



ENVOLVER

INVESTINDO E CRESCENDO JUNTOS
APOIO NO ACESSO A FINANCIAMENTO

Produto 1

Reforçar a capacidade do INAPEM para incentivar e alargar o acesso das MPME aos serviços bancários e financeiros

Atividade 5

Capacitação dos quadros do INAPEM e de outras entidades do ecossistema empreendedor

MANUAL DE FORMAÇÃO DO PERCURSO 1 – NEGÓCIOS E EMPREENDEDORISMO

C5 – Internacionalização

Coordenação (editores)

Luísa Cagica Carvalho e Nuno Teixeira

Autores

Nuno Teixeira, Luísa Cagica Carvalho e Mário Cravidão





ÍNDICE

1. NOTA INTRODUTÓRIA	3
2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	6
2.1. A importância da estratégia de internacionalização	6
2.2. As etapas da internacionalização e a inovação	7
2.3. O planeamento da internacionalização	9
3. PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	13
3.1. Onde Internacionalizar: Definição dos Mercados de Internacionalização	13
3.2. Como Internacionalizar:	16
3.3. Como se preparar para a Internacionalização: o Marketing Mix ajustado	17
3.4. O desenvolvimento das relações com os parceiros	21
3.5. Desenvolvimento e optimização do cliente	22
3.6. Fidelização do cliente	23
3.7. Instrumentos de selecção de mercados e de definição das modalidades de internacionalização	23
3.8. Incoterms	30
3.9. Investimentos associados à internacionalização	35
3.10. Riscos no comércio internacional	36
3.11. Técnicas de cobertura do risco de crédito	44
3.12. Técnicas de cobertura do risco cambial	54
3.13. Apoios financeiros à internacionalização	61
3.14. A internacionalização e o desempenho financeiro das empresas	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71



1. NOTA INTRODUTÓRIA

Bens, produtos, serviços, moedas e valores culturais em mudança movem-se sem descanso à volta do planeta, de país para país, de cidade para aldeia e de grupo para pessoa. O que em tempos foi considerado estrangeiro é hoje considerado nosso.

No nosso quotidiano, somos confrontados com produtos e serviços das mais variadas nacionalidades, desde o vestuário e comida que consumimos, aos equipamentos tecnológicos mais sofisticados. De facto, longe vão os tempos que as organizações trabalhavam apenas para os mercados domésticos e que a concorrência era nacional. O mundo e as organizações estão a mudar. Vivemos hoje na chamada sociedade do conhecimento, das comunicações instantâneas e dos negócios globais, onde as alterações ocorrem tão rapidamente que são imperceptíveis.

Como tal, deparamo-nos hoje com um mercado global, caracterizado, por um lado, por inúmeras empresas que oferecem produtos semelhantes ou equivalentes e, por outro, pela procura exigente que busca cada vez mais factores de diferenciação nos produtos que consome. Assim, não surpreende que variáveis como o preço que antes eram condicionantes da escolha final, estejam a ser substituídas ou complementadas por outras como a qualidade certificada, o rótulo ecológico, o design, a especialização da assistência técnica, a embalagem, a marca, etc.

Esta nova realidade competitiva, veio exigir uma alteração importante na actuação das organizações dos nossos tempos. De facto, os gestores modernos orientam a sua atenção para o mercado, seus intervenientes e factores críticos do negócio sendo a empresa encarada como um sistema aberto em constante interacção com o meio ambiente onde está inserida. Hoje, o sucesso empresarial está dependente, da criação de valor para o cliente, do reforço das relações com os diversos actores a montante e a jusante da actividade e da eliminação das



ineficiências operacionais e estratégicas que tanto contribuem para a menor competitividade. Como tal, há uma busca incessante pela conquista de vantagens competitivas, quer pela diferenciação dos produtos e serviços oferecidos, quer pela liderança de custos através de uma maior eficiência nos processos operacionais.

Assim, o novo contexto empresarial, coloca assiduamente as organizações perante desafios originários do confronto com *players* possuidores de competências bastante diversas, o que pode colocar em causa, as vantagens competitivas desenvolvidas ao longo do tempo.

Porém, este novo cenário de fácil circulação de produtos, pessoas e capitais pelo mundo, também representa o emergir de inúmeras oportunidades para as empresas dos diferentes países, alcançarem novos mercados, mais atractivos e com maiores taxas de crescimento, permitindo-lhes o desenvolvimento de negócios e de parcerias estratégicas antes inalcançáveis pela distância e pela gestão muito centrada nos mercados nacionais. Nesse sentido, o aproveitamento de tais oportunidades, potencia também o incremento da dimensão e das competências das empresas, fortalecendo a criação de vantagens competitivas sustentadas.

Deste modo, este documento tem como objetivo caracterizar os principais temas associados à internacionalização das empresas e dos países.

Nos primeiros pontos, pretende-se fazer um enquadramento sobre a estratégia de internacionalização, realizando-se uma reflexão sobre a sua importância, as principais motivações das empresas para internacionalizarem a sua atividade, bem como, os aspetos relacionados com as etapas genéricas de abordagem a novos mercados. Em seguida, é abordado o planeamento do processo de internacionalização.

Ao nível do plano de internacionalização são caracterizados, em primeiro lugar, diversos temas associados à definição dos mercados alvo, às formas de competir



nos mercados internacionais e de desenvolvimento das relações com potenciais parceiros e clientes. Em seguida, são abordados os conceitos de *incoterms*, fundamentais para a definição dos preços nos mercados internacionais, os investimentos necessários para a realização das ações relacionadas com a estratégia de internacionalização, os riscos no comércio internacional e as técnicas principais de cobertura do risco de crédito e de câmbio.

Face à estratégia de internacionalização exigir normalmente a adequação de recursos e investimentos avultados, apresentam-se alguns exemplos de boas práticas em Portugal, ao nível dos apoios financeiros relacionados com este tema.

Por último, nesta primeira parte do estudo, irá ser ainda tratada a relação entre a internacionalização e o desempenho financeiro, evidenciando as principais conclusões de diversos trabalhos de investigação que se dedicaram a este assunto.

2. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1. A importância da estratégia de internacionalização

Num contexto de globalização, o espaço geográfico de actuação assume um papel determinante nas estratégias empresariais. A internacionalização tem vindo a ser alavancada essencialmente devido a dois factores: globalização dos mercados e das economias, o que proporcionou uma maior homogeneidade das preferências dos consumidores em todo o mundo, tornando a implementação mais fácil de negócios globais, através da simplificação da produção dos produtos e dos posicionamentos a adoptar nos diferentes mercados; inovações tecnológicas nas áreas da informação e da comunicação, dos métodos de produção, da logística e transportes, que reduziram bastante os custos das trocas comerciais e favoreceram o incremento do volume de negócios internacional.

Deste modo, independentemente das opções estratégicas genéricas, a internacionalização das empresas é uma questão da maior importância, que tem suscitado nas últimas décadas intensas e diversas reflexões sobre o importante contributo que pode dar para o sucesso dos negócios.

Este contributo pode ocorrer, por via da capitalização das competências centrais e vantagens competitivas desenvolvidas ao longo do tempo nos mercados domésticos; da obtenção de economias de localização através da maior facilidade de acesso a matérias-primas ou a factores de produção mais baratos e do aumento das economias de escala e de experiência por intermédio do crescimento do volume de negócios em mercados mais atractivos, diminuindo o custo unitário de produção.

Por exemplo, a empresa angolana **Vidrul** exporta dez por cento da sua produção anual para o Mali, Senegal, Togo, Benim, Guiné Conacri, Madagáscar, Gabão, Burkina Faso, Costa do Marfim e República do Congo. A fábrica de vasilhames de vidro para refrigerantes e cervejas, exporta para 11 países africanos, onde vem consolidando a sua presença, ao mesmo tempo em que espreita para outros

mercados, como o sul-africano, um dos maiores produtores de bebidas em África. Assim, a Vidrul conseguiu aumentar a escala das suas operações.

A internacionalização pode, pelas razões expostas, ser uma forma de tornar viáveis negócios que de outra forma não sobreviveriam espartilhados pelas fronteiras nacionais. Contudo, os processos de internacionalização podem ser lentos e difíceis, envolvendo recursos mais ou menos avultados. Apesar disso, não se pode dizer que existam formas únicas de os concretizar, dependendo do tipo de actividade, das características da empresa (dimensão, idade, etc) e dos recursos disponíveis.

2.2. As etapas da internacionalização e a inovação

Genericamente, considera-se que o processo de internacionalização das empresas ocorre por etapas, de acordo com o conhecimento que vão obtendo dos mercados e da capacidade para alocarem recursos à penetração nesses mercados, passando sucessivamente da fase doméstica, aos representantes locais independentes, às subsidiárias comerciais e às subsidiárias com todas as actividades, ou seja:

- Etapa 1: Não realizam exportações regularmente;
- Etapa 2: Exportam via representantes locais independentes;
- Etapa 3: Estabelecem subsidiárias comerciais nos mercados alvos;
- Etapa 4: Estabelecem subsidiárias nos mercados alvos, que integram todas as actividades.

Porém, nos últimos anos, muitas empresas internacionalizaram-se pouco tempo após a sua criação, colocando em causa os modelos de internacionalização através de etapas, dando origem ao conceito de *Born Global firms*. Estas empresas apresentavam uma característica comum: vantagens competitivas

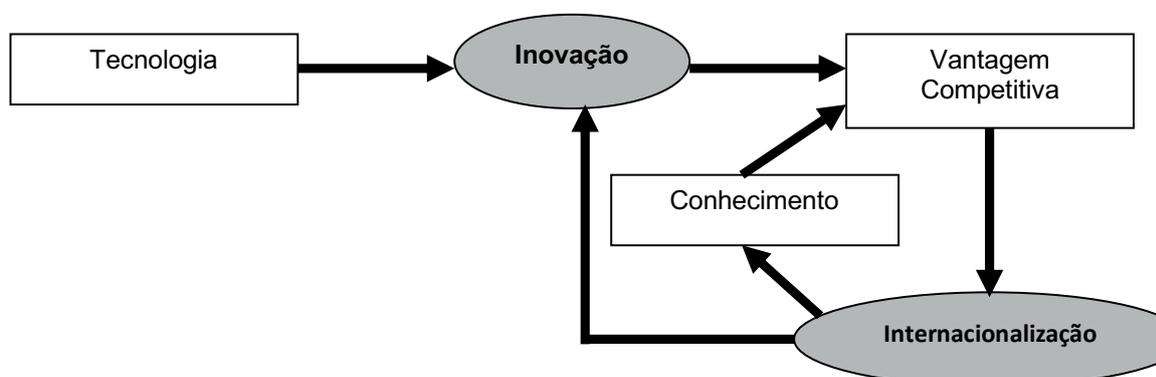
fortes na inovação. Assim, os estudos sobre a relação entre a internacionalização e a inovação têm sido abordados em duas perspectivas

- Desempenho internacional de países e de indústrias, onde ficou evidenciado que a inovação tecnológica tem um papel fundamental na capacidade de internacionalização em ambos os casos. Isto porque o *gap* tecnológico entre países constitui uma fonte de vantagem competitiva para aqueles que se encontram na posição mais favorável, contribuindo para a internacionalização das suas indústrias e empresas;
- Desempenho internacional de empresas, onde se pretende aferir o impacto da capacidade de inovação na probabilidade e intensidade de internacionalização. A maioria dos estudos confirmaram existir uma forte correlação entre inovação e internacionalização.

A progressiva internacionalização também vai permitindo um conhecimento mais profundo dos mercados de destino e das suas especificidades, contribuindo para a implementação da lógica de melhorias contínuas e da adequação cada vez maior da oferta às necessidades dos consumidores.

Por isso, pode-se afirmar que existe uma relação de causa e efeito entre inovação e internacionalização, condicionando-se mutuamente ao longo do tempo, conforme representado na figura seguinte.

Figura 1: Relação entre inovação e internacionalização



Considera-se, assim, a existência de uma relação próxima entre a capacidade de inovação e a internacionalização, uma vez que tanto os países, como indústrias ou empresas, que apresentem essa vantagem competitiva, terão a facilidade de, através do seu *know-how* único, abordarem os mercados com novas soluções, criando verdadeiras referências na sua área de actuação.

