orientação de um orçamento detalhado está numa zona de risco que na maioria das

O orçamento sem um acordo de metas e métricas é apenas uma lista de despesas, que certamente servirá de desculpa para o gestor ineficaz e preguiçoso substituir a liderança, que transforma a empresa pela chefia, gerando medo e insegurança.

vezes é irrecuperável.

Calcular a exigência de capital para financiar uma operação, que foi pensada e avaliada estrategicamente e projetada financeiramente pelo orçamento anual, é um exercício obrigatório e de responsabilidade exclusiva da gestão de topo.

### 3.3.5.2. A importância da gestão do fluxo de caixa

No médio prazo, invariavelmente, empresas morrem por falta de planeamento estratégico e definitivamente, no curto prazo, morrem pela ausência de gestão de fluxo de caixa.

Uma postura de negligência sobre este tema transforma capital de fundo de manuseio em dívida, o que mata a empresa pela insolvência, que acontece quando a empresa está em crise, e principalmente, de forma mais acentuada, quando a empresa está a crescer rapidamente sem a reestruturação adequada do capital.

O primeiro passo é calcular o montante necessário para garantir o pagamento das obrigações antes de receber total, ou parcialmente, o dinheiro proveniente das vendas, portanto, calcule e planeie (em dias) o ciclo operacional.

### 3.3.5.3. Cálculo do Ciclo Operacional

O ciclo operacional calcula-se desde a contratação dos fornecedores, passando pelo processo produtivo até que o produto chegue ao stock.

Depois, determine o prazo médio que o produto ficará em stock antes de ser vendido e, finalmente, o modo de

pagamento da venda, que poderá ser a pronto ou num prazo de tempo (30, 60, 90 dias).

Para uma empresa comercial (*trade*) ou de prestação de serviços de alocação de mão de obra, o critério para cálculo do ciclo operacional é exatamente o mesmo, considerando as suas características. Por exemplo, respetivamente, o tempo de importação e os colaboradores que prestam serviço nos contratos.

Como foi acima referido convém ter atenção no cálculo do ciclo operacional:

**Prazo de pagamento ao fornecedor** - Por exemplo, em casos mais extremos quando a empresa importa produtos finalizados da China que podem demorar até 60 dias a chegar. Considere esse tempo para negociar o prazo de pagamento, quando impossível, considere esse prazo no ciclo operacional para calcular o capital de fundo de manuseio;

**Rotação do stock** - cada produto tem o seu ciclo específico de vendas. O histórico das vendas é essencial para a recomposição do stock;

**Prazo de recebimento** - O financiamento das vendas é tema obrigatório na fase de planeamento financeiro. O seu cliente exigirá no mínimo 30 dias para pagar. Quanto maior o cliente, maior o seu poder de negociação do prazo que poderá estender-se por vários meses, ou seja, a empresa receberá o produto das vendas em até "x" meses após a entrega. Ou a sua empresa tem estrutura financeira para vender nestas condições financeiras, ou estará automaticamente fora do mercado.

O ciclo operacional calculado em dias é que determina a exigência total de capital para suportar o fluxo de caixa



para financiar a operação, portanto, a estrutura de capital deverá ser no mínimo compatível e é prudente criar uma reserva que será útil quando houver contratempos (atrasos, inadimplências, oportunidades, etc.).

Uma vez identificado o número de dias que a empresa passará a pagar as suas despesas até receber dos seus clientes é preciso planejar a estratégia de financiamento da operação.

### 3.3.5.4. Estratégia de financiamento da operação

Só existem duas formas de financiar a operação:

**Financiamento com capital próprio:** O sócios decidem utilizar o seu próprio capital para o fluxo de caixa. O facto dos sócios oferecerem a disponibilidade do capital, não significa que o mesmo não deverá ser remunerado. Os sócios devem determinar uma taxa de remuneração do capital a ser restituída com juros no tempo combinado;

**Financiamento com capital de terceiros:** O banco, através das garantias, está sempre disposto a conceder crédito e a emprestar o dinheiro. O banco é o seu parceiro. O histórico da empresa junto ao banco garante a continuidade da parceria. Na prática, quando a sua empresa cresce, o banco normalmente apoia aumentando a linha de crédito e emprestando mais dinheiro para financiar novos investimentos e o capital de giro (*working capital*).

Independente da fonte dos recursos, os juros que remuneram o capital emprestado (também denominado principal) deverão ser considerados na base de cálculo do orçamento porque tem impacto no resultado final, EBITDA.

Os fatores críticos a serem tidos em conta para a tomada de decisão sobre a fonte dos recursos, são o custo do capital e o tempo exigido para o pagamento do principal (valor da dívida).

Uma empresa saudável tem o resultado operacional suficiente para garantir o resultado que pagará todas as despesas incluindo as financeiras, que representam “os juros + principal” sobre o capital emprestado. Com uma gestão financeira prudente feita por um gestor sénior e responsável, não deverá haver preocupações com o “grau de endividamento”. O gestor sénior deverá conseguir comprovar, que todo o dinheiro emprestado, será utilizado para impactar positivamente o EBTIDA, promovendo o crescimento da empresa.

### 3.3.5.5. A função tesouraria

A gestão da tesouraria, que é o planeamento e controle sobre as contas a pagar e receber, é essencial para eliminar qualquer “buraco” ou imprevisto no fluxo de caixa. O conceito é simples e a prática mais simples ainda. Os pagamentos deverão estar compatibilizados com as receitas mantendo o valor da caixa sobre controle.

A tesouraria deve ser planeada antecipadamente. A empresa entra no mês com os pagamentos e recebimento todos compatibilizados e projetados. No dia 1, a tesouraria já deverá saber o saldo bancário, para o dia 30 do mês.

A gestão do fluxo de caixa exige disciplina e austeridade. Na prática, as projeções devem ir além dos 30 dias, ou seja, 60 e 90 dias para garantir que não haverá nenhuma surpresa que não esteja mapeada ou provisionada. Garanta 100% de assertividade em 30 dias reduzindo



o nível de assertividade para os próximos 60 e 90 dias. Conforme o mês corrente vai passado e 60 dias de projeção viram 30 dias, garanta novamente os 100% de assertividade. Sistematize esse processo e sinalize preventivamente os eventos que podem gerar problemas no fluxo de caixa.

Desconhecer ou gerir inadequadamente o fluxo de caixa significa negligenciar totalmente a gestão financeira da empresa. Nesse caso, o financiamento que seria exclusivo para o capital de giro (*working capital*) da operação pode se transformar em dívida gerando insolvência que é irreversível na maioria das vezes e, portanto, fatal. Nunca confunda nem misture as fontes de financiamento para o capital de giro com os investimentos em ativos “capex” ou “opex”. Os investimentos em ativos, assim como as linhas de crédito correspondentes, devem ser diferenciados e previstos na fase do orçamento.

Na prática, as duas linhas de financiamento transformam-se em despesas, mas uma não pode influenciar na outra. Por exemplo, não pode deixar faltar capital de giro para pagar a prestação de uma máquina ou de qualquer investimento que não foi previsto em orçamento.

### 3.3.6. Que estrutura organizacional

Esta é uma das questões mais importantes num processo de internacionalização. São as pessoas, os quadros, a estrutura de suporte que concretizará o negócio, pelo que é imperativo que se façam as seguintes questões:

Qual a experiência adequada dos diferentes elementos da equipa? Qual o perfil que melhor se adapta as características do mercado? Qual a melhor estrutura que proporcione flexibilidade mas também capacidade

de concretização?

As exigências e as implicações organizacionais destes fatores numa internacionalização são frequentemente esquecidas. O foco em concretizar a internacionalização e a procura de novos mercados para comércio internacional, leva a esforços organizacionais que nem sempre são suportados pela estrutura organizacional existente.

As ações desenvolvidas pela organização vão muitas vezes esticar os recursos, facto esse que associado à inexistência de uma estrutura organizacional sólida, leva a um quotidiano de pressões. Muitas vezes, os gestores, mergulhados num quotidiano de pressão contínua, só se dão conta dos problemas quando já é tarde demais.

Normalmente, no início do processo de internacionalização, por exemplo num modo de internacionalização via exportação, a responsabilidade da exportação é colocada sob responsabilidade do departamento comercial, passando a ser um departamento de exportação autónomo, quando esta atividade internacional representar um valor das vendas significativo e que gera uma receita que suporte esse departamento.

Se a empresa exportar múltiplos itens (produtos e/ou serviços) para diferentes mercados, as exigências de gestão aumentam significativamente, podendo levar à criação de um departamento de exportação por mercado ou por produtos/serviços. No entanto, não existe uma metodologia ou forma padrão da empresa evoluir do ponto de vista organizacional, de se ajustar à expansão do seu processo de internacionalização e, por outro, de antecipar as suas tendências futuras. Acaba por depender da empresa, dos seus princípios e valores, da sua cultura, dos seus produtos/serviços, da

Atitudes redutoras para Comércio Internacional:

- Querer não é Poder!
- Excessivo otimismo!
- Esticar demasiado os Recursos.
- Combater efeito “Manada”!
- Esquecer as diferenças!
- Embarcar na primeira proposta.
- Não ter apoio jurídico local.
- Não avaliar possibilidades de Cooperação.
- Olhar só para o Presente.
- Não sair da zona de conforto.

sua trajetória internacional e dos modos e extensão da sua atividade internacional.

A coordenação das atividades internacionais não é fácil e exigirá sempre uma atenção muito especial por parte da gestão de topo. A partir de determinado momento, a capacidade de reforçar a integração entre os diversos negócios no estrangeiro, aprendendo com eles e explorando sinergias, começa a tornar-se mais relevante do que a decisão de acrescentar mais um negócio à carteira já existente. Por outras palavras, nessa altura passar-se-á da internacionalização para a gestão internacional de um conjunto de unidades e negócios dispersos pelo mundo.

É uma questão sensível criar o equilíbrio, por um lado, o desenvolvimento dos negócios em diferentes países exige uma adaptação dos produtos e processos de gestão em linha com as condições culturais, climáticas e económicas locais. Por outro, é indispensável ter princípios de negócio e procedimentos tanto quanto possível uniformizados, de modo a replicar as boas práticas e estimular a aprendizagem intraempresa de modo a tirar partido da presença internacional.

Na estrutura organizacional com vista à internacionalização, deve-se ter atenção aos pontos que se consideram como principais:

- Sistemas de informação - O crescimento internacional da empresa vai conduzir necessariamente a um ajuste nos sistemas de informação;
- A capacidade de gestão internacional dos recursos humanos:
  - Regras de progressão de carreira - torna-se necessário estabelecer regras

de carreiras internacionais, capazes de funcionar como fator de atração e retenção de talentos assim como instrumento de integração cultural da organização;

- Integração - como por exemplo a decisão do(s) idioma(s) de circulação da informação na empresa. Facilidade de integração de novos colaboradores;
- Valores - desenvolvimento de uma cultura de empresa harmoniosa e de valores comuns que reforcem a confiança entre os colaboradores da empresa, independentemente da sua nacionalidade.

### 3.3.7. Como identificar e gerir parceiros locais

É curioso notar que uma das principais limitações com que as empresas se defrontam nos respetivos processos de internacionalização é a dificuldade em encontrar parceiros confiáveis nos mercados potenciais.

A cooperação permite uma alavancagem de recursos que facilita uma mais fácil expansão internacional por parte de pequenas empresas.

O estabelecimento de relacionamentos com distribuidores internacionais pode possibilitar, de forma relativamente rápida, uma presença internacional mais ampla.

A cooperação oferece diversas vantagens:

- Redução do risco de atuação em países pouco conhecidos;
- Aceleração do processo de internacionalização;

- Atenuação do esforço financeiro;
- Possibilidade de exploração de outras oportunidades de negócio inicialmente não previstas.

A formação de *joint-ventures* pode ser, como se referiu acima, uma forma interessante de reduzir os compromissos financeiros e os riscos de entrada num país, ao mesmo tempo que permite uma mais rápida aprendizagem sobre as condições contextuais locais.

Quem se inicia neste desafio de sair “fora de portas” deve ter a consciência que a capacidade de gerir relações cooperativas internacionais passa, antes de mais, pela capacidade de avaliar os potenciais parceiros. Não se pode apostar logo no primeiro contacto que fazemos numa feira: é preciso analisar a sua reputação e avaliar da sua confiabilidade, recorrendo a diversas fontes de informação, desde a nossa própria rede de contactos sociais e de negócios até empresas de prestação de serviços de informação de negócios, como a *Dun & Bradstreet*.

O gestor deve ter informação para saber discernir entre quem tem maior probabilidade de ter comportamentos oportunistas e quem é mais confiável e prevenir a ocorrência de oportunismo através de contratos adequados, embora se deva ter consciência de que não há contratos perfeitos nem completos.

Sendo a honestidade importante, ela não pode ser confundida com ingenuidade. O recurso a relações de subcontratação pode, em certos casos, conduzir à apropriação dos conhecimentos, transformando-se o subcontratado num concorrente futuro.

*Rosabeth Moss Kanter – Harvard Business Review –*

Agosto 1994 (uma conhecida especialista americana) defende que existe uma “vantagem colaborativa”. Segundo ela, o sucesso das alianças, incluindo as alianças internacionais, depende de oito l’s:

- Excelência Individual (todos os parceiros devem ter pontos fortes, frequentemente complementares);
- Importância (atribuição de importância à relação de cooperação);
- Interdependência (de competências e de recursos, de modo a reforçar os elos de cooperação);
- Investimento (decorrente da importância atribuída e envolvendo a afetação de recursos ao desenvolvimento da relação);
- Informação (troca de informação e partilha de conhecimento entre e dentro das organizações);
- Integração (desenvolvimento de mecanismos e rotinas conjuntas de atuação);
- Institucionalização (traduzida na criação de uma entidade separada);
- Integridade (sem a qual não será possível cimentar as relações de confiança indispensáveis à cooperação interempresarial).

### 3.4. EXPORTAÇÕES

Apesar da internacionalização se poder revestir de múltiplas e variadas formas, a exportação é a principal estratégia de entrada no comércio internacional adotado

pelos empresários. Pelo que, para as empresas que iniciam o processo de internacionalização, as maiores preocupações vão mais no sentido de minimizar os riscos de entrada em mercados desconhecidos do que maximizar o controlo das suas operações internacionais.