2.3. O planeamento da internacionalização

Devido à complexidade associada aos mercados internacionais, relacionada com a especificidade de cada país ou região ao nível dos seus aspetos culturais, legais, práticas empresariais, contextos económicos e tecnológicos, entre outros, a estratégia de internacionalização exige um planeamento rigoroso da sua implementação, sendo fundamental:

- A análise estratégica dos contextos envolventes e das características competitivas da indústria nos mercados alvo;
- A análise estratégica dos recursos e competências existentes e a adequação necessária aos mercados alvo;
- A identificação dos fatores críticos de sucesso e de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos dos recursos;
- A definição da missão e das estratégias de produtos – mercados e de criação de vantagens competitivas a desenvolver;
- A definição do modelo de negócio a implementar para suportar a dinamização da atividade nos mercados internacionais.

Assim, torna-se fundamental realizar as etapas do processo de planeamento estratégico, normalmente designadas por análise estratégica, a formulação estratégica e a implementação da estratégia.

Na análise estratégica pretende-se realizar a adequação entre os fatores críticos de sucesso e as condições de contexto, com os recursos e competências

distintivas da empresa, definindo-se através da análise SWOT as grandes linhas de orientação das ações a desenvolver para dinamizar a atividade nos mercados internacionais.

Figura 2: Processo de análise estratégica



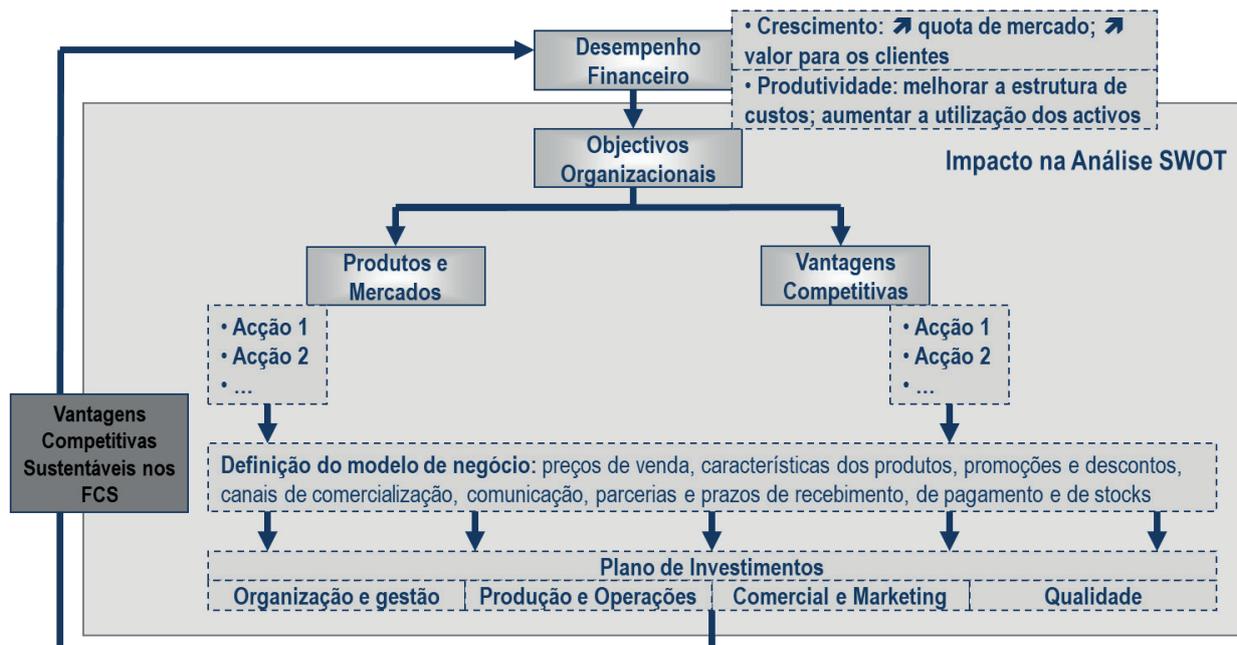
Na formulação estratégica, define-se a missão dos negócios internacionais, bem como as estratégias de produtos-mercados e de criação de vantagens competitivas a desenvolver (tipo de superioridade a apostar: qualidade, inovação, adequação à medida ou eficiência de custos) para garantir um posicionamento competitivo forte nos mercados alvo.

Figura 3: Formulação estratégica



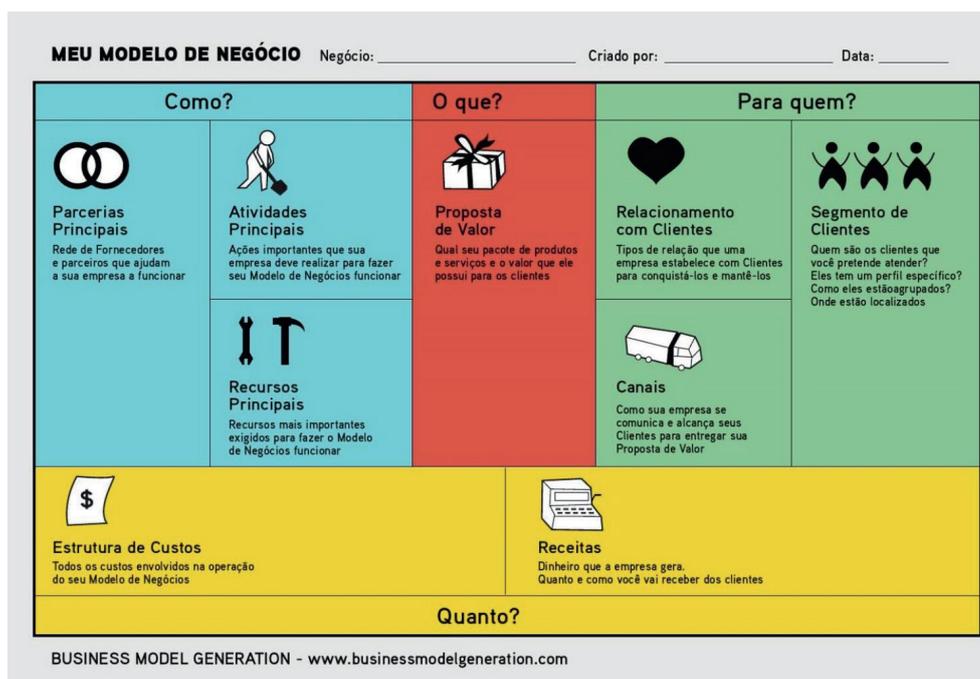
Finalmente, a implementação da estratégia pretende definir as ações, investimentos e modelo de negócio que dinamizarão a decisão de internacionalização, garantindo a aproximação ao mercado suportada nos recursos e parceiros mais ajustados ao posicionamento competitivo a adoptar.

Figura 4: Modelo de implementação da estratégia



Para a implementação da estratégia, é fundamental definir-se o modelo de negócio alinhado com a proposta de valor da empresa e as estratégias definidas. No modelo de negócio, e tendo por referência a metodologia do business model Canvas, são definidos diversos aspetos fundamentais para a dinamização da atividade no dia a dia e para a decisão de quais as ações e recursos a desenvolver, nomeadamente, a identificação dos segmentos de clientes alvo, a proposta de valor a desenvolver na oferta ao mercado, os canais de comercialização essenciais para fazer chegar a oferta nas melhores condições ao mercado, a forma como se irá desenvolver o relacionamento com clientes a fim de se conhecerem cada vez melhor as suas necessidades e contribuir para a repetição das compras ao longo do tempo, a identificação das fontes de receitas, dos recursos chave, das atividades chave e das parcerias chave que garantam o desenvolvimento do negócio de acordo com o previsto e a determinação da estrutura de custos associada. A figura seguinte mostra o modelo de negócio Canvas

Figura 5: Modelo de negócios CANVAS



Fonte: Osterwalder et al., 2010 (www.strategyzer.com)



3. PLANO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Considerando o planejamento necessário para a definição e implementação da estratégia de internacionalização, caracterizam-se de seguida alguns dos aspectos essenciais que resultam da etapa da análise estratégica que têm implicações diretas na definição das decisões de onde e como atuar nos mercados internacionais.

3.1. Onde Internacionalizar: Definição dos Mercados de Internacionalização

A internacionalização deve começar com uma análise para **onde e como** a empresa se deve internacionalizar.

O primeiro passo é iniciar uma reflexão estratégica em relação aos **mercados prioritários** uma vez que os recursos são sempre escassos para todas as iniciativas que naturalmente se gostariam de implementar. Tomando como base uma análise das competências e vantagens competitivas da empresa no mercado doméstico, a seleção de mercados deverá ter em conta uma série de fatores nomeadamente:

- **Dimensão dos mercados** em termos de venda (em volume e em valor, taxas de crescimento, evolução do preço médio, tendências de compra). Estes dados de atratividade do mercado podem ser obtidos junto de fontes de informação secundárias setoriais nos mercados de destino ou obtidos junto de empresas de estudos de mercado. Uma marca como a **margarina Primavera da Angolissar** para apostar no mercado português deverá ter em conta que o mercado de margarinas para barrar tem estado tradicionalmente em decréscimo e a apostar cada vez mais em produtos alternativos para barrar como cremes de soja.

- **Acessibilidade ao mercado:** uma maior ou menor facilidade poderá decorrer da análise de existência de barreiras à entrada, como o controlo e acesso aos canais de distribuição, custos de registo de produtos e sua certificação por imperativos legais ou a existência de direitos alfandegários. Marcas com um capital muito forte em termos de notoriedade e imagem e muito bem distribuídas como Planta, Flora ou Becel podem dificultar também o sucesso da marca angolana Primavera.
- **Análise das características e a compreensão do contexto do próprio mercado:**
 - A existência de barreiras linguísticas que irão dificultar ou facilitar as trocas de informações e a necessidade de recurso a tradutores e intérpretes aquando das deslocações ao mercado (por exemplo à China ou Japão onde o domínio da língua inglesa não é evidente). O lançamento da **Walkby, marca de calçado feminino da Top Brands Angolana** faz todo o sentido pela facilidade de compreensão da marca fora de países lusófonos, tornando-se mais fácil criar uma notoriedade para a marca;
 - Legislação: Restrições sectoriais ao investimento ou pré-requisitos legais na importação (por exemplo: registo e pré-aprovação no *Food and Drug Administration – FDA* para as exportações para os EUA);
 - Barreiras alfandegárias que poderão levar a maiores ou menores direitos. Devem também tomar em consideração a pertença a determinados blocos económicos (por exemplo pertença ao Mercosul que irá beneficiar países que pertençam ao mercado comum como a Argentina, Uruguai, Paraguai, quando se pretende exportar para o Brasil);
 - Costumes e a religião;
 - Moeda e evolução das taxas de câmbio. Por exemplo, súbitas desvalorizações da moeda do país de destino poderão dificultar as exportações para o mercado pois tornarão as importações mais caras;

- Cultura: a partilha da mesma língua que poderá facilitar a compreensão e valorização das propostas, ou a postura que se deverá ter em reuniões de negócios. Por exemplo, onde se sentar numa mesa de negociações ou simplesmente a entrega de cartões de visita em países como o Japão;
- Práticas de negociação específicas.
- **Análise dos fatores críticos de sucesso e das vantagens competitivas:** pretende-se realizar uma análise do que distingue a empresa, a marca, o produto e serviço e do que garante uma diferenciação em relação à concorrência;
- **Fatores Internos da Empresa e da sua capacidade:**
 - Experiência da empresa na internacionalização: historial que a empresa tem na sua internacionalização e o peso que os mercados externos já possuem nas vendas. A **Refriango** tem vindo a fazer um esforço muito grande de internacionalização desde 2011 através da sua marca **Blue** e exporta para mais de duas dezenas de países, com um foco muito grande em África;
 - Custos: custos de penetração nos mercados externos (por exemplo: a preparação dos programas de comunicação), a competitividade dos produtos e serviços ou a dimensão necessária para atingir economias de escala. A **Blue** aquando da sua internacionalização para Portugal fez um considerável esforço de publicidade em Portugal com investimentos no ponto de venda e publicidade nos estádios de futebol e TV;
 - Recursos: quantidade e capacidade dos recursos humanos, recursos financeiros e estruturas organizacionais necessárias;
 - Retorno: deve existir uma análise da viabilidade económica da operação, tendo-se em consideração o *payback* do investimento, a análise de rentabilidade da operação e a facilidade de repatriamento dos lucros.