Esta é a razão pela qual o recurso às operações de exportação aparece como sendo a melhor forma de iniciar o processo de internacionalização. Segundo alguns autores, iniciar o processo de internacionalização via exportações constitui um processo de aprendizagem poderoso para, posteriormente, adotar formas de internacionalização mais sofisticadas e presenciais, principalmente porque possibilita custos iniciais mais baixos de operação, menos riscos e a obtenção de lucros mais previsíveis.

O modo de entrada em mercados externos (tipologia) via exportação, pode ser efetuado de três formas distintas:

Exportação direta - que ocorre quando a empresa vende a um importador de um país estrangeiro;

Exportação indireta - quando envolve o recurso a intermediários (agentes de *import-export*, empresa de trading, subcontratante, central de compras de grandes cadeias de distribuição, entre outros) localizados no país de destino;

Exportação própria - que consiste na venda direta para os clientes finais no país de destino.

Quadro: Vantagens e Desvantagens dos tipos de exportação.

		Vantagens	Desvantagens
Exportação	Direta	<p>Maior informação sobre o mercado;</p> <p>Maior controlo sobre os canais de distribuição;</p> <p>Controlo total ou parcial do plano estratégico de marketing;</p> <p>Maior proteção da marca, patentes e outras propriedades intangíveis.</p>	<p>Maiores dificuldades de penetração inicial;</p> <p>Maiores custos de estrutura;</p> <p>Maiores riscos;</p> <p>Domínio de informação e documentação processual.</p>
	Indireta	<p>Maior facilidade de penetração inicial;</p> <p>Menores custos de representação;</p> <p>Perceção de risco inferior.</p>	<p>Menor controlo e informação sobre o mercado;</p> <p>Ausência de estratégia de entrada.</p>
	Própria	<p>Maior controlo, visto não existirem intermediários. A empresa vende diretamente aos clientes localizados noutros países.</p>	<p>A empresa exportadora é responsável pela comercialização (promoção do produto e angariação de clientes), e distribuição dos seus produtos. *</p>

\* Este tipo de exportação não é viável para produtos de grande consumo, sendo utilizado no caso de bens



industriais – intermédios e, sobretudo, nos bens de equipamento, onde o estabelecimento de relações diretas com o cliente são um imperativo.

### **3.4.1. Distribuição Internacional: Seleção e dinamização de canais de distribuição**

Os canais mais comuns na exportação direta são os importadores, agentes ou distribuidores.

A escolha do tipo de canal ou o mix de canais e do perfil mais ajustado aos objetivos depende de um processo de escolha que tem em conta o país de destino, características dos produtos a exportar, os objetivos de marketing e o plano de marketing, contactos de feiras, etc.

A interrogação que se coloca é a de como atuar para minimizar as possibilidades de uma escolha que venha a ser inadequada?

Devem-se seguir quatro fases distintas neste processo:

#### **1. Definição do perfil do distribuidor.**

Definido o perfil, tendo as características acima indicadas, torna-se necessário que a empresa exportadora reúna as informações necessárias sobre os potenciais candidatos a distribuidores. A maior parte das informações nesta primeira triagem pode ser recolhida por métodos de análise de dados secundários e é, normalmente, obtida em agências governamentais, bancos, fabricantes que exportam produtos adjacentes ou complementares, associações profissionais setoriais, câmaras de comércio, publicações produzidas por associações setoriais, transportadores internacionais,

feiras internacionais, etc.

#### **2. Localização/procura de potenciais distribuidores que correspondam ao perfil estabelecido.**

Elaborada uma lista de potenciais candidatos, a empresa deve encetar contactos diretos e na medida do possível “confirmar” os dados obtidos. Nesta segunda fase, é recomendável que os primeiros contactos sejam estabelecidos por escrito e, verificado o interesse, é conveniente solicitar referências de bancos e outros clientes.

#### **3. Triagem, avaliação exaustiva dos potenciais distribuidores.**

Na sequência destas diligências, é aconselhável que a fase de triagem passe por entrevistas/visitas pessoais aos potenciais candidatos (e vice-versa) nas quais o plano de marketing, o volume de vendas esperado e as condições de comercialização são pontos obrigatórios a abordar, sendo recomendável ficar já acordado o teor do contrato a celebrar.

#### **4. Seleção do candidato mais adequado**

Solicitar a realização de um plano de promoção dos produtos do fabricante pode constituir um poderoso elemento no processo de seleção, pois conseguir-se-á, desta forma, perceber qual dos candidatos distribuidores se encontra mais alinhado com os objetivos da empresa exportadora.

Independentemente do sucesso de parcerias internacionais baseadas em acordos orais, é absolutamente recomendável a realização de um acordo escrito que satisfaça e proteja ambas as partes



envolvidas. Questões como direitos de representação exclusiva com delimitação territorial, coexistência de distribuição de produtos concorrentes e provisões quanto à legislação aplicável, às regras de resolução de litígios e ao cancelamento / terminus devem constituir pontos obrigatórios em qualquer contrato.

Todavia, é também de considerar a possibilidade de utilizar mais do que um tipo de canal, em função da necessidade de penetrar distintamente em mais do que um segmento de mercado por geografia.

Por exemplo, um fabricante exportador pode decidir entrar no mercado de reposição / substituição através da utilização de um distribuidor (face à sua capacidade de poder prestar assistência técnica) e de utilizar um agente para o segmento de mercado de produtos novos ou até de exportar diretamente neste segmento.

Outra possibilidade é a utilização de um agente para vendas em clientes de pequena dimensão e a venda direta (atrás denominada exportação própria) para multinacionais implantadas no país destino ou para grandes clientes.

Na opção por mais do que um tipo de canal por geografia, um aspeto importante, muitas vezes subestimado, é a necessidade da clara definição da jurisdição de cada canal, particularmente quando a relação entre os vários constituintes não se consubstancia em contratos escritos. No caso de rivalidade entre múltiplos canais, é sempre na imagem e reputação internacionais da empresa exportadora que recaem as piores consequências.

É fundamental perceber que por muito atrativo que nos pareça um determinado tipo de canal hoje, aquele poderá tornar-se obsoleto após o período de adaptação ao novo

mercado. Importa então que a empresa exportadora não se acomode ao modelo inicialmente adotado e vá constantemente avaliando a pertinência da escolha, tendo em conta que foi efetuada num contexto espaço-temporal específico e não repetível.

### 3.4.2. Elementos Chave na Exportação

É relevante referir que a exportação possui diversas operações cujos detalhes dos seus elementos-chave são analisados neste capítulo.

Abordaremos a questão documental, Incoterms, meios de transporte internacional, seguros e formas de pagamento internacionais.

#### 3.4.2.1. Documentos

Apresentamos abaixo uma lista com os principais documentos necessários à exportação e com uma breve descrição da sua finalidade.

Documentos requeridos pelo importador:

**Fatura *pro forma*** – é a resposta do fabricante a um pedido de preços e disponibilidade de fornecimento e pode também funcionar como aceitação do fabricante a uma ordem de compra. Nesta constam os preços e as quantidades a serem expedidas.

**Carta de porte** (rodoviário, ferroviário ou aéreo) ou **Bill of landing** (transporte por via marítima) - Consiste no contrato do serviço de transporte entre o exportador e o transportador. Serve também como certificação da receção dos equipamentos e prova de título da compra para o importador.

**Apólice de seguro** - que é normalmente contratado pelo exportador para proteger a mercadoria contra roubo, estragos e, em alguns casos, atrasos na entrega.

**Packing list** - que contém a listagem da totalidade da mercadoria por item expedido e a respetiva quantidade. Este documento é particularmente relevante para efetuar o controlo de mercadoria à chegada, nomeadamente aquando da existência de muitos itens.

**Certificados Especiais** – geralmente necessários ao comércio de produtos agrícolas, médicos e perecíveis.

Documentos requeridos pelo exportador:

**Contrato de compra e venda internacional** – não necessitam de uma forma padronizada, mas devem conter todos os dados essenciais da operação, podendo inclusive ser sob a forma de uma fatura pro forma (*Proforma Invoice*); é classificado, juridicamente, como consensual, bilateral, oneroso, comutativo e típico.

**Carta de crédito (emitida pelo banco do importador)** - dependendo das condições de pagamento acordadas.

Documentos requeridos pelo transportador:

**Carta de instruções de expedição** – do fabricante para o transportador autorizando e dando instruções a efetuar todas as diligências necessárias para o transporte de mercadorias internacional, nomeadamente a passagem pelas alfândegas (do país de origem e destino).

**Carta de porte** - (para o trânsito doméstico).

**Packing list** - emitido pelo exportador que descreve todas as características das mercadorias transportadas.

**Fatura Comercial (*Commercial Invoice*)** – emitida pelo exportador, contendo todas as informações sobre a operação, escrito na língua do país exportador ou em inglês.

**Saque ou Letra Cambial (*Draft*)** – emitida pelo exportador, é utilizado nos pagamentos a prazo, quando o importador retira os documentos para desembaraçar as mercadorias mediante aceite.

**Conhecimento de Embarque** – é um documento de transporte internacional emitido pela companhia responsável pelo transporte internacional é escrito em inglês.

**Carta de crédito** (caso exista).

Finalmente, importa referir que em alguns países as autoridades alfandegárias requerem um certificado de origem, a preparar pelo exportador, que atesta a origem da mercadoria.

### 3.4.2.2. INCOTERMS 2010

INCOTERMS é um acrónimo que quer significar termos internacionais de codificação, para interpretação uniforme, das cláusulas contratuais comuns, nas transações comerciais entre exportadores e importadores. Os INCOTERMS são padronizados pela ICC (*International Chamber of Commerce*) – Câmara Internacional de Comércio e foram totalmente revistas para o novo milénio, em consonância com o desenvolvimento da prática comercial entre países.

A revisão do INCOTERMS 2010 foi publicada em Setembro/2010, passando a vigorar a partir de 01/Jan/2011.

O oitavo conjunto publicado de termos pré-definidos, INCOTERMS 2010 define 11 regras, reduzindo das 13 regras usadas nos INCOTERMS 2000 através da introdução de duas novas regras (“*Delivered at Terminal*”, DAT; “*Delivered at Place*”, DAP), que substituirá 4 regras de a versão anterior (“*Delivered at Frontier*”, DAF; “*Ship Delivered Ex*”, DES; “*Delivered Ex Quay*”, DEQ; “*Delivered Duty Unpaid*”, DDU).

Na versão anterior (2000), as regras eram divididas em 4 categorias, mas os 11 termos pré-definidos de INCOTERMS 2010 são subdivididos em 2 categorias com base apenas no método de entrega. O maior grupo de 7 regras aplica-se independentemente do método de transporte, com o menor grupo de 4 sendo aplicável somente às vendas que envolvem apenas o transporte sobre a água.

Os INCOTERMS têm como objetivos proporcionar um conjunto de regras internacionais (direitos e obrigações das partes) e de como o exportador e importador partilham os custos de transporte e de seguro das mercadorias na transação internacional e ainda determinam em que momento o comprador assume a propriedade dos bens corpóreos, com os custos e condições do movimento internacional das mercadorias vendidas.

Existem várias concepções erradas dos INCOTERMS. Em primeiro lugar, os INCOTERMS são vistos como sendo aplicáveis aos contratos de transporte e não ao contrato de compra e venda em si.

Em segundo lugar, supõe-se por vezes de modo incorreto que os mesmos dispõem sobre todas as obrigações que as partes possam querer incluir num contrato de compra e venda. A utilização dos INCOTERMS é feita através de 11 termos, denominadas condições de venda agrupados

em 4 categorias por ordem crescente de obrigação do vendedor:

### “E” (Partida) – Mínima obrigação para o exportador.

- EXW Works

Mercadoria entregue ao comprador no estabelecimento do vendedor.

### “F” de Free (Transporte principal não pago pelo exportador).

- FCA - *Free Carrier*
- FAS - *Free Alongside Ship*
- FOB - *Free on Board*

Mercadoria entregue a um transportador internacional indicado pelo comprador.

### “C” de Cost ou Carriage (Transporte principal pago pelo exportador).

- CFR - *Cost and Freight*
- CIF - *Cost, Insurance and Freight*
- CPT - *Carriage Paid To*
- CIP - *Carriage and Insurance*

O vendedor contrata o transporte, sem assumir riscos por perdas ou danos às mercadorias ou custos adicionais decorrentes de eventos ocorridos após o embarque e despacho.

### “D” de Delivery (Chegada - Máxima obrigação para o exportador).

- DAT - *Delivered At Terminal*
- DAP – *Delivered At Place*
- DDP - *Delivered Duty Paid*

O vendedor responsabiliza-se por todos os custos e riscos para colocar a mercadoria no local de destino.

Os 11 termos dos INCOTERMS são:

### **EXW (Ex-Works / Nas Oficinas) - Indica-se o Local de Retirada.**

- A mercadoria é colocada à disposição do comprador no estabelecimento do vendedor, ou em outro local nomeado (fábrica, armazém, etc.), não desembaraçada para exportação e não carregada em qualquer veículo coletor;
- Este termo representa obrigação mínima para o vendedor;
- O comprador arca com todos os custos e riscos envolvidos em retirar a mercadoria do estabelecimento do vendedor;
- Desde que o Contrato de Compra e Venda contenha cláusula explícita a esse respeito, os riscos e custos envolvidos e o carregamento da mercadoria na saída, poderão ser do vendedor;
- EXW não deve ser usado se o comprador não se puder responsabilizar, direta ou indiretamente, pelas formalidades de exportação;
- Este termo pode ser utilizado em qualquer modalidade de transporte.

### **FAS (Free Alongside Ship / Livre ao lado do Navio) -**

### **Indica-se o Porto de Embarque.**

- O vendedor termina as suas obrigações no momento em que a mercadoria é colocada ao lado do navio transportador, no cais ou em embarcações utilizadas para carregamento, no porto de embarque designado;
- A partir daquele momento, o comprador assume todos os riscos e custos com o carregamento, pagamento de frete e seguro e demais despesas;
- O vendedor é responsável pelo desembarço da mercadoria para exportação;
- Este termo pode ser utilizado somente para transporte aquaviário (marítimo fluvial ou lacustre).

### **FCA (Free Carrier / Livre no Transportador) - Indica-se o Local de Entrega.**

- O vendedor completa as suas obrigações quando entrega a mercadoria, desembaraçada para a exportação, aos cuidados do transportador internacional indicado pelo comprador, no local determinado;
- A partir daquele momento, cessam todas as responsabilidades do vendedor, ficando o comprador responsável por todas as despesas e por quaisquer perdas ou danos que a mercadoria possa vir a sofrer;
- O local escolhido para entrega é muito importante para definir responsabilidades



quanto à carga e descarga da mercadoria: se a entrega ocorrer nas dependências do vendedor, este é o responsável pelo carregamento no veículo coletor do comprador. Se a entrega ocorrer em qualquer outro local pactuado, o vendedor não se responsabiliza pelo descarregamento de seu veículo;

- O comprador poderá indicar outra pessoa, que não seja o transportador, para receber a mercadoria. Nesse caso, o vendedor termina suas obrigações quando a mercadoria é entregue à pessoa indicada;
- Este termo pode ser utilizado em qualquer modalidade de transporte.

### **FOB (*Free On Board / Livre a Bordo*) - Indica-se o Porto de Embarque.**

- O vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio no porto de embarque indicado, e a partir daquele momento, o comprador assume todas as responsabilidades quanto a perdas e danos;
- A entrega consuma-se a bordo do navio designado pelo comprador, quando todas as despesas passam a ser por conta do comprador;
- O vendedor é o responsável pelo desembarço da mercadoria para exportação;
- Este termo pode ser utilizado exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo, fluvial ou lacustre).

### **CFR (*Cost and Freight / Custo e Frete*) - Indica-se o Porto de Destino.**

- O vendedor é o responsável pelo pagamento dos custos necessários para colocar a mercadoria a bordo do navio;
- O vendedor é responsável pelo pagamento do frete até o porto de destino designado;
- O vendedor é responsável pelo desembarço da exportação;
- Os riscos de perda ou dano da mercadoria, bem como quaisquer outros custos adicionais são transferidos do vendedor para o comprador no momento em há que a mercadoria cruze a murada do navio;
- Caso se queira proteger, o comprador deve contratar e pagar o seguro da mercadoria;
- Cláusula utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo, fluvial ou lacustre).

### **CIF (*Cost, Insurance and Freight / Custo, Seguro e Frete*) - Indica-se o Porto de Destino.**

- A responsabilidade sobre a mercadoria é transferida do vendedor para o comprador no momento da transposição da murada do navio no porto de embarque;

- O vendedor é o responsável pelo pagamento dos custos e do frete necessários para levar a mercadoria até o porto de destino indicado;
- O comprador deverá receber a mercadoria no porto de destino e daí para a frente se responsabilizar por todas as despesas;
- O vendedor é responsável pelo desembarço das mercadorias para exportação;
- O vendedor deverá contratar e pagar o prémio de seguro do transporte principal;
- O seguro pago pelo vendedor tem cobertura mínima, de modo que compete ao comprador avaliar a necessidade de efetuar seguro complementar;
- Os riscos a partir da entrega (transposição da amurada do navio) são do comprador;
- Cláusula utilizável exclusivamente no transporte aquaviário (marítimo, fluvial ou lacustre).

### **CPT (*Carriage Paid To / Transporte Pago até*) - Indica-se o Local de Destino.**

- O vendedor contrata e paga o frete para levar as mercadorias ao local de destino designado;
- A partir do momento em que as mercadorias são entregues à custódia do transportador, os riscos por perdas e danos transferem-se do vendedor para o comprador, assim como

- possíveis custos adicionais que possam incorrer;
- O vendedor é o responsável pelo desembarço das mercadorias para exportação;
- Cláusula utilizada em qualquer modalidade de transporte.

### **CIP (*Carriage and Insurance Paid To / Transporte e Seguro pago até*) - Indica-se o Local de Destino.**

- Nesta modalidade, as responsabilidades do vendedor são as mesmas descritas no CPT, acrescidas da contratação e pagamento do seguro até o destino;
- A partir do momento em que as mercadorias são entregues à custódia do transportador, os riscos por perdas e danos transferem-se do vendedor para o comprador, assim como possíveis custos adicionais que possam incorrer;
- O seguro pago pelo vendedor tem cobertura mínima, de modo que compete ao comprador avaliar a necessidade de efetuar seguro complementar;
- Cláusula utilizada em qualquer modalidade de transporte.

### **DAT (*Delivered At Terminal / Entregue no terminal no porto ou local de destino designado*) - Indica-se o Porto de Destino.**

- A responsabilidade do vendedor consiste em

colocar a mercadoria à disposição do comprador, não desembaraçada para importação, no terminal do porto ou local de destino designado;

- O vendedor arca com os custos e riscos inerentes ao transporte até o porto de destino e com a descarga da mercadoria no cais;
- A partir daí a responsabilidade é do comprador, inclusive no que diz respeito ao desembarço aduaneiro de importação;
- Terminal inclui qualquer local, coberto ou não, tais como um cais, um armazém, um terminal de contentores, um terminal aéreo ou rodoviário.

### **DAP (*Delivered At Place* / Entregue no local de destino designado) - Indica-se o Local de Destino.**





- O vendedor deve colocar a mercadoria à disposição do comprador, no ponto de destino designado, sem estar desembaraçada para importação e sem descarregamento do veículo transportador;
- O vendedor assume todas as despesas e riscos envolvidos até a entrega da mercadoria no local de destino designado, exceto quanto ao desembarço e custos dos direitos de importação;
- Cabe ao comprador o pagamento de direitos, impostos e outros encargos oficiais por motivo da importação;
- Este termo pode ser utilizado para qualquer modalidade de transporte.

### **DDP (*Delivered, Duty Paid* / Entregue, Impostos Pagos) - Indica-se o Local de Destino.**

- O vendedor entrega a mercadoria ao comprador, desembaraçada para importação no local de destino designado;
- É o INCOTERM que estabelece o maior grau de compromisso para o vendedor, na medida em que o mesmo assume todos os riscos e custos relativos ao transporte e entrega da mercadoria no local de destino designado;
- Não deve ser utilizado quando o vendedor não está apto a obter, direta ou indiretamente, os documentos necessários à importação da mercadoria;
- Embora este termo possa ser utilizado para qualquer meio de transporte, deve-se observar que é necessária a utilização dos termos DES ou DEQ nos casos em que a entrega é feita no porto de destino (a bordo do navio ou no cais).

Em resumo:








**TABELA DO CUSTO / RISCO DE ACORDO COM O "INCOTERM" ACORDADO**

INCOTERMS 2010		<b>EMBALAGEM E VERIFICAÇÃO</b> (produção, controlo, qualidade, medidas, pesos, etc)	<b>CARGA</b> (no armazém do vendedor)	<b>TRANSPORTE INTERNO</b> (da fábrica até ao porto, aeroporto, terminal TIR)	<b>FORMALIDADES ADUANEIRAS EXPORTAÇÃO</b>
INCOTERMS 2010					
<b>PARA QUALQUER MODALIDADE DE TRANSPORTE (INCLUSIVE MULTIMODAL)</b>					
<b>EXW</b>	<b>Ex Works</b> Na origem, local designado				
<b>FCA</b>	<b>Free Carrier</b> Livre no transportador, local designado				
<b>CPT</b>	<b>Carrier Paid To</b> Transporte pago até, local de destino designado				
<b>CIP</b>	<b>Carriage and Insurance Paid</b> Transporte e seguro pago até, local de destino designado				
<b>DAP</b>	<b>Delivered at Place</b> Entregue no local de destino designado				
<b>DAT</b>	<b>Delivered at Terminal</b> Entregue no terminal designado				
<b>DDP</b>	<b>Delivered Duty Paid</b> Entregue no destino designado, com direitos pagos				
<b>PARA TRANSPORTE MARÍTIMO</b>					
<b>FAS</b>	<b>Free Alongside Ship</b> Livre no costado do navio, porto de embarque designado				
<b>FOB</b>	<b>Free On Board</b> Livre a bordo, porto de embarque designado				
<b>CFR</b>	<b>Cost and Freight</b> Custo e frete, porto de destino designado				
<b>CIF</b>	<b>Cost, Insurance and Freight</b> Custo, seguro e frete, porto de destino designado				

Legenda:

- Custo / Risco do vendedor
- Custo / Risco do comprador

Fonte: Alpi Portugal

<b>DESPESAS LOCAIS - ORIGEM</b> (Manuseamento no porto, aeroporto, terminal TIR)	<b>TRANSPORTE PRINCIPAL</b>	<b>SEGURO</b>	<b>DESPESAS LOCAIS - DESTINO</b> (Manuseamento no porto, aeroporto, terminal TIR)	<b>FORMALIDADES ADUANEIRAS IMPORTAÇÃO</b>	<b>TRANSPORTE INTERNO</b> (do porto, aeroporto ou terminal TIR até às instalações do destinatário)	<b>RECEÇÃO E DESCARGA</b> (nas instalações do destinatário)
						



### 3.4.2.3. Meios de transporte Internacional

Na atividade de comércio internacional, a escolha da modalidade de transporte adequada para o envio ou recebimento da mercadoria faz toda a diferença no custo final da operação.

A modalidade deve ser bem analisada pelo contratante, adequando as necessidades das partes envolvidas e as características dos produtos a serem transportados. Por exemplo, geralmente as cargas muito pesadas são levadas apenas em navios. Pode-se dividir as modalidades de transporte em quatro categorias: Ferroviário, Marítimo, Aéreo e Rodoviário.

As várias modalidades de transporte existentes também podem ser utilizadas conjuntamente e de forma integrada, o que se chama de intermodalidade e multimodalidade.

As mercadorias podem ser transportadas nas seguintes modalidades:

**MODAL** - transportadas em um só veículo através de um único meio de transporte, com apenas um contrato;

**SEGMENTADO** - transporte é feito utilizando-se vários veículos, em diferentes modalidades de transporte; pode haver vários contratos;

**SUCCESSIVO** - transporte efetuado por um ou mais veículos, mas dentro da mesma modalidade de transporte; pode haver mais de um contrato;

**INTERMODAL** - transporte efetuado em dois ou mais modalidades de transporte, mas com somente um contrato. Exige obrigatoriamente contratos individuais para cada trecho do transporte e pagamento

individualizado a cada transportador dos diferentes modais;

**MULTIMODALIDADE** – Neste modelo, será emitido um único documento de transporte, independente da combinação de meios que serão utilizados no percurso, onde o mesmo operador de transporte ficará responsável pela carga desde o seu ponto de partida até a entrega final ao destinatário.

Quando da escolha do transporte mais adequado, é necessário analisar alguns aspectos importantes que possam favorecer as pretensões do exportador, tais como:

- pontos estratégicos de embarque e desembarque;
- custos de movimentação de carga;
- custos dos fretes interno e internacional;
- rapidez e segurança, de acordo com a natureza da mercadoria e dos prazos a serem cumpridos;
- confiabilidade no transportador com relação a cumprimento de prazos e não ocorrência de perdas e danos.

Aspectos e respectivas cotações	Meios de transporte			
	Marítimo	Ferroviário	Rodoviário	Aéreo
Menor custo de transporte	*****	***	**	*
Rapidez de transporte	*	***	**	*****
Maior velocidade nas outras etapas (recepção/entrega, embarque, etc.)	*	**	**	*****

Aspetos e respetivas cotações	Meios de transporte			
	Marítimo	Ferroviário	Rodoviário	Aéreo
Permite utilização de terminais particulares de usuários	**	***	*****	*
Menores despesas com embalagens	**	**	***	*****
Menores despesas com seguros	**	***	****	*****
Menores riscos de congestionamento	**	*****	*	****
Possibilidade de transporte de grandes volumes	*****	****	*	*
Possibilidades de transporte "porta a porta" com menor manipulação de carga	*	***	****	*****
Pronta reação a conjunturas favoráveis	*	**	***	*****
Propicia maior rotatividade de stocks	*	**	***	*****
Capacidade de integração inclusive de regiões afastadas	*	**	*****	***
Melhor aproveitamento de consolidação de carga	****	***	***	*****
Adequação para distâncias longas	*****	****	*	*****
Adequação para distâncias curtas	**	***	*****	**

Legenda:

(\*) Péssimo; (\*\*) Mau; (\*\*\*) Regular; (\*\*\*\*) Bom; (\*\*\*\*\* Ótimo

Resumindo: ao planejar a movimentação da carga pela cadeia de distribuição, quer o importador ou exportador devem escolher qual o modal de transporte mais apropriado para o destino da sua mercadoria. Cada modal apresenta vantagens e desvantagens entre si, sendo importante avaliar todos os elementos e particularidades do transporte, tais como o custo, características, rotas utilizadas, capacidade, tempo, segurança, etc.

Com vista a uniformizar a forma e dimensão das cargas para facilitar a padronização do meio de transporte, foi criado o Sistema de Transporte Internacional – unificação ou unitização da carga, que é o agrupamento de pequenos volumes de mercadorias, constituindo unidades maiores e padronizadas, facilitando o transporte, desde o carregamento até a descarga no local de destino.

Exemplos de unidades de carga:

**Paleta:** é um estrado sobre cuja superfície são agrupadas as mercadorias. Existem diversas dimensões mas o mais comum é a EUR paleta;

**Pré-lingagem:** é uma rede especial de nylon ou corda destinada à unitização de mercadorias;

**Bigbag:** sacos de material sintético, com fundo geralmente circular ou quadrado, utilizados frequentemente para produtos industrializados em grãos e pós;

**ULD (Unit load devices):** equipamentos de unitização de cargas, ou seja, os contentores e paletes utilizados

na carga aérea. São diferentes em formatos e tamanhos do que os utilizados no transporte marítimo;

**Marino-slings (cinta marinha):** cintas de material sintético que formam uma rede, com dimensões padronizadas, geralmente utilizadas para sacaria. Dependendo da situação, seguem com a carga até o destino ou apenas até o porão do navio, quando são retirados;

**Flat-Container:** é um estrado de aço que serve de apoio lateral para as mercadorias;

**Contentor:** é um recipiente construído de material resistente, que possibilita o transporte sob condições técnicas e de segurança previstas pela legislação nacional e internacional; muito usado nos transportes Intermodais.