Caixa 1 – Check-List: Verificação prévia dos recursos disponíveis

- Ter uma actuação prudente, responsável e gradual, com aderência à realidade da empresa;
- Possuir uma estrutura financeira equilibrada, bem como recursos humanos e técnicos com capacidade para abraçarem o processo de internacionalização;
- Potenciar ao máximo a informação estratégica relevante disponível e fidedigna que permita o conhecimento dos mercados e das oportunidades de negócio neles geradas;
- Deter vantagens competitivas (pontos fortes) face à concorrência, nomeadamente em áreas especializadas ou a servir nichos/segmentos de mercado previamente identificados;
- Identificar os fatores críticos de sucesso dos negócios (áreas onde convém ter excelência, pois correspondem às características do produto ou serviço que são mais valorizadas na decisão de compra);
- Deter capacidades de gestão interativa e de organização mínimas mas adequadas à maior complexidade dos processos de exportação;
- Deter capacidades diferentes de fazer/produzir, transmitindo valor acrescentado ao cliente e afirmando uma imagem corporativa de excelência.

Fonte: <http://www.alentejoexportarmais.pt/wp-content/uploads/2017/03/pageral.pdf>

3.2. Como Internacionalizar:

As formas mais comuns de internacionalização podem ser:

- Numa perspetiva transaccional: encontrar clientes nos mercados externos para vender ocasionalmente (exportação spot) ou numa perspetiva de médio e longo prazo de uma forma contínua. Esta é a forma mais comum e mais rápida de se começar a internacionalizar. Nesta categoria, considera-se

também o estabelecimento de parcerias com agentes e distribuidores que passem a representar a empresa nas exportações realizadas para os mercados selecionados. Poderá também aqui ser considerado o licenciamento de uma tecnologia ou marca com a contrapartida do pagamento de uma licença, ou também, os contratos de *franchising* que agregam o fornecimento de produtos à prestação de serviços;

- Na realização do investimento direto, países com a criação de subsidiárias ou *joint-ventures* e que podem ter uma vertente exclusivamente mais comercial e de marketing ou serem mais abrangentes. É o caso por exemplo da **Sonangol** é em Portugal;
- Com a realização de projetos de duração limitada no tempo, com a transação de mercadorias e serviços e investimentos diretos pontuais no país de destino. Englobam-se aqui os projetos chave na mão, mas também os *Build Operate Transfer* (com a construção de instalações fabris no estrangeiro que posteriormente são transferidas em troca de uma remuneração) e contratos de gestão com a gestão de instalações de outras entidades no estrangeiro.

3.3. Como se preparar para a Internacionalização: o Marketing Mix ajustado

Depois de se ter realizado uma análise detalhada dos mercados para onde se pretende vender, preferencialmente incluindo estudos de mercado sobre o comportamento de compra dos consumidores no estrangeiro, uma vez que as suas necessidades, níveis de rendimentos e aspetos culturais poderão ser diferentes às do mercado doméstico, é fundamental definir o marketing mix ajustado para a penetração no mercado.

O conceito de Marketing-Mix (produto, preço, distribuição e comunicação) deve, assim, ser articulado e adaptado a um contexto internacional.



Produto:

Engloba todos os bens (e serviços) que podem ser comprados para a satisfação de uma necessidade e que podem ser estandardizados. Tradicionalmente os produtos devem ser adaptados aos mercados quando as necessidades dos nossos consumidores diferem muito das do nosso mercado doméstico. Mas esta adaptação pode ser dispendiosa, pelo que, por vezes tenta-se também manter alguma sinergia com a gama existente.

Têm que se ter cuidados particulares em relação a tipos e formatos de embalagens e em tudo o que são dizeres legais obrigatórios a constar na rotulagem dos produtos a comercializar nos mercados de destino (eventualmente traduzidos para as diversas línguas dos mercados de destino como por exemplo Russo ou Mandarin).

A segmentação do mercado é, por isso, vital para a compreensão dos comportamentos de compra dos clientes e determinar, num modelo tradicionalmente utilizado, quem são considerados:

- Cidadãos Globais: que preferem comprar marcas globais, até por questões de prestígio;
- Sonhadores Globais: admiram as marcas globais, ainda que não as conseguem comprar;
- Agnósticos Globais: não se preocupam com a natureza global das marcas que compram;
- Anti Globais: que optam pelos produtos locais pela perceção negativa que têm da globalização.

Como a grande maioria dos compradores pertencem às duas primeiras categorias, as multinacionais tendem a oferecer produtos e serviços mais estandardizados. Contudo, cada vez mais desenvolvem-se marcas multiníveis, onde marcas diferentes são destinadas a grupos de compradores diferenciados:



- Marcas globais (segmentos premium de mercado);
- Marcas nacionais (segmento médio – mercado de marketing de massas);
- Outras marcas para nichos de mercado.

Uma adaptação local está sempre associada a maiores custos e mais vendas. As embalagens de produtos alimentares nos EUA tendem a ser maiores. Os tamanhos de roupa e calçado são menores na Ásia, pelo que a indústria de confecções e de sapatos tem que se adaptar.

Por seu turno, uma standardização está associada a maiores economias de escala e experiência, mas com um risco de perda de vendas.

A marca a ser utilizada deve também ser bem estudada, pois o significado e som das palavras diverge entre países e pode ter algumas consequências indesejadas.

Importa referir aqui, também, o papel que a marca País (Marca Angola) tem na internacionalização de uma empresa ou nos seus produtos. Uma marca País forte e valorizada nos mercados internacionais irá facilitar a internacionalização da empresa e dos seus produtos e serviços.

Por exemplo, Angola ainda detém uma imagem de produtor de produtos com menos tecnologia e valor acrescentado, exportando grande parte dos produtos em estado bruto e sem adição de valor ou marca. Este cenário acaba por influenciar a sua imagem internacional e a criação de redes e de experiências que possam dinamizar o processo exportador.

Preço:

Refere-se ao valor que o consumidor está disposto a pagar pelo produto ou serviço.

O preço deve ser estabelecido tendo em conta o custo do produto e do serviço, da nossa concorrência e do cliente. Em relação a este último aspeto, conceitos de elasticidade do preço (como varia a procura em função de alterações do

preço) devem ser estudados para perceber se há elasticidade ou não da procura dos nossos clientes.