### 3.4.2.4. Seguros

Contrato de seguro é o contrato por meio do qual a companhia seguradora se obriga, para com os segurados, a indenizá-los de prejuízos futuros, decorrentes de causas imprevistas, tais como acidentes, incêndios, roubos, naufrágios, desastres, etc.

#### SEGURO DE CRÉDITO DE EXPORTAÇÃO (SCE)

Este seguro funciona como instrumento de prevenção (análise e monitorização constante da situação financeira do importador), como ferramenta de cobrança (atendendo a legislação específica de cada país e com custos cobertos pelo seguro) e pode ser utilizado como garantia em operação de financiamento. Visa garantir ao exportador a indenização por perdas líquidas definitivas que vier a sofrer em consequência do não

recebimento do crédito concedido a seus clientes no exterior.

Os riscos cobertos por esta modalidade de seguro são tanto de origem comercial (situações de insolvência do importador de bens e serviços ou mora no pagamento da dívida), quanto de natureza política e extraordinária (guerras internas ou externas, revoluções, embargos de importação e exportação, intervenções governamentais que impeçam o cumprimento do contrato, moratória governamental, restrições à transferência de divisas e desastres naturais).

Os limites de cobertura são determinados pelos fatores acima descritos e o teto de cobertura, limitado ao volume de 85% das perdas, está vinculado à capacidade de resseguros.

#### SEGURO DE MERCADORIAS

A contratação do seguro de transporte da mercadoria não é uma operação obrigatória para os negociantes em comércio internacional, porém de extrema importância, pois se um embarque não segurado sofrer um sinistro, o negociador responsável pela mercadoria (vendedor ou comprador, conforme a condição de venda pactuada, isto é, o INCOTERM utilizado), terá que arcar com os custos envolvidos e o prejuízo pode até, dependendo da intensidade, significar uma ameaça para sua sobrevivência. Mais uma vez, fica patente a importância de se conhecer e utilizar adequadamente os INCOTERMS, pelo facto de cada um deles determinar a quem compete contratar o seguro para proteção da mercadoria comercializada, durante o transporte internacional.

O propósito deste seguro é dar proteção à carga

transportada contra danos ou perdas, visando apenas repor um dano advindo da ocorrência de um sinistro e nunca proporcionar lucros com relação ao bem segurado.

Uma operação de seguro no comércio internacional depende essencialmente de dois factos distintos, porém interligados, a saber, (I) a compra e venda de determinada mercadoria; e (II) o transporte internacional envolvido. É necessário que a condição de venda ou compra determine quem tem a responsabilidade de arcar com a contratação do seguro, o que geralmente se dá conforme a modalidade ou INCOTERM escolhido pelas partes.

Vê-se, portanto, que através do contrato de seguro, o segurador assume o risco de indemnizar o segurado por um prejuízo decorrente de um sinistro, mediante o recebimento de uma contrapartida pecuniária, o prémio. Também se pode incluir entre os riscos assumidos pelo segurador, as despesas incorridas pelo segurado relativas a precauções tomadas no sentido de evitar ou reduzir os danos que a mercadoria possa sofrer em decorrência de um sinistro.

A apólice de seguro (que é o instrumento que formaliza o contrato de seguro) contém as declarações e informações do segurador e do segurado.

O seguro de transportes abrange duas categorias: a de transportes propriamente ditas, contratada pelo vendedor ou pelo comprador da carga e a de responsabilidade civil, contratada pelo transportador.

A primeira delas divide-se em transportes nacionais (mercado interno) e transportes internacionais (exportação e importação). A segunda categoria, de responsabilidade civil, por sua vez, possui vários tipos

de seguros que garantem ao transportador o reembolso de indemnizações que ele seja obrigado a pagar para reparar danos à carga que transportava.

Tanto em transportes nacionais como em internacionais, o seguro cobre prejuízos causados a bens e mercadorias em viagens sobre a água, vias terrestres (rodoviárias e ferroviárias) e aéreas, ou em percursos que utilizam mais de um meio de transporte, chamado multimodal. Na prática, as mercadorias transportadas por quaisquer meios de transporte devem ter a proteção de dois seguros de transporte, com contratação facultativa por parte do dono da carga para garantir os bens e de responsabilidade civil, de contratação obrigatória por parte do transportador para garantir o compromisso de recebimento e entrega da carga.

Os seguros de transportes e o de responsabilidade civil são distintos, com contratos diferentes. A responsabilidade de cada um dos envolvidos – dono das mercadorias e transportador – é diferente, não se confundindo a propriedade dos bens com a responsabilidade da operação de transporte dos mesmos. A responsabilidade pela contratação do seguro de transportes está diretamente ligada ao tipo de contrato de compra e venda que foi estabelecido, ou seja, neste contrato deve estar previsto de quem é a responsabilidade pela contratação do seguro e a partir de que momento. Os seguros de cada uma das partes são específicos, daí que as apólices têm características próprias e não se confundem.

O seguro do dono da carga é um seguro de bens, destinado a garantir determinado património físico durante o seu transporte, podendo ser terrestre, aéreo, ou sobre água (marítimo, fluvial e lacustre). Dependendo do percurso, uma única apólice pode admitir as três



formas de transporte (multimodal).

O seguro de responsabilidade da operação de transporte, por sua vez, é um seguro porta a porta. Garante os bens transportados desde o momento do embarque da carga no veículo transportador até o desembarque, isto é, quando as mercadorias são descarregadas do veículo no destino final. As operações de carregar e descarregar as mercadorias, em todos os meios de transporte, também precisam de cobertura adicional.

Quais são os tipos de seguro de transportes?

Basicamente, esse seguro cobre danos e prejuízos causados à carga transportada por vias aérea, terrestre (rodoviária e ferroviária) e sobre a água (lagoas, mar e rios). As apólices são contratadas para dois tipos distintos de seguro de transportes:

**Transporte nacional** - A contratação do seguro da carga a ser transportada no território nacional pode ser feita em apólices avulsas – uma para cada viagem – ou por apólice “aberta”. Esta última é utilizada quando são várias viagens, que são comunicadas uma a uma, por averbação, à apólice. O dono da mercadoria pode transportá-la em frota própria, contratar uma empresa transportadora ou um transportador autônomo. Qualquer que seja a opção, a garantia proporcionada pelo seguro é imprescindível. A cobertura para a circulação doméstica de cargas garante danos e prejuízos causados à mercadoria durante o transporte em quaisquer vias, sejam terrestres, aéreas ou sobre a água, em caso de acidente com o veículo, provocado por colisão, capotagem, abalroamento, queda, incêndio ou explosão. Esse tipo de seguro cobre, ainda, roubo das mercadorias transportadas por ação de assalto à mão armada ou desaparecimento da carga (quando o

veículo também é roubado). A cobertura contra roubo, no entanto, precisa ser contratada adicionalmente.

**Transporte internacional** - É a modalidade utilizada para as operações de comércio internacional. O contrato deve ser feito de acordo com o risco da viagem e a condição de venda e/ou compra envolvida na negociação. A Câmara do Comércio Internacional – CCI, com sede em Paris, interpretou e consolidou as diversas formas utilizadas no comércio internacional com relação à distribuição das responsabilidades entre comprador e vendedor.

Os proprietários das mercadorias costumam contratar um seguro multimodal ou intermodal para se garantirem contra riscos que podem ocorrer em todos os meios de transporte que forem utilizados para o transporte da carga, durante todo o percurso, desde a origem ao destino final. Além da indenização para eventuais perdas e danos à mercadoria transportada, esse tipo de seguro cobre impostos, frete, lucros esperados e despesas diversas. O seguro de transporte internacional de cargas segue a estrutura dos contratos de importação e exportação. A contratação é baseada nos INCOTERMS.

Qual a importância do seguro de transporte?

Empresas de transporte de carga, nacional e internacional, e os proprietários de bens e mercadorias não podem prescindir da contratação deste seguro para evitar prejuízos durante a cadeia de distribuição de produtos. O risco de roubo é uma ameaça clara para o setor, podendo haver o desaparecimento ou não do veículo junto com a mercadoria roubada. A denominação dada, nesse caso, é desvio de carga. Além disso, existe também o risco de acidentes envolvendo o meio de transporte que, na maioria dos casos, danifica ou até

mesmo destrói a carga. As coberturas são definidas conforme a atividade da empresa, o tipo de carga e percurso, oferecendo meios de gerir as operações de transportes para diminuir a incidência de roubo de cargas, além de serviços de averbação eletrónica para melhorar o fluxo de informações no percurso entre a origem e o destino das mercadorias. O documento de averbação – comprovativo de despacho da carga – permite que a empresa de transportes comunique à seguradora a realização dos embarques.

Como funciona o seguro de transporte de carga?

Esta é uma apólice da modalidade conhecida como “seguro *all risks*”, isto é, seguro contra todos os riscos, contratada pelo proprietário da carga. Apesar do nome, derivado da cobertura ampla que oferece, o seguro de transporte de carga tem riscos excluídos, além de bens que não são cobertos. Isso significa que as seguradoras não indemnizam prejuízos relacionados a esses casos. Entretanto, os principais danos à carga, causados por acidentes com o veículo transportador, roubo e furto e armazenamento, ou seja, eventuais prejuízos decorrentes da operação de transporte podem ser cobertos, dependendo do seguro contratado.

Quais as características do seguro de responsabilidade civil de transportes de carga?

Esse é o seguro obrigatório contratado pelo transportador para cobrir operações de transporte de cargas por vias terrestre, aérea ou sobre a água. Garante indemnização para os danos causados a terceiros; no caso, os prejuízos sofridos pelo proprietário da carga. A cobertura abrange acidentes que possam ocorrer por culpa do condutor do veículo que transporta a carga. Diferentemente do seguro de transporte, o de

responsabilidade civil obrigatório tem coberturas bem restritas, até mesmo porque o seu objetivo é indemnizar prejuízos causados à carga de mercadorias devido a um acidente com o veículo transportador. Esse tipo de seguro não cobre roubo ou furto das mercadorias nem danos provocados por embalagens inadequadas ou por mau acondicionamento dos produtos. Riscos fortuitos ou de causa maior (exemplos: queda de raio, queda de barreira) também não são cobertos.

Quais são os seguros de responsabilidade civil do transporte de carga?

Nesta categoria existem seguros obrigatórios e outros facultativos. Os obrigatórios são os seguintes:

**RCTR-C: Seguro de Responsabilidade Civil do Transportador Rodoviário de Carga.** Garante ao transportador rodoviário o reembolso de indemnizações que o transportador for obrigado a pagar por prejuízos causados às mercadorias transportadas sob sua responsabilidade, caso ocorra acidente rodoviário durante o transporte, como colisão, capotagem, abalroamento, queda, incêndio ou explosão. A cobertura é dada em todo o território nacional mediante a apresentação da guia de transporte rodoviário (documento numerado, emitido pelo transportador na data de carregamento ou de início da viagem, contendo informações sobre os bens ou mercadorias transportadas, tais como origem, procedência e destino, quantidade e espécie dos volumes, números dos documentos fiscais e respectivos valores, etc.), nota de embarque ou de outro documento que comprove a contratação do transporte.

**RCTA-C: Responsabilidade Civil do Transportador. Aéreo de Cargas** - Garante ao transportador aéreo o reembolso de indemnizações que ele for obrigado

a pagar por perdas e danos sofridos pelos bens ou mercadorias de propriedade de terceiros durante o transporte. A cobertura desse seguro está relacionada a acidentes aéreos que venham danificar a carga.

**RCA-C: Responsabilidade Civil do Armador – Cargas** - O transportador aquaviário tem a garantia de reembolso de indenizações que ele for obrigado a pagar por prejuízos causados às cargas sob sua responsabilidade. É o seguro obrigatoriamente contratado por transportadores marítimos, fluviais e lacustres, possuindo coberturas amplas e restritas. Pode ser contratado tanto para viagens nacionais quanto para internacionais.

**RCTR-VI: Seguro Responsabilidade Civil do Transportador em Viagem Internacional (Danos à Carga Transportada)** – Por exemplo, a circulação dos meios de transporte no MERCOSUL (Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai) tem a cobertura da carga transportada nesses países. Garante perdas ou danos sofridos pelos bens ou mercadorias de propriedade de terceiros que são transportados, da origem ao destino final, desde que causados por colisão, capotagem, abalroamento, queda, incêndio ou explosão do veículo transportador.

Além dos seguros de responsabilidade civil obrigatórios, existem outros produtos desta modalidade que podem ser contratados voluntariamente. Entre eles, destaca-se:

**RCF-DC: Responsabilidade Civil Facultativa do Transportador Rodoviário por Desaparecimento de Carga** - A contratação desse seguro garante riscos contra roubo de cargas transportadas. A cobertura abrange roubo por ameaça grave ou violência, e também o chamado desaparecimento de carga (quando o veículo

transportador é levado pelos bandidos). A complexidade do seguro de transportes decorre da grande variedade de cargas, tipo de transporte, mercadoria, embalagem, perecibilidade, destino, período coberto, tipo de cobertura (completa, parcial, etc.), frequência de ocorrências e valores indenizados. Quanto menores forem a frequência e os valores indenizados menor será a taxa de seguro.

Existem muitas garantias nos seguros de transportes, divididas entre básicas e adicionais, além de cláusulas específicas. A diversidade da oferta visa ao atendimento das necessidades específicas de cada cliente.

### 3.4.2.5. Formas de Pagamento Internacional

No mercado interno não há problemas quanto aos pagamentos, pois a própria legislação proíbe que alguém se recuse receber a moeda nacional, além de proibir o uso de moedas estrangeiras nas operações internas.

Todavia, quanto às operações de comércio internacional é necessário o pagamento das transações comerciais na moeda do país exportador. Os pagamentos feitos em moedas diferentes dão origem ao procedimento de câmbio, ou seja, a troca de moedas de diversos países. Para que esta troca se realize é necessário estabelecer uma relação de equivalência, o preço de uma moeda em termos de outra, o que se denomina taxa cambial.

Os bancos mantêm contas de depósitos entre eles, para possibilitar as operações cambiais, quais sejam:

***NostrAccount:*** "nossas contas junto a outros bancos", ou seja, o banco mantém depósitos em diferentes moedas junto a outros bancos no exterior, com a finalidade de atender os pagamentos de diferentes



moedas estrangeiras por parte de seus clientes.

**VostroAccount:** “contas que os bancos correspondentes mantêm junto a nós”. Assim, os bancos estrangeiros manterão contas em moeda nacional e outras moedas estrangeiras junto aos bancos nacionais, com o mesmo objetivo de atender os seus clientes.

**Loro Account:** conta de um terceiro banco, com o qual os outros dois bancos estejam envolvidos em alguma transação, podendo ser em moeda nacional ou estrangeira.

Desse modo, é possível efetuar pagamentos internacionais sem a movimentação física de dinheiro. As modalidades de transferência de valores em moeda para o exterior são:

**Cheques:** são utilizados geralmente para pequenos valores, em virtude do risco de falsificações. São nominativos e emitidos em moeda conversível (dólar, libras, etc), podendo ser sacados nos bancos em qualquer país.

**Traveller's Checks:** assemelham-se aos cheques comuns, mas são feitos em papel especial e com algumas características próprias com a finalidade de dificultar as falsificações. São emitidos em valores pré-determinados, geralmente em dólares americanos, possuindo uma grande aceitação no exterior.

São assinados pelo possuidor quando de sua emissão no país de origem e quando de seu desconto o portador deve assiná-lo, o que aumenta sua segurança e por conseguinte sua aceitação.

**Ordem de pagamento:** (via aérea, telex ou *swift*): são

ordens de pagamento remetidas aos bancos do exterior da praça do beneficiário. O remetente optará, em função da relação custo/benefício, pelo meio de transmissão: por via aérea, via telex ou pela rede *Swift (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication)* que é um serviço de comunicações de dados voltado especialmente para o setor bancário.

**Vale Postal Internacional:** serviço de remessa de valores ao exterior prestado pelos correios, destinado às remessas de pequeno valor, em virtude do custo e do prazo de remessa.

Seguidamente serão apresentadas as modalidades de pagamento e respectivos riscos no que diz respeito às transações em ambiente internacional.

A escolha do meio de pagamento depende fundamentalmente de quatro fatores a nível empresarial que irão determinar a forma em que se vai cobrar ou pagar mercadorias ou os serviços acordados: confiança, risco/ país, mercado, usos e costumes.

### **Pagamento contra documentos (Cash Against Documents)**

O vendedor não perde a posse da mercadoria. A posse efetiva só se transfere para o comprador se e quando este efetuar o pagamento e simultaneamente entrar na posse dos documentos. Para o comprador é uma situação razoável. O vendedor poderá ter de retornar a mercadoria caso o comprador não pague. Nesta situação, assiste ao vendedor o direito de reclamar em tribunal indemnização por perdas e danos (inerentes ao custo de transporte, seguro, capital imobilizado e eventual obsolescência ou deterioração de produtos).



### **Pagamento Antecipado**

Nesta modalidade de pagamento o risco fica para o importador, que deve remeter o valor da transação, pois somente após o exportador ter recebido o valor remeterá a mercadoria e a documentação. Esta modalidade de pagamento também é conhecida por remessa antecipada.

### **Remessa Sem Saque**

São as importações realizadas em que o importador recebe os documentos diretamente do exportador e promove o desembaraço aduaneiro das mercadorias, remetendo o valor após o desembaraço. É uma modalidade que oferece riscos para o exportador, que fica sem garantias do recebimento da quantia. Apesar disto oferece vantagens em custos, pois as taxas operacionais são consideravelmente menores do que as cobradas nas outras modalidades.

### **Cobrança à Vista**

São operações realizadas por meio dos bancos. O exportador (cedente) entrega ao banco remetente os documentos de embarque e um saque contra o importador (sacado).

O banco remetente enviará os documentos para cobrança na praça do sacado, por intermédio de um banco correspondente (cobrador) Após o pagamento, o banco correspondente transfere o valor em moeda estrangeira para que o banco remetente efetue o pagamento ao exportador e entrega a documentação ao importador para que promova o despacho aduaneiro das mercadorias. O risco fica por conta do exportador pois em caso de recusa de pagamento pelo importador,

o exportador terá de arcar com prejuízos referentes ao transporte da mercadoria.

### **Cobrança a prazo**

Trata-se de uma operação realizada nos moldes da cobrança à vista, mas com vencimento futuro. Assim, o importador receberá os documentos de desembaraço do banco correspondente (cobrador), mediante aceite, sem ter efetuado o pagamento. Neste caso, o exportador estará financiando o importador, correndo os riscos advindos do negócio. O risco do exportador é maior pois o exportador já terá entregue a mercadoria ao importador e, em caso de inadimplemento, só restará o uso de medidas legais (protesto, ação de cobrança) que, pela distância, torna-se impraticável.

### **Red Clause**

A *Red Clause* (cláusula vermelha), assim chamada por geralmente vir grifada em vermelho, é uma cláusula muito utilizada no comércio internacional, que permite que o exportador receba antecipadamente o valor de seu crédito, total ou parcial.

É instituída quando o exportador necessitar de recursos para produzir o bem a ser entregue, pois só acertará as contas do adiantamento recebido quando entregar os documentos de embarque ao banco. Assim como o pagamento antecipado, os riscos são por conta do importador, que só deve aceitar tal cláusula se confiar no vendedor.

### **Conta – Corrente**

Situação desvantajosa para o vendedor, uma vez que na conta-corrente não existem faturas vencidas

e é problemático solicitar o pagamento do saldo. O comprador pode optar sempre por pagamentos parciais, por vezes de pequenos montantes. Eventuais cortes de crédito podem colocar em risco o pagamento da dívida.

### **Pagamento à Consignação (*Consignment stock*)**

Existe esta situação quando deriva de uma posição forte do comprador relativamente ao vendedor, motivada, entre outras razões possíveis, pelo facto de o exportador pretender, a todo o custo, entrar no mercado, ou por ter um produto pouco concorrencial.

A experiência mostra que esta situação de produtos consignados é normalmente de muito risco para o exportador (vendedor) pois o importador somente fica obrigado a pagar após ter vendido a mercadoria. Os casos mais conhecidos de *consignment* referem-se frequentemente a *commodities* com baixo valor acrescentado e baixa diferenciação, que por razões de oportunidades de mercado, permanecem em armazéns estratégicos (algumas vezes navios) junto dos compradores, ou nos armazéns do comprador, na situação de *consignment stock* que o utiliza conforme as suas necessidades, procedendo ao despacho aduaneiro (importação) de forma parcial.

### **Crédito Documentário**

Este tipo de modalidade de pagamento internacional é a mais utilizada e a que oferece maiores garantias, tanto ao exportador quanto ao importador.

Por exemplo, um banco (banco emissor), atendendo seu cliente importador emite um documento, comprometendo-se a efetuar um pagamento ao exportador, contra entrega de determinados documentos, desde que os termos e

condições de crédito sejam cumpridos. O procedimento para a emissão do crédito documentário envolve as seguintes fases: abertura, utilização e liquidação.

Seguidamente serão dados exemplos de alguns tipos especiais de Crédito Documentário (Cartas de Crédito):

**Carta de crédito rotativa:** utilizada para aquisições continuadas de mercadorias entre os mesmos importadores e exportadores. Há a emissão de apenas uma carta de crédito para diversas aquisições durante um período definido, com abertura de crédito rotativo.

**Créditos *Back-to-Back*:** operação envolvendo um importador que adquire mercadorias do exportador, que por sua vez, adquire a mercadoria de um outro produtor oferecendo em garantia a carta de crédito recebida.

**Carta de Crédito de Viajante:** carta de crédito remetidos por um banco aos seus correspondentes no exterior para que façam o pagamento uma pessoa em trânsito.

***BidLetterofCredit*:** é um documento (também chamado *bidbond*) dado como caução para participação em concursos internacionais, como garantia em caso de desistência de cumprimento de contrato estabelecido como vencedor da concorrência.

***PerformanceLetterofCredit*:** é um documento (também chamado *performancebond*) dado em garantia para o cumprimento do contrato assinado em caso de concursos internacionais.

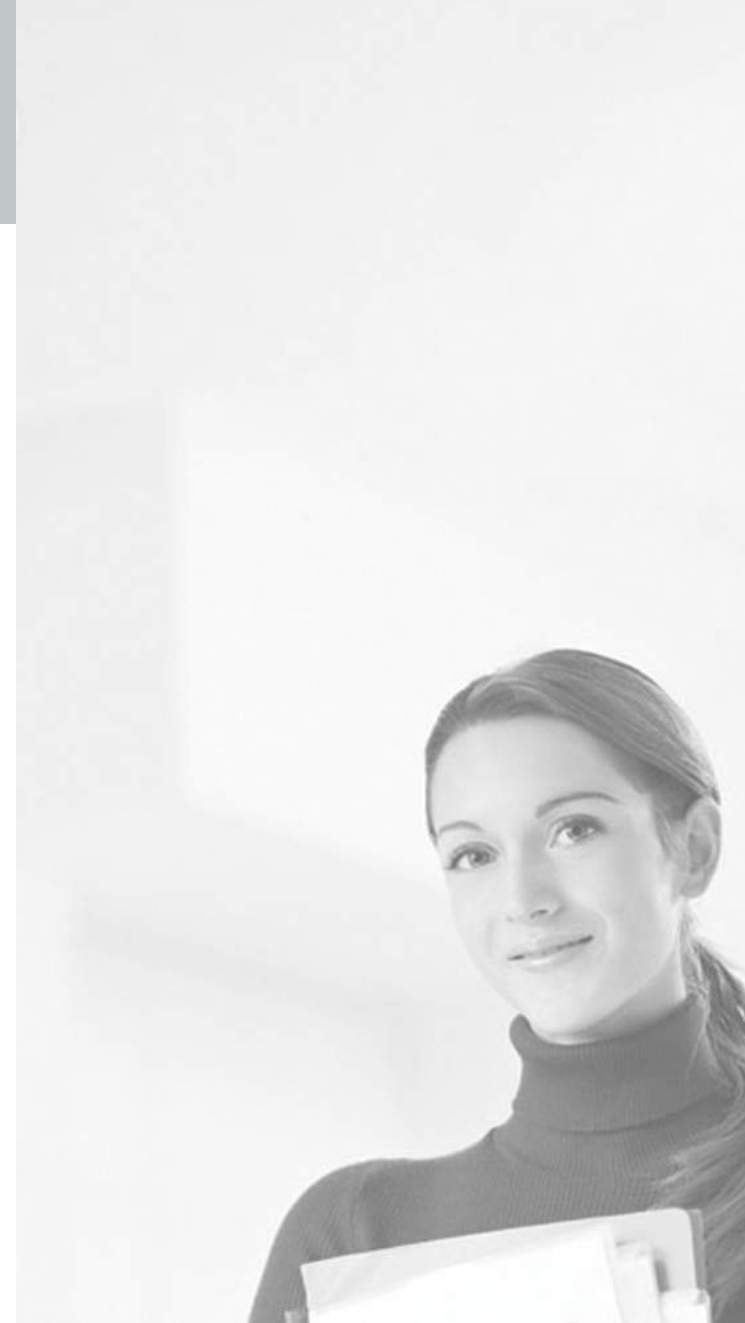
***RefundmentLetterofCredit*:** é um documento (também chamado *refundmentbond*) dado em garantia pelo exportador em caso de pagamento de uma parcela

antecipada pelo importador, como garantia em caso de incumprimento do contrato de entrega da mercadoria.

*StandbyLetterofCredit:* é um documento destinado a garantir operações de importadores norte-americanos, pois os bancos dos EUA não podem, por determinação legal, conceder cartas de garantia. Em caso de não pagamento, o exportador emitirá uma letra de câmbio contra o banco garantidor.

Em resumo, é o contrato pelo qual um banco assume o compromisso, em nome do importador, de efetuar o pagamento, mediante entrega dos documentos de embarque da mercadoria.

Independentemente das vantagens e desvantagens dos vários tipos de condições de venda passíveis de ser acordadas, o que é importante no processo negocial é que este resulte numa confortável e vantajosa situação para todos os intervenientes.



**GLOSSÁRIO TEMÁTICO DE  
COMÉRCIO INTERNACIONAL**



#### 4. GLOSSÁRIO TEMÁTICO DE COMÉRCIO INTERNACIONAL

No final do capítulo deverá ser capaz de:

- Identificar outros conceitos, termos, definições e organizações relevantes nas atividades de comércio internacional, que aprofundam ou complementam os capítulos anteriores.

##### TEMA 1: ACORDOS; ORGANIZAÇÕES E ENTIDADES

##### AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO E COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL (AICEP)

É uma entidade que visa o desenvolvimento e a execução de políticas estruturantes e de apoio à internacionalização da economia portuguesa. É uma organização do Estado Português.

##### FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL (FMI)

É uma organização internacional criada em 1944, com o objetivo inicial de ajudar na reconstrução do sistema monetário internacional no período pós-Segunda Guerra Mundial. Os países contribuem com dinheiro para o fundo através de um sistema de quotas a partir das quais os membros com desequilíbrios de pagamento podem pedir fundos emprestados temporariamente. Através desta e outras atividades, tais como a vigilância das economias dos seus membros e a demanda por políticas de autocorreção, o FMI trabalha para melhorar as economias dos países. O FMI se descreve como "uma organização de 188 países, trabalhando para promover a cooperação monetária global, a estabilidade financeira segura, facilitar

o comércio internacional, promover elevados níveis de emprego e crescimento económico sustentável e reduzir a pobreza em todo o mundo.

##### **GENERAL AGREEMENT ON TARIFFS AND TRADE (GATT)**

O Acordo Geral sobre Aduanas e Comércio ou Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio, foi estabelecido em 1947, tendo em vista harmonizar as políticas aduaneiras dos Estados signatários. Os 23 membros fundadores foram África do Sul, Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Ceilão, Chile, China, Cuba, Checoslováquia, Estados Unidos, França, Holanda, Índia, Líbano, Luxemburgo, Nova Zelândia, Noruega, Paquistão, Reino Unido, Rodésia do Sul e Síria. Está na base da criação da Organização Mundial de Comércio. É um conjunto de normas e concessões tarifárias, criado com a função de impulsionar a liberalização comercial e combater práticas protecionistas, regular, provisoriamente, as relações comerciais internacionais.