Uma marca de Champô Angolana como a **Ginga**, teria que ser eventualmente exportada em pequenas doses para a Índia, já que o baixo poder de compra naquele mercado tornará quase impossível a compra de frascos familiares. Rendimentos disponíveis ou a imagem de *status* que um artigo pode providenciar ao comprador tem aqui um papel fundamental.

Publicidade:

Refere-se à comunicação para o mercado. Incluem-se aqui anúncios sob qualquer forma (TV, rádio, outdoor, marketing direto, relações públicas, e tudo o que é possível nos dias de hoje através da *internet* e redes sociais).

A vantagem de uma abordagem global deriva das poupanças que isso gera. Mas uma maior eficácia pode ser introduzida com uma comunicação mais local.

O marketing digital possibilita a criação de uma série de ferramentas de comunicação que podem ser dirigidas de uma forma personalizada e numa vertente relacional com potenciais compradores dos mercados alvo. É o caso das campanhas de email marketing ou através de publicidade paga nas redes sociais (exemplo Google Ads, Facebook Ads, com as suas potencialidades de micro segmentação).

É fundamental que exista um *website* multilingue, complementado com uma presença atualizada nas redes sociais. Devem também ter-se em consideração cuidados na preparação de fichas técnicas traduzidas, catálogos, folhetos e mostruários.



Distribuição:

Refere-se ao local onde os produtos e serviços são disponibilizados e que tanto pode ser num local físico ou na *internet*.

Tradicionalmente a internacionalização começa com exportações spot, que são depois desenvolvidas com a criação de uma relação com os importadores e muitas vezes facilitadas com a captação de agentes e *brokers* residentes nos mercados que, enquanto especialistas, poderão acelerar essa internacionalização.

No entanto, atualmente a venda no website e a presença em *marketplaces* especializados dos setores, são relevantes para alavancar a visibilidade e o volume de negócios nos mercados internacionais.

3.4. O desenvolvimento das relações com os parceiros

Prospecção/ “Aquisição” de clientes

O conceito de Ciclo de Vida é um conceito determinante na Gestão da Relação, seja ele, com um importador ou cliente final comprador. Este conceito é tradicionalmente utilizado para descrever a progressão de passos pelos quais um cliente passa quando se considera a compra, o uso e a fidelização a um produto ou serviço.

Tudo se inicia com a conquista destes primeiros clientes que podem potencialmente comprar os nossos produtos e serviços. A identificação destes primeiros clientes passa pela:

- Construção de bases de dados de potenciais importadores. Estas poderão ser obtidas numa série de fontes alternativas: câmaras de comércio, associações sectoriais, participantes inscritos em feiras internacionais, aquisição junto de empresas especializadas e que poderão ser uma primeira base de envio da

nossa oferta comercial. O primeiro contato com potenciais clientes (leads) pode ser feito assim através de campanhas de email marketing, seguidas de chamadas telefônicas, via *whatsapp* ou vídeoconferências de *follow up*;

- Participação online em *marketplaces* sectoriais: tomando proveito de plataformas em que a empresa se possa registar, descrevendo o que faz e o qual é seu mostruário / portfolio de produtos e serviços. Qualquer eventual comprador interessado irá contactar a empresa solicitando mais informações e eventuais cotações;
- Participação em feiras internacionais ou missões empresariais aos mercados alvo de destino e com marcações de reuniões pré-agendadas à deslocação;
- Viagens de prospeção ou reuniões em videoconferência com estes potenciais clientes. Tudo se tornou mais fácil nos dias de hoje uma vez que a pandemia abriu uma nova realidade e possibilitou a participação em reuniões online com importadores sem a necessidade de deslocação;
- Convidar potenciais clientes (leads) a visitarem a empresa, conhecerem *in loco* as suas instalações e *show rooms*, as suas equipas e portfolios comercializados (também apelidadas de visitas inversas).

Novamente todo este investimento na aquisição de leads deve ser precedido pela preparação de materiais de comunicação (catálogos e folhetos) e um *website* em várias línguas que expressem as características diferenciadoras da oferta da empresa.

3.5. Desenvolvimento e otimização do cliente

Após o início da relação com o cliente importador, o mais importante é desenvolvê-la de uma forma a possibilitar o desenvolvimento do valor do cliente. Isto passa pelo incentivo a que eventualmente possa comprar mais. Uma correta gestão da relação com o cliente, eventualmente suportada por sistemas de

Customer Relationship Management (CRM) e, onde através de um diálogo contínuo com os clientes, se torne possível começar a propor soluções em conjunto ou produtos e serviços de melhor qualidade e de maior valor (*cross selling* e *up selling*).

Esta adaptabilidade do que é oferecido pressupõe um conjunto de interações com os clientes e a tentativa de ajustar a produção em função das suas soluções desejadas (por exemplo: novos sabores, novos formatos e venda promocional em conjunto).

3.6. Fidelização do cliente

Decorre naturalmente da satisfação do cliente com a prestação enquanto fornecedor. Pressupõe também a capacidade empresa exportadora ser capaz de ter uma relação de aprendizagem com o cliente comprador e de aprender o que deseja e personalizar, se possível, os produtos e serviços fornecidos. Parte também de um serviço muito pró-ativo e orientado para o cliente.

Em função da pandemia e do forte desenvolvimento do *e-commerce* no último ano e desejavelmente, deverão existir um *website*, se possível com loja *online*, que suportem a gestão da relação com o cliente comprador final.

Todas estas etapas de aquisição, optimização e fidelização serão facilitadas já que o relacionamento será sempre feito com o cliente final.

3.7. Instrumentos de selecção de mercados e de definição das modalidades de internacionalização

Como referido anteriormente, a estratégia de internacionalização de uma empresa, envolve à partida duas decisões a tomar: para onde internacionalizar e como internacionalizar.



Relativamente à análise dos mercados externos e à decisão de para onde internacionalizar, as empresas deverão ter em consideração três tipos de fatores, que poderão condicionar o seu desempenho futuro:

- Fatores comerciais associados às características dos mercados, nomeadamente, a dimensão do mercado, a taxa de crescimento, canais de comercialização, parceiros potenciais, preços praticados e similaridades nos hábitos de consumo face ao mercado doméstico;
- Fatores operacionais associados ao funcionamento regular do negócio, como por exemplo, restrições legais e fiscais, possibilidades de repatriação de fundos, hábitos culturais com implicações na gestão das organizações, recursos disponíveis e os seus custos, práticas dos serviços públicos, pautas aduaneiras, entre outros;
- Fatores de risco que possam provocar danos no património da empresa, como são os casos do risco do país, associado às condições económica-financeira e à estabilidade política, do risco cambial e da taxa de juro, competidores existentes e potenciais.