##### **INTERNATIONAL AIR TRANSPORT ASSOCIATION (IATA)**

Aliança de âmbito internacional que conta com uma vasta rede de associados, tanto de companhias aéreas, agentes de carga e de viagens. A IATA tem papel fundamental nas negociações para estabelecimento de tarifas padrões de frete, regulamenta e padroniza procedimentos de manuseamento de carga (cargas gerais, carga perigosas e cargas perecíveis), documentos inerentes e passagens internacionais. As tarifas da IATA são publicadas em manuais próprios três vezes



ao ano, mais conhecidos como TACT's (*The Air Cargo Tariff*). Os diversos manuais são identificados pela cor:

- Vermelho – tarifas aplicadas na América do Norte;
- Verde – tarifas aplicadas nos demais países;
- Laranja – manual de Manuseio de Cargas.
- E ainda *Dangerous Goods Regulations* para cargas consideradas perigosas.

### **INTERNACIONAL CHAMBER OF COMMERCE (ICC)**

Câmara de Comércio Internacional. A missão da ICC traduz-se em facilitar o comércio global através da eliminação de barreiras entre países, promovendo a economia global, a criação de emprego e a prosperidade.

### **ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO (OMC)**

É uma organização criada com o objetivo de supervisionar e liberalizar o comércio internacional. A OMC surgiu oficialmente em 1 de janeiro de 1995, em substituição ao Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT). A organização lida com a regulamentação do comércio entre os seus países-membros; Fornece uma estrutura para negociação e formalização de acordos comerciais e um processo de resolução de conflitos.

### **TRATADO NORTE-AMERICANO DE LIVRE COMÉRCIO (NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT (NAFTA))**

É um tratado envolvendo Canadá, México e Estados Unidos e tendo o Chile como associado, numa atmosfera de livre comércio, com custo reduzido para troca de mercadorias entre os três países.

O NAFTA entrou em vigor em 1 de janeiro de 1994.

## **TEMA 2: CÂMBIO**

### **ARBITRAGEM DE CÂMBIO**

É a operação que consiste em remeter moedas de uma praça para outra, no sentido de se obter vantagens de temporárias diferenças de preços. Aproveitando-se das diferenças de cotações de uma moeda em diferentes mercados, procura-se a obtenção de lucro, comprando-a onde estiver com menor cotação para vendê-la onde o preço estiver mais elevado. Existem dois tipos de operação: a arbitragem direta e a indireta.

### **ARBITRAGEM DIRETA**

É aquela em que dois mercados de países diferentes arbitram suas respectivas moedas nacionais.

### **ARBITRAGEM INDIRETA**

É aquela em que dois mercados localizados em países diferentes operam com a moeda de um terceiro país.

### **MERCADO DE CÂMBIO MANUAL**

É o comércio de dinheiro em espécie, quando uma ou todas as moedas que estiverem a ser trocadas forem de países estrangeiros.

### **MERCADO DE CÂMBIO SACADO**

Compreende a maior parte das operações de câmbio realizadas pelos bancos, mormente compra e venda de divisas estrangeiras, representadas por depósitos,

letras de câmbio, cheques, ordens de pagamento, etc. As operações são feitas mediante débitos ou créditos nas contas que os bancos mantêm junto dos estabelecimentos bancários correspondentes no exterior.

### **MERCADO DE CÂMBIO PRIMÁRIO**

São realizadas operações entre o banco e os seus clientes, movimentando divisas, por exemplo, entre os exportadores e os importadores.

### **MERCADO DE CÂMBIO INTERBANCÁRIO**

Em que são realizadas operações cambiais entre os bancos.

### **MERCADO DE CÂMBIO À VISTA**

São realizadas as operações prontas de câmbio (*spot exchange*) que são operações de compra e venda de divisas para entrega imediata, de até dois dias úteis contados da data da operação.

### **MERCADO DE CÂMBIO A TERMO**

São realizadas as operações futuras de câmbio (*forwards exchange*). São operações de compra e venda de divisas estrangeiras, com taxa cambial determinada na ocasião da contratação, a serem entregues em data futura, com a finalidade de evitar riscos de flutuações nas taxas cambiais.

### **OPERAÇÕES FUTURAS**

São operações cambiais contratadas no presente, a uma taxa fixada no momento da contratação, mas prevendo entrega das respetivas moedas numa

data futura.

### **OPERAÇÕES PRONTAS (SPOT)**

São aquelas em que as moedas transacionadas devem ser entregues em até dois dias úteis (*workingdays*), contados a partir da data da realização da operação.

### **SWAPS**

A operação de *swap* consiste na compra ou venda de câmbio pronto contra a simultânea venda ou compra de câmbio futuro, num determinado prazo. Ex.: operacionaliza-se um *swap* entre dois bancos, um nacional e um outro estrangeiro. O banco nacional compra moeda estrangeira de que necessita efetuando a venda para o mesmo banco, em um determinado prazo. O banco estrangeiro, na mesma operação, adquire a moeda nacional, para posteriormente efetuar a troca. Este tipo de *swap* pode ser realizado entre bancos e outras empresas.

### **SWAP DE EXPORTAÇÃO**

Utilizado para financiamento de exportações. Uma empresa se necessita de adquirir produtos do comércio internacional, para depois exportá-los, efetua a operação de *swap*, comprando a moeda necessária à aquisição dos produtos, liquidando a operação quando do recebimento das exportações, com a finalidade de evitar riscos de possíveis elevações das taxas de câmbio durante o período entre importação das matérias-primas e a exportação dos seus produtos.

### **SWAP E INVESTIMENTO**

Ocorre quando um banco ou uma outra empresa compra moeda em um mercado estrangeiro para posterior venda em prazo determinado, permanecendo os fundos no exterior para aplicação em operações financeiras, definidas a critério do investidor.

### **LINHAS DE SWAP**

Acordos de crédito mútuo por um determinado prazo, entre bancos centrais de diferentes países com o objetivo de regular o mercado interno de câmbio evitando alterações das cotações de suas próprias moedas.

### **TAXAS CRUZADAS (CROSS-RATES)**

São resultantes das comparações das respetivas cotações de duas moedas, expressas em uma terceira moeda.

### **TAXA DE CÂMBIO DE COBERTURA**

É a taxa de venda de moeda estrangeira do Banco Central aos bancos comerciais.

### **TAXA DE CÂMBIO DE REPASSE**

É a taxa de compra de moeda estrangeira que o Banco Central adquire dos bancos comerciais.

### **TAXAS DE CÂMBIO FIXAS**

São aquelas mantidas invariáveis em um determinado patamar, por determinação governamental. Difere da taxa estável, que

se mantém em um mesmo patamar devido ao próprio mercado, sem intervenção governamental.

### **TAXAS DE CÂMBIO FUTURAS**

São aquelas destinadas a operações de compra e venda de moeda estrangeira para entrega em um período de tempo determinado pelos negociadores.

### **TAXAS DE CÂMBIO LIVRES**

Provenientes das condições de oferta e procura do mercado de cambio, admitindo-se a atuação governamental mediante operações de compra e venda de moedas estrangeiras.

### **TAXAS DE CÂMBIO OFICIAIS**

Determinadas pelas autoridades monetárias, geralmente de acordo com as próprias variações do mercado.

### **TAXAS DE CÂMBIO PRONTAS**

São aquelas aplicadas em operações de compra e venda de moeda estrangeira para entrega em até 2 dias úteis, contados da data da operação.

### **TAXAS DE CÂMBIO VARIÁVEIS**

São aquelas que variam. Podem ser taxas flexíveis, reajustadas gradualmente dentro de pequenos intervalos de tempo ou taxas flutuantes, que oscilam livremente, de acordo com as variações do mercado, embora possam sofrer intervenção governamental, em caso de flutuações exageradas.

### TEMA 3: DOCUMENTOS

#### CONHECIMENTO DE EMBARQUE AÉREO

Elementos essenciais que constam deste documento:

- *Shipper* – aquele que envia a carga, geralmente o exportador;
- AWB – número do conhecimento de embarque;
- Mawb – número do conhecimento de embarque *master*;
- *Consignee* – aquele a quem está consignada a carga, o importador ou um banco do importador;
- *Issuing carrier's* – dados do agente de carga;
- *Airport of departure* – porto de embarque;
- *Currency* – moeda utilizada no conhecimento de embarque;
- *Declared value for carriage* – valor declarado da carga para efeito de transporte;
- *Declared value for customs* – valor declarado da carga para efeito de transporte;
- *Airport of destination* – aeroporto de destino;
- *No. of pieces* – número de volumes;
- *Gross weight* – peso bruto da carga;
- *Chargeable weight* – peso taxável;

- *Rate* – tarifa de frete por kg;
- *Nature of goods* – descrição sumária da carga;
- *Other charges* – outros custos;
- *Total prepaid* – total do frete pré-pago;
- *Total collect* – total do frete a ser pago;
- *Date* – data do embarque.

#### CONHECIMENTO DE EMBARQUE MARÍTIMO

Elementos essenciais que constam deste documento:

- *Shipper* – aquele que envia a carga, o exportador;
- B/L No. – número do B/L;
- *Consignee* – aquele a quem está consignada a carga, o importador ou um banco do importador;
- *Notify* – aquele que deve ser notificado quando da chegada da carga no destino;
- *Ocean Vessel* – nome do navio;
- *Voy* – número da viagem, como os navios fazem várias viagens na mesma rota, estas são numeradas para maior controle;
- *Port of loading* – porto de carregamento;
- *Port of discharge* – porto de descarregamento;
- *Marks and numbers* – campo destinado à numeração do contentor e nº do lacre;



- *Number and kind of packages* – quantidade e tipo de embalagem;
- *Description of goods* – descrição da mercadoria;
- *Gross weight* – peso bruto da carga;
- *Measurement* – volume da carga;
- *Freight and charges* – valor do frete (*collect ou prepaid*);
- *Number of original B/L* – número de B/Ls originais emitidos (geralmente 3 vias originais);
- *Place and date of B/L issued* – local e data de embarque.

## INCOTERMS

*International Commercial Terms*, são as regras oficiais que regulam as trocas internacionais emitidas pela Câmara de Comércio Internacional e são aplicadas universalmente nas operações de comércio internacional.

## TEMA 4: ESTRUTURAS DE MERCADO

### CONCORRÊNCIA PERFEITA

- Número elevado de empresas compradoras e vendedoras, agindo independentemente;
- Inexistência de quaisquer diferenças entre os produtos oferecidos;
- Perfeita permeabilidade – entram e saem empresas do mercado sem quaisquer tipos de

barreiras;

- Impossibilidade de que atitudes e manobras isoladas venham alterar as condições vigentes.

### MONOPÓLIO

- Existência de apenas uma empresa, dominando inteiramente a oferta do setor considerado;
- Inexistência de produtos capazes de substituir aqueles produzidos pela empresa monopolista;
- Inexistência de competidores imediatos – devido às barreiras existentes para o ingresso de outras empresas;
- Considerável influência sobre os preços e o regime de abastecimento do mercado;
- Dificilmente recorrem à publicidade.

### OLIGOPÓLIO

- Número pequeno de empresas dominando o mercado;
- Produção de bens e serviços padronizados ou diferenciados;
- Controle sobre os preços pode ser amplo – acordos, conluios e práticas conspiratórias são facilitadas;
- Concorrência extra-preço é considerada como vital - a “guerra de preços” prejudica todas as empresas do setor;

- Ingresso de novas empresas geralmente é difícil.

## TEMA 5: LOGÍSTICA & TRANSPORTES

### AGENTE ADUANEIRO

É a pessoa com capacidade legal perante a autoridade aduaneira que atua no despacho aduaneiro de mercadorias na exportação e importação.

### AGENTE DE CARGA AÉREO

Agente reconhecido e credenciado pela IATA, responsável pela intermediação entre as companhias aéreas e os usuários, prestando informações sobre voos, fretes, disponibilidade de espaços nas aeronaves. Ele também atua na consolidação de carga. Sua receita advém de comissões sobre o frete aéreo, taxas de expediente, prestação de serviços de consolidação e desconsolidação, entrega e coleta, etc.

### AGENTE MARÍTIMO

É o representante da companhia de navegação e presta assistência ao capitão nos portos em que o navio escala. Ele faz o anúncio da chegada e itinerário do navio, cobra o frete e demais gastos, representa e defende os interesses da companhia marítima, etc.

### ARMADORES

Pessoa jurídica registada para fazer o transporte marítimo. Detém as embarcações e é o responsável

pelo transporte das cargas. Armar o navio implica colocar a tripulação e demais coisas necessárias para que o navio possa ser operado comercialmente.

### CARGA FRACIONADA

Volume de carga solta, constituído por sacos, fardos, barris, etc.

### CARGA UNITIZADA

Lote formado por diversos pequenos volumes de carga, acondicionados em uma única unidade de carga.

### CONTENTOR

Caixa de aço ou outro material resistente destinada a acondicionar mercadorias para transporte com segurança, inviolabilidade e rapidez, atendendo igualmente a todas as condições previstas pela legislação nacional e convenções internacionais.

### CONSIGNATÁRIO

Pessoa física ou jurídica legitimamente autorizada a receber a mercadoria no local contratualmente acordado para sua entrega.

### EMBARCADOR OU EXPEDIDOR

Pessoa física ou jurídica que celebra o contrato de transporte com o transportador. Não é, necessariamente, o dono da mercadoria.

## FRETE AÉREO INTERNACIONAL

Foi estabelecido pela IATA que o frete internacional será obtido pela multiplicação da tarifa de frete e o peso bruto da carga ou o volume que a mesma ocupar (sempre o que for maior). Estabeleceu igualmente que para o efeito de comparação entre o peso bruto e o volume da carga, utilizar-se-á o fator 6 000 como divisor do valor da cubagem (preço taxável). Ou seja, para se obter o peso taxável, multiplica-se as dimensões da carga (em cm) e divide-se por 6 000. Desta forma está a “transformar-se” o volume da carga equivalente em kg. Além deste frete, o custo total do transporte poderá ser composto por um conjunto de outras taxas inerentes a cada tipo de operação realizada na origem.

## FRETE FERROVIÁRIO

O frete ferroviário é baseado em dois fatores:

- quilometragem percorrida: distância entre as estações de embarque e desembarque;
- peso da mercadoria.

O frete ferroviário é calculado por meio da multiplicação da tarifa ferroviária pelo peso ou volume, utilizando-se aquele que proporcionar maior valor. Não incidem taxas de armazenagem, manuseio ou qualquer outra. Podem ser cobradas taxas de estadia do vagão e taxas administrativas pelo transbordo.

## FRETE INTERNACIONAL MARÍTIMO

O valor base do frete internacional depende de

fatores como: tipo de contentor utilizado, porto de origem e destino, frequência, etc.

A tarifa do frete marítimo é composta basicamente dos seguintes itens:

- Frete básico: valor cobrado segundo o peso ou o volume da mercadoria (cubagem), prevalecendo sempre o que propiciar maior receita ao armador;
- *Ad-valorem*: percentual que incide sobre o valor FOB da mercadoria.

Existem ainda fretes complementares tais como:

- BAF – valor incidente sobre o valor do frete com a finalidade de cobrir as despesas de combustível do navio;
- ISPS (*Internacional Ship and Port Security*) – Aprovado pela Organização Marítima Internacional (IMO) com o objetivo de aumentar a segurança dos portos, principalmente relacionado com as ações terroristas;
- PSS (*Peak Season Surcharges*) – sobretaxa cobrada pelos armadores quando transportam mercadorias de mercados em estação alta.

## FRETE RODOVIÁRIO

O valor do frete dependerá do peso ou volume da carga, o que for maior;

As tarifas de frete são organizadas individualmente por cada empresa de transporte e o frete pode ser calculado por peso, volume ou por lotação do veículo.

A composição do frete rodoviário é a seguinte:

- Frete básico: tarifa x peso da mercadoria. Se a carga for "volumosa", pode-se considerar o volume no lugar do peso;
- *Taxa ad-valorem*: percentual cobrado sobre o valor da mercadoria;
- Seguro rodoviário obrigatório: os percentuais são aplicados sobre o preço FOB da mercadoria. O usuário deve consultar a transportadora para conhecer quais cláusulas da apólice de seguro dão cobertura e quais ele deve complementar com sua seguradora.

## PALETE

Estrado com entradas para garfos de empilhadores, feito em madeira ou material sintético, sobre cuja superfície se pode agrupar e fixar mercadorias com filme a quente (*srink wrap*) ou ainda com cintas de aço, poliéster, nylon, etc. constituindo uma única unidade de carga.

## PÍER

Estrutura portuária onde atracam as embarcações de passageiros em turismo e são efetuados embarques e desembarques de passageiros, tripulantes e bagagens, ligada à terra por ponte de acesso.

## PÍER TO PÍER (PORTO A PORTO)

Antes do transportador principal (maior percurso) receber a mercadoria, já houve um transporte

anterior, às expensas do embarcador e que, após a mercadoria ser libertada no destino acordado, provavelmente haverá um transporte adicional antes de ser finalmente recebido pelo consignatário.

## PÍER TO HOUSE (PORTO NA ORIGEM)

Identifica que já houve transporte antes do transportador principal receber a mercadoria e este, após recebê-la, a entregará no seu destino final.

## SEGURO

De acordo com o estabelecido nos regulamentos aduaneiros, em caso de sinistro à mercadoria transportada, a responsabilidade é imputada: ao transportador, durante o transporte e descarga; ao responsável, pelo seu armazenamento.

## TRANSITÁRIO (FREIGHT FORWARDER)

É o organizador do transporte internacional que cuida, por exemplo, da contratação do transporte, atuando como um intermediário entre o usuário e a empresa transportadora.

## TRANSPORTE AÉREO

Destina-se ao transporte de cargas leves e urgentes; o contrato é formalizado no documento denominado Conhecimento Aéreo de Transporte Aéreo (*Airway bill of landing*).

## TRANSPORTE MARÍTIMO

O transporte marítimo é o que utiliza como vias de passagem os mares abertos, para o transporte de



mercadorias. O transporte fluvial usa os lagos e rios. Contratados por meio dos Contratos ou Apólices de Fretamento (*Charter-party*), e o mais comumente usado é o Conhecimento de Embarque (*Bill of lading – BL*).

### **TRANSPORTE TERRESTRE**

Pode ser rodoviário ou ferroviário, podendo ser efetuados pelos próprios exportadores ou por empresas especializadas.

### **UNITIZAÇÃO**

Consiste em concentrar em um único grande recipiente diferentes unidades, objetivando tornar mais fácil e expedito o transporte de mercadorias e, ao mesmo tempo, que estejam mais protegidas. O volume unitizado pode ser uma palete ou um contentor.

## **TEMA 6: MODALIDADES DE OPERAÇÃO E TIPOS DE CONTRATO**

### **CONTRATO DE REPRESENTAÇÃO**

É o contrato pactuado entre a empresa exportadora estrangeira e as pessoas físicas ou jurídicas nos países importadores, que recebem a denominação de representantes comerciais, que intermediarão as operações mercantis internacionais de compra e venda de produtos e serviços.

### **CONTRATO DE TRANSPORTE**

Documento que expressa a relação entre o transportador e o usuário. Juntamente com a apólice

de seguro e o contrato de compra e venda, todos os interrelacionados, regulam os direitos e os deveres entre as partes envolvidas, definindo quem é o dono da mercadoria, quem é o transportador, a modalidade e o frete, os locais de origem e de entrega da mercadoria, além das mútuas e respectivas responsabilidades.

### **CONTRATO INTERNACIONAL DE COMPRA E VENDA**

A venda de bens móveis (produtos e mercadorias) é internacional se a mercadoria vendida for entregue em outro país diverso daquele em que ela se encontra no momento da conclusão do negócio.

### **FACTORING**

Liga-se à necessidade de reposição do capital de giro nas empresas, geralmente nas pequenas e médias. Assemelha-se ao desconto bancário, repousando na sua substância, numa mobilização de créditos de uma empresa.

### **FRANCHISING**

É um modelo ou sistema de desenvolvimento de negócios em parceria, através do qual uma empresa, com um formato de negócio já testado, concede a outra empresa o direito de utilizar a sua marca, explorar os seus produtos ou serviços, bem como o respetivo modelo de gestão, mediante uma contrapartida financeira, ou seja, tem como propósito um sistema de venda de licença, onde o franqueador oferece sua marca, infraestrutura e conhecimento

do negócio ao franqueado, que por sua vez, investe e trabalha na franquia e paga parte do faturamento ao franqueador sob a forma de *royalties*. A parte fundamental do *Franchising* é a franquia, que é utilizada em praticamente todos os segmentos de serviços.

### FÓRMULAS CONTRATUAIS

As fórmulas contratuais têm como principal função determinar o momento em que o vendedor (exportador) cumpriu suas obrigações, entregando a mercadoria ao comprador (importador), dentro dos requisitos legais, obtendo o direito de receber o valor transacionado.

### JOINT-VENTURE

*Joint-venture* é uma expressão que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade económica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro. As empresas que se juntam são independentes juridicamente e no processo de criação da *joint-venture* criam uma nova empresa ou se fazem uma associação (consórcios de empresas). Essa aliança compromete as empresas envolvidas a partilharem a gestão, os lucros, os riscos e os prejuízos. Para constituir uma *joint-venture*, é necessário cumprir várias etapas e estabelecer objetivos, estrutura e a sua forma. São diversas as motivações das empresas para estabelecerem uma *joint-venture*: permite às partes envolvidas beneficiarem do *know-how*, conseguindo superar barreiras em um novo mercado; beneficiar de novas tecnologias; investigar e expandir atividades

que tenham em comum; competir de forma mais eficiente e ampliar mercados visando a internacionalização.

### LEASING

É um contrato de arrendamento mercantil, cuja operação envolve 3 participantes: o fabricante, o intermediário e o arrendatário. Desenvolve-se em 5 fases:

1. Preparatória – a proposta do arrendatário à empresa de *leasing* ou vice-versa;
2. Essencial – contida pelo acordo de vontade entre as partes;
3. Complementar - a empresa de *leasing* compra o bem ou equipamento ajustado com o arrendatário;
4. Arrendamento - a empresa de *leasing* entrega o bem ou equipamento ao arrendatário;
5. Tríplice opção do usuário - ao fim do contrato de arrendamento, o arrendatário poderá: continuar com arrendamento; dá-lo por terminado, devolvendo-o; adquiri-lo, compensando as parcelas pagas.

### LEASING FINANCEIRO

Forma mais comum e o verdadeiro modelo básico de *leasing*, pressupondo 3 participantes: o fabricante, o arrendatário e o intermediário (empresa financeira especializada neste tipo de operação).

## VENDA INTERNACIONAL

De acordo com a legislação uniforme (Convenção de Haia, 1964), uma venda ou compra é internacional sempre que o estabelecimento ou, à falta deste, a residência habitual das partes se encontrem em território de diferentes Estados, e que ainda ocorra qualquer uma destas 3 condições: que a coisa objeto do contrato esteja situada ou seja transportada entre territórios de Estados diversos; que os atos de oferta e aceitação sejam realizados em território de Estados diferentes; que a coisa deva ser entregue no território de um Estado diverso daquele em que se realizaram a oferta e aceitação.

## TEMA 7: PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

### PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

Para fins tributários, o Preço de Transferência é a prática de transferir resultados para o exterior, mediante a manipulação dos preços pactuados nas importações ou exportações de bens, serviços ou direitos, em operações com pessoas vinculadas, residentes ou domiciliadas no exterior ou residentes em países de tributação favorecida, quer sejam vinculadas ou não.

### PRINCÍPIO DO PREÇO DE TRANSFERÊNCIA

Este princípio significa que o ajuste no preço de uma transação só deveria ser efetuado em nível de lucro, com o objetivo de assegurar que os preços das vendas de bens, serviços e direitos, em transações internacionais realizadas entre empresas

relacionadas sejam, para efeitos fiscais, equivalentes aos que seriam praticados entre empresas independentes.

### PREÇOS INDEPENDENTES COMPARADOS

Compara o preço de bens, serviços ou direitos transferidos em uma transação controlada com o preço cobrado numa transação independente comparável em circunstâncias semelhantes. E a forma mais direta e confiável para se aplicar o princípio do preço sem interferência.

### PREÇO DE REVENDA

Compara o preço pelo qual um bem, que foi adquirido de uma empresa vinculada, é revendido a uma empresa independente.

### MÉTODO DO CUSTO + MARGEM DE LUCRO

Com base nos custos incorridos pelo fornecedor da propriedade do bem ou do serviço numa transação controlada, aos quais se soma uma margem apropriada de lucro. A dificuldade de aplicação deste método consiste em aferir os custos diretos e indiretos imputados pelas diferentes empresas, setores e países, de forma a ajustar e tratar estas inconsistências contábeis.

## TEMA 8: OUTROS TERMOS; CONCEITOS E DEFINIÇÕES

### ACORDOS BILATERAIS

Acordos celebrados entre os governos de dois ou mais países para eliminação de atritos,

regulamentação e fomento ao comércio marítimo mútuo. Podem cobrir assistência aos navios e tripulações, níveis de frete, procedimentos cambiais e isenção de tarifas alfandegárias.

### **AGENTES DE IMPORT-EXPORT**

Atuam em representação da empresa exportadora, contactando clientes, angariando encomendas e efetuando cobranças; não tomam posse dos produtos, podendo atuar ou não em regime de exclusividade; a sua remuneração é efetuada, normalmente, através de comissões.

### **ALFÂNDEGA**

É um órgão governamental oficial de controlo do movimento de entradas e saídas de mercadorias, responsável pela fiscalização e cobrança de tributos devidos. É uma repartição pública, na qual mercadorias exportadas e importadas são registradas.

### **BORN GLOBAL**

A definição de uma empresa global nascida - *Born Global* - é "uma organização empresarial que, desde o início, procura tirar vantagem competitiva significativa do uso de recursos e da venda de produtos em vários países". Muitas empresas se tornam globais, mas isso não as faz nascer globais. O que distingue as empresas globais nascidas do resto das organizações internacionais é que elas se originam internacionalmente. As empresas globais nascidas, desde seus primórdios, têm um foco global e comprometem seus recursos para empreendimentos internacionais. A maioria das empresas operam a partir de seu país de origem, e depois de anos

de fazer negócios no mercado interno, lentamente evoluir para fazer negócios a nível internacional. Em contrapartida, as empresas globais nascidas começam com uma visão de mundo sem fronteiras e desenvolvem imediatamente estratégias para se expandirem no exterior. Nascidas empresas globais têm muitas características distintivas que lhes permitem começar, e prosperar na arena internacional.

### **BRAND ALIANCE**

É uma estratégia de negócio que envolve o processo intencional de associar duas ou mais marcas já estabelecidas numa tentativa específica para atrair a atenção dos consumidores e, assim, aumentar as possibilidades de ganhar vendas adicionais para todas as empresas envolvidas. Este tipo de aliança de negócios pode ser configurado de várias maneiras diferentes, com três abordagens sendo as mais comuns: licenciamento da marca, marketing cruzado e *co-branding*.

### **BROKER**

Agente intermediário entre as transações comerciais relativas aos fretes, recebendo comissões sobre os negócios efetivados. Atua, muitas vezes, como mandatário de uma das partes.

### **BUILD-OPERATE-TRANSFER (OU BOT)**

É uma forma de financiamento de projetos onde a iniciativa privada recebe a licença do setor público para financiar, projetar, construir e operar uma instalação por um período determinado, após o qual



o controle é transferido de volta para a administração pública. Antes da transferência, a instituição privada possui permissão para estabelecer tarifas de uso e arrendar os estabelecimentos de forma a recuperar os investimentos iniciais, além de compensar os custos operacionais e de manutenção do projeto.

### **COMMODITIE**

*Commoditie* é a designação utilizada nas transações comerciais de produtos de origem primária, para se referir a produtos de qualidade e características uniformes, que não são diferenciados de acordo com quem os produziu ou de sua origem, sendo seu preço uniformemente determinado pela oferta e procura internacional. Exemplo: petróleo, metais, leite, madeira, etc.

### **CO-BRANDING**

Também chamado de parceria marca, é quando duas empresas formam uma aliança para trabalhar em conjunto, criando sinergias de marketing. Ex: Ferrari com a Shell.

### **DISTRIBUIDOR**

É uma pessoa ou organização encarregada de vender um produto ou serviço. Geralmente, o distribuidor atua como intermediário entre o produtor e o consumidor.