A este propósito, a seleção dos mercados deverá contemplar a análise integrada dos diferentes fatores acima mencionados, de modo a obter-se uma visão global das possibilidades de êxito da decisão de internacionalização e de quais os principais constrangimentos à atividade que poderão vir a verificar-se. Para tal, podem ser utilizados instrumentos de gestão de portfólios de negócios, como são os casos, dos desenvolvidos pelas empresas consultoras Bóston Consulting Group (BCG), McKinsey e Arthur D. Little (ADL).

A Matriz BCG interliga a atractividade dos diferentes negócios ou mercados com a posição competitiva da empresa nesses mesmos negócios ou mercados. Para medir a atractividade, utiliza a taxa de crescimento do mercado/indústria, considerando-se taxas elevadas as que se encontram acima do crescimento da

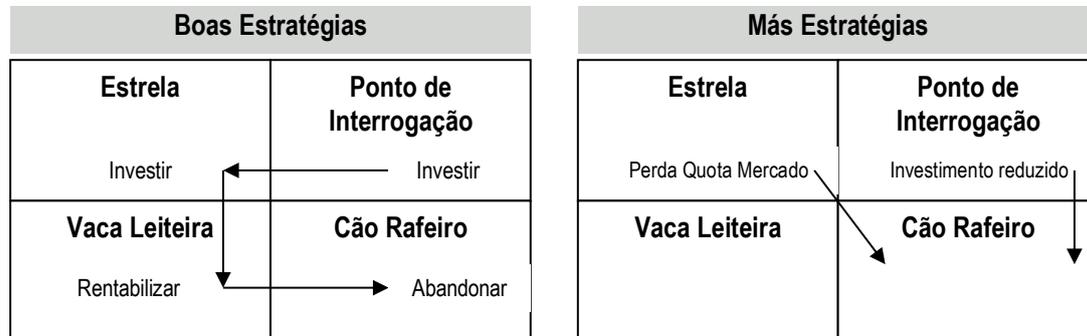
economia nacional. Quanto à posição competitiva, o indicador utilizado é a quota de mercado relativa, que é dada pelo rácio entre a quota de mercado da empresa e a quota de mercado do seu maior competidor em cada negócio.

Figura 6: Matriz BCG

		Quota de Mercado Relativa	
		Elevada > 1	Reduzida < 1
Crescimento do Mercado	Elevado	Estrela	Ponto de Interrogação
	Reduzido	Vaca Leiteira	Cão Rafeiro

No fundo, trata-se de conseguir uma diversificação do risco, abrangendo em simultâneo, negócios que proporcionem o crescimento no curto prazo (estrelas – liderança em negócios com taxas de crescimento elevadas), negócios que possam gerar os *cash-flows* para financiar os investimentos necessários em outros negócios (vacas leiteiras – liderança em negócios com taxas de crescimento baixas), negócios que garantam a sustentabilidade no médio e longo prazo (pontos de interrogação – não liderança em negócios com taxas de crescimento elevadas) e abandono dos restantes negócios (cães rafeiros – não liderança com taxas de crescimento baixas). Pretende-se, assim, gerar lucros a curto prazo sem por em causa o sucesso empresarial no médio e longo prazo.

Figura 7: Estratégias possíveis na matriz BCG



A principal crítica que é feita à matriz BCG, diz respeito ao facto de resumir a atractividade do negócio ou mercado à taxa de crescimento e a posição competitiva das empresas às suas quotas de mercado. Como se sabe, existem diversos factores que influenciam tanto a atractividade do negócio como a posição competitiva das empresas. Por exemplo, a existência de produtos substitutos ou a pressão de entrada de novos concorrentes, são variáveis que condicionam o nível de rendibilidade gerado pelos negócios. Por outro lado, a notoriedade, a qualidade e a inovação na oferta ou a eficiência de processos, favorecem claramente a posição dos competidores que dominam estas competências.

Como resposta a estas críticas, surgiu a matriz General Electric / McKinsey que, embora baseie a gestão dos portfólios de negócios ou mercados igualmente na atractividade de cada negócio / mercado e na posição competitiva de cada empresa, não tem só em consideração a taxa de crescimento e a quota de mercado, utilizando diversos critérios de natureza quantitativa e qualitativa para realizar uma análise adequada das decisões a tomar. A cada critério é dada uma ponderação, de acordo com a sua importância na evolução do negócio ou mercado e na competitividade da empresa.



Tabela 1: Análise da atractividade dos mercados

Atractividade dos Mercados (escala 1-5)							
		Mercados					
<i>Critérios</i>	Coefficient e	Mercado A	Mercado B	Mercado C	Mercado A	Mercado B	Mercado C
		Pontos	Pontos Ponderados	Pontos	Pontos Ponderados	Pontos	Pontos Ponderados
Dimensão do Mercado	20%						
Taxa de Crescimento	20%						
Rendibilidade	15%						
Intensidade Concorrencial	15%						
Requisitos Tecnológicos	15%						
Vulnerabilidade à Inflação	5%						
Requisitos Energéticos	5%						
Impacto do Environment	5%						
Total	100%						

Tabela 2: Análise da posição competitiva da empresa nos negócios

Posição Competitiva nos Mercados (escala 1-5)							
Critérios	Coeficiente	Mercados					
		Mercado A		Mercado B		Mercado C	
		Pontos	Pontos Ponderados	Pontos	Pontos Ponderados	Pontos	Pontos Ponderados
Quota de Mercado	10%						
Taxa de Crescimento	15%						
Qualidade	10%						
Imagem de Marca	10%						
Rede de Distribuição	5%						
Capacidade de Produção	5%						
Eficiência da Produção	5%						
Custos Unitários	15%						
Fornecedores	5%						
Performance I&D	10%						
Recursos Humanos	5%						
Total	100%						

Observando os critérios utilizados para medir a atractividade dos mercados, verifica-se que para além da dimensão actual e da dinâmica de crescimento, são analisados factores que, também, condicionam directamente a formação dos fluxos de caixa, como são os casos da estrutura de custos (rendibilidade) e a intensidade concorrencial (quando é elevada leva normalmente a guerras de preços ou ao aumento dos custos da actividade por via de mais campanhas publicitárias ou de maiores prazos de recebimento). Para além disso, são pontuadas características genéricas dos mercados, associadas aos contextos económico, tecnológico, social e político-legal que, poderão condicionar ao longo do tempo a actividade dos diversos players.