### **EMPRESAS DE TRADING (IMPORTADORES)**

Compram os produtos, comercializando-os, por sua conta e risco. Regra geral, não gozam de exclusividade territorial nem mantêm uma relação de longo prazo com a empresa exportadora.

### **ÍNDICE DE DESENVOLVIMENTO HUMANO (IDH)**

O índice foi desenvolvido em 1990 pelo economista paquistanês *Mahbub ul Haq* e pelo economista indiano *Amartya Sen*. O IDH (Índice de Desenvolvimento Humano) é um índice que serve de comparação entre os países, com objetivo de medir o grau de desenvolvimento económico e a qualidade de vida oferecida à população. O relatório anual de IDH é elaborado pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), órgão da ONU. Este índice é calculado com base em dados económicos e sociais. O IDH vai de 0 (nenhum desenvolvimento humano) a 1 (desenvolvimento humano total). Quanto mais próximo de 1, mais desenvolvido é o país. Este índice também é usado para apurar o desenvolvimento de cidades, estados e regiões.

No cálculo do IDH são considerados os seguintes fatores: educação (anos médios de estudos), longevidade (expectativa de vida da população) e Produto Interno Bruto *per capita*.

### **LOJAS FRANCAS**

São estabelecimentos autorizados a funcionar em zonas primárias de porto ou aeroporto para venda de mercadorias nacionais ou estrangeiras a passageiros de viagens internacionais.

### **MERCOSUL**

Mercado Comum do Sul – área de comércio livre da América Latina e que integra os seguintes países: Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai. A Venezuela encontra-se em estado de suspensão.

### **OUTSOURCING**

O *outsourcing* é um processo usado por uma empresa no qual outra organização é contratada para desenvolver uma certa área da empresa.

### **PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB)**

O produto interno bruto (PIB) representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região (quer sejam países, estados ou cidades), durante um período determinado (mês, trimestre, ano, etc.). O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objetivo de quantificar a atividade económica de uma região. Na contagem do PIB, considera-se apenas bens e serviços finais, excluindo da conta todos os bens de consumo de intermediário. Isso é feito com o intuito de evitar o problema da dupla contagem, quando valores gerados na cadeia de produção aparecem contados duas vezes na soma do PIB.

### **TARIFAS PORTUÁRIAS**

Valores cobrados pela Autoridade Portuária, como contrapartida pelo uso da infraestrutura portuária e pela prestação de Serviços de Uso Comum.

### **TAXAS ALFANDEGÁRIAS**

São tributos cobrados pelos governos de todos os países sobre produtos importados e exportados.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**



## MONOGRAFIA

- ALONSO, J. António, *Nuevas Tendencias en el comercio internacional*, Información Comercial Española, Ministerio de Comercio Y Turismo, Madrid, 1994.
- BLOMSTROM, M., A. Kokko and M. Zejan “*Host Country Competition and Technology Transfer by Multinationals*”, NBER Working Paper N. 4131, 1992
- BODDEWYN J.J., M.B. Halbrich and A.C. Parry “*Service Multinationals: Conceptualization, Measurement and Theory*”, Journal of International Business Studies, N. 19, pp. 344-63, 1986
- BRESMAN, H., J. Birkinshaw e R. Nobel “*Knowledge Transfer in International Acquisitions*”, Journal of International Business Studies, 30, 3, pp.439-462, 1999
- BUCKLEY, P. e M. Casson “*The Future of the Multinational Enterprise*”, McMillan Londres, 1976
- BUCKLEY, Peter J. & Casson, Mark “*The future of the multinational enterprise*” (25th Anniversary Edition), Palgrave Macmillan, 2002
- CANTWELL, J. “*The Globalisation of Technology: What Remains of the Product Cycle Model?*”, Cambridge Journal of Economics, N. 19, pp. 155-74, 1995
- CARAÇA, J. e V.C. Simões “*The New Economy and its Implications for International Organizations*” in Roberto
- CHIATTARELLA, Ed. “*New Challenges for European and International Business*”, proceedings of EIBA, Urbino, 1995

- CELLY, K., R. Spekman e J. Kamauff “*Technological Uncertainty, Buyer Preferences and Supplier Assurances: An Examination of Pacific Rim Purchasing Agreements*”, Journal of International Business Studies, N. 30, 2, pp. 297-316, 1999
- CHAKRAVARTY, B. e H. Perlmutter “*Strategic Planning for a Global Business*”, Columbia Journal of World Business, 20, 2, pp. 3-10, 1985
- DOSI, G. “*The Contribution of the Economic Theory to the Understanding of a Knowledge-Based Economy*” in “*The Economic Impact of Knowledge*”, por Neef, D., G. Siesfield e J. Cefola (Eds), MA: Butterworth-Heinemann, 1998
- DOSI, G., C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (Eds) “*Technical Change and Economic Theory*”, Londres: Printer Publishers, 1988
- DUNNING J. & LUNDAN, S. *Multinational enterprises and the global economy (2nd Edition)*. Edward Elgar Publishing, 2008
- DUNNING, J. “*Japanese Participation in the British Industry*”, Croom Helm, Londres., 1986
- DUNNING, J. (Ed.) “*Multinational Enterprises, Economic Structure and international Competitiveness*”, Chichester, John Wiley and Sons, 1985
- FREIRE, Adriano - *Estratégia, Sucesso em Portugal*, editorial Verbo, Lisboa, p. 315, 1997
- FUJITA, K. e R.C. Hill “*Global Toyatism and Local Development*”, Urban Affairs Review, N. 1, pp. 7-22, 1995

- GHEMAWAT, P., “*Distance still matters*”, Harvard business review, 2001
- GHEMAWAT, P. “*Why the world isn’t flat*”, ForeignPolicy, 2007
- GRANDINETTI, Roberto e Enzo Rullani “*Sunk Internationalisation: small firms and global knowledge*”, Revue d’Economie Industrielle, nº 67, 1994
- Grupo de Lisboa “*Limites à Competição*”, Publicações - Europa-América, 1994
- HAGEDOORN, John e Jos Schakenraad “*L’entreprise à échelle de la planète. Internationalisation et stratégies de globalisation*”, Problèmes Économiques nº 2415/6, Mars, 1995
- HEJAZY, W. e A. Safarian “*Trade, Foreign Direct Investment and R&D Spillovers*”, Journal of International Business Studies, 30, 3, pp.491-511, 1999
- HYMER, S. “*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*”, MIT Press, 1976
- JOHANSON E WIEDERSHEIM, Paul - 1977, citado por J. António Alonso, ob. Cit.
- JOHANSON, J. e J. Vahlne “*The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitment*”, Journal of International Business Studies, Vol. 8, pp. 23-32, 1977
- LUDUVICO, Nelson “*Significado e importância do comércio internacional no desenvolvimento das nações*”, São Paulo: Incorporativa, 2010

- MANSFIELD, E. e A. Romeo “*Technology Transfer to Overseas Subsidiaries by US Based Firms*”, Quarterly Journal of Economics, N. 95, pp. 737-50, 1980
- MASCARENHAS, B. “*Small International Specialists*”, Journal of International Management, Vol. 3, No. 3, pp. 160-186, 1997
- MOLERO, J. (Ed.) “*Technological Innovation, Multinational Corporations and the New International Competitiveness: The Case of intermediate Countries*”, Harwood Academic Publishers, 1995
- MUCCHIELLI, Louis “*De nouvelles formes de multinationalization; les alliances stratégiques, Problèmes Économiques*”, nº2234, Juillet, 1991
- OBSTFELD, Maurice; Krugman, Paul R. “*Economia Internacional*”, Madrid: PearsonEducación, 2006
- OECD, “*Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*”, Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD, 2009
- OSTRY, S. “*Technology, Productivity and the Multinational Enterprise*”, Journal of International Business Studies, N. 29, 1, pp. 85-99, 1998
- PEREZ, T. “*Multinational Enterprises and Technological Spillovers*”, Amsterdão: Harwood Academic Publishers, 1998
- PORTER, M. “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, Harvard Business Review, 1979
- PORTER, M. “*Changing Patterns of International Competition*”, California Management Review, Inverno,



1986

- PRAHALAD, C.K. e Y. Doz “*The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision*”, New York: Free Press, 1987
- ROBLES, F. (a publicar) “*Toward the Latin American Regiocentric Corporation*”, Latin American Business Review
- ROMÃO, António – “*Comércio Internacional. Teorias e técnicas*”. Lisboa: Instituto do Comércio Externo de Portugal - AICEP, 1991
- ROOT, Franklin “*Entry strategies for international markets*”, Lexington Book, Nova Iorque, 1994
- RUGMAN, A. & Verbeke, A., “*Regional and global strategies of multinational enterprises*”, Conference on Emerging Frontiers in International Business Research, 2003
- RUGMAN, A., J. Van den Broeck e A. Verbeke (Eds.) (1995) “*Beyond the Diamond: Research in Global Management*”, Vol. 5, Greenwich, Connecticut: JAI Press, 1995
- RUGMAN, Alan M. and Richard, M. Hodgetts - ob. cit. P. 64
- SCHUMPETER, “*Capitalism, Socialism and Democracy*”, Nova York: Mc Graw Hill, 1942
- SILVA, A. e F. Palma “*Dinâmicas Empresariais e Política Industrial: O Papel Futuro da Engenharia*”, Relatório no

Âmbito do Estudo Engenharia e Tecnologia 2000, 2000

- VERNON, R. “*The Product Cycle Hypothesis in a New International Environment*”, Oxford Bulletin of Economics and Statistics, No. 41, 1979

## SÍTIOS WEB

- [www.aicep.pt](http://www.aicep.pt)
- [www.anpad.org.br](http://www.anpad.org.br)
- [www.cebr.com/](http://www.cebr.com/)
- [www.cia.gov](http://www.cia.gov)
- [www.data.worldbank.org](http://www.data.worldbank.org)
- [www.doingbusiness.org/rankings](http://www.doingbusiness.org/rankings)
- [www.economywatch.com](http://www.economywatch.com)
- [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt)
- [www.icc-portugal.com](http://www.icc-portugal.com)
- [www.infopedia.pt/](http://www.infopedia.pt/), Infopédia, Porto Editora, 2003-2013.
- [www.investing.com](http://www.investing.com)
- [www.mundorama.net/](http://www.mundorama.net/)
- [www.nationmaster.com](http://www.nationmaster.com)
- [www.pt.tradingeconomics.com](http://www.pt.tradingeconomics.com)
- [www.tudosobreseguros.org.br](http://www.tudosobreseguros.org.br)
- [www.wto.org](http://www.wto.org)

## FICHA TÉCNICA

Título: Comércio Internacional

Autoria: Pedro Santos Pereira

Edição: CECO A

Coordenação: Sílvia Coelho

Design e Composição: SFC, Marketing e Publicidade  
sfc.pt

Local de Edição: Lisboa

Data de Edição: 2017

## EDIÇÃO 2017

**Comércio Internacional** Pedro Santos Pereira  
**Atendimento e Comunicação com o Cliente** Sandra Dias

## EDIÇÕES 2008

### Manuais Técnico-Pedagógicos

**Comércio e Distribuição** João Paixão  
**Relações Interpessoais e Comunicação** Ana Guise Leite

### Fascículos Técnico-Pedagógicos

**Compras** José Leirião  
**Espanhol Comercial** Maria del Carmen Garcia  
**Gestão de Armazéns** Rui Almeida  
**Marketing de Serviços** Daniel Soares de Oliveira  
**Negociação e Venda no Imobiliário** Álvaro Monteiro

### Baterias de Exercícios de Aplicação

**Análise Financeira** Rute Almeida  
**Atendimento** Manuela Mariani  
**Gestão de Stocks e Aprovisionamento** Bruno Santos e Miguel Silva  
**Marketing** Vitor Pereira  
**Merchandising** Cristina Ferreira  
**Negociação** António Ricardo  
**Relações Interpessoais e Comunicação** Ana Guise Leite

**Técnicas de Venda** Manuela Mariani

## EDIÇÃO DE 2005

**Análise Financeira II** Rute de Almeida  
**Comunicação e Imagem na Empresa** Daniel Soares de Oliveira  
**Condução de Reuniões** Rosário Lourenço  
**Consultadoria e Gestão da Formação** Salomão Vieira  
**Contabilidade** Carlos Mezes  
**Criatividade e Inteligência Emocional** Ana Paula Gonçalves  
**Dinâmica e Animação de Grupos** Carlos Barata  
**Fiscalidade IRS-IRC** Leandro Gustavo Ribeiro  
**Fiscalidade IVA** Leandro Gustavo Ribeiro  
**Gestão do Tempo e do Stress** Natalina Faria  
**Gestão e Motivação de Equipas** Ana Cristina Tralhão  
**Legislação Laboral** Filomena Carias  
**Planeamento e Controlo de Gestão** Álvaro Lopes Dias  
**Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho** Margarida Espiga  
**Webmarketing** Mário Rui Santos

## EDIÇÃO DE 2000

**Análise Financeira** Brasiliano Rabaça  
**Atendimento** Amélia Cascão Arcindo Ferreira Cascão  
**A Arte de Mostrar** Carlos Afonso  
**Gestão de Espaços Comerciais** Pedro Santos Pereira  
**Gestão de Stocks e Aprovisionamento** Octávio Ribeiro  
**Marketing** Maria Clara Almeida  
**Merchandising** Richard Bordone  
**Negociação** Rui Gaspar

**Técnicas de Secretariado** Maria do Rosário Santa Bárbara  
**Técnicas de Venda** António Silveira Pereira



Lisboa  
Rua da Sociedade Farmacêutica, 3  
1169-074 Lisboa  
Tel: 213 112 400  
Fax: 213 112 424  
cecoa@cecoa.pt

Porto  
Rua Alexandre Herculano, 164  
4000-051 Porto  
Tel: 223 392 680  
Fax: 223 392 689  
porto@cecoa.pt

Coimbra  
Av. Fernão Magalhães, 676 - 4º  
3000-174 Coimbra  
Tel: 239 851 360  
Fax: 239 851 369  
coimbra@cecoa.pt

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

**cecoa**

Centro de Formação Profissional  
para o Comércio e Afins

  
INSTITUTO DO EMPREGO  
E FORMAÇÃO PROFISSIONAL



**CCP**  
CONFEDERAÇÃO  
DO COMÉRCIO E SERVIÇOS  
PORTUGAL