No que diz respeito, aos critérios relativos à posição competitiva da empresa, pretendem medir a capacidade de resposta dos seus recursos nas áreas comercial e de produção, mas também, ao nível das parcerias que garantam um nível de serviço adequado (fornecedores e recursos humanos) e da capacidade de renovação das competências ao longo do tempo (investigação e desenvolvimento).

É de frisar, que ao longo dos anos a lista de critérios e de ponderações tem sido ajustada consoante os objectivos dos utilizadores e as características dos negócios ou mercados em análise. Com base nas pontuações obtidas, faz-se o enquadramento dos diversos negócios ou mercados, nas áreas definidas na matriz:

Figura 8: Matriz General Electric / McKinsey

		Posição Competitiva da Empresa				
		Fraca	Média	Forte		
Atractividade dos Negócios	Forte	Expandir com cuidado	Investir para crescer	Proteger posição	5	
	Média	Crescer selectivamente	Gerir Retorno	Reforçar Posição	4 3	
	Fraca	Desinvestir	Rentabilizar	Proteger Retorno	2 1	
		1	2	3	4	5

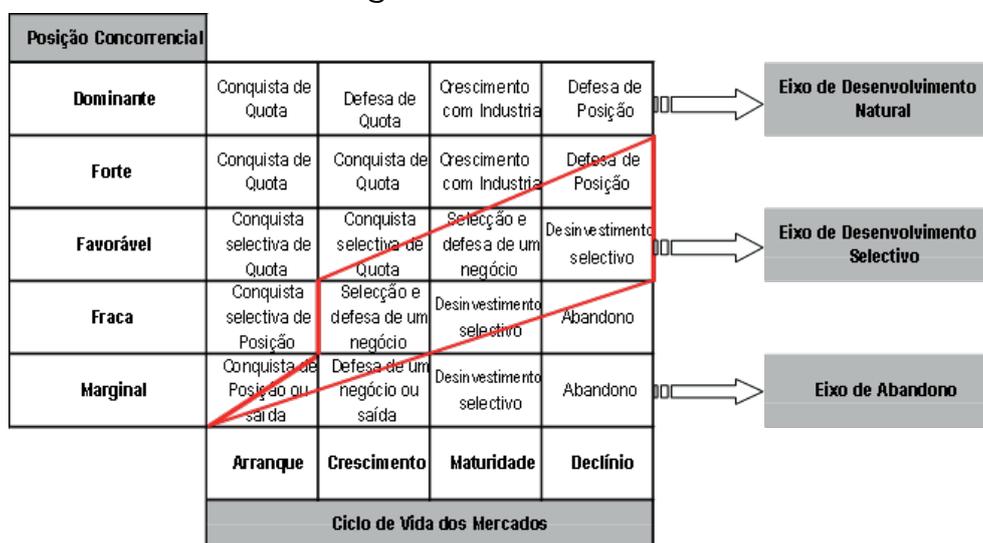
Legenda:

Zona de Crescimento  Zona de Gestão de retorno  Zona de desinvestimento 

Quanto ao modelo de gestão de portfólios de negócios desenvolvido pela consultora ADL, que também cruza a atractividade dos negócios ou mercados com a posição competitiva da empresa, a capacidade concorrencial das empresas presentes no negócio ou mercado é avaliada, também, por diversos critérios de natureza qualitativa e quantitativa, idênticos aos utilizados na matriz

anterior. Contudo, a atractividade é avaliada através do ciclo de vida do negócio ou mercado, defendendo que a empresa deverá saber conciliar negócios ou mercados em fase de lançamento ou crescimento, que exigem elevados investimentos, com negócios ou mercados em fase de maturidade que libertam elevados cash-flows que financiam a atividade.

Figura 9: Matriz ADL



3.8. Incoterms

Descrição e finalidade:

Os *Incoterms* são um conjunto de regras desenvolvidas pela *International Chamber of Commerce* (ICC) para facilitar e tornar mais claros e seguros os negócios entre empresas a nível mundial. Os *International Commercial Terms* (*Incoterms*) foram atualizados em 2020 e pretendem identificar as regras e termos comerciais na negociação entre vendedor e comprador, facilitando o comércio internacional e identificando as obrigações, custos e riscos que envolvem a entrega de bens.



Descrevem em termos de obrigações, identificando quais são as do vendedor e as do comprador (por exemplo: quem organiza o transporte ou cria um seguro para as mercadorias). Ao nível de custos, estabelece quem deve suportá-los (como por exemplo a responsabilidade dos custos de transporte ou da própria carga da mercadoria). No que diz respeito aos riscos, identifica onde e quando o vendedor entrega a mercadoria, transferindo assim o risco da mercadoria para o comprador.

Os *Incoterms* são utilizados para todo o tipo de mercadorias no comércio internacional, identificando as regras que podem ser utilizadas. Tradicionalmente, são identificadas por três caracteres (exemplo CIF, EXW) com significados profundamente distintos, mas agrupados por famílias e que devem ser incorporados nas cotações de preços internacionais.

Respondem a questões simples mas importantes como:

- Onde, como e quando vai a mercadoria ser levantada?
- Que tipo de transporte vai ser utilizado?
- Quem assume o risco e custos do transporte?
- Quem assume os direitos de importação e exportação?

Tipos e famílias:

Os *Incoterms* dependem do tipo de transporte utilizado, seja multimodal ou por frete marítimo:

- Multimodal: quando se utilizam transporte ferroviário, rodoviário ou aéreo de carga;
- Frete marítimo/navegação interior: é reservado especificamente para o transporte de mercadorias e carga em navios.

De qualquer modo, os Incoterms dividem-se tradicionalmente em quatro grandes grupos ou famílias:

- **Grupo Ex** de Partida – mínima obrigação para o exportador;
- **Grupo F** de Free – transporte principal não pago pelo exportador;
- **Grupo C** de Cost ou Carriage – transporte principal – internacional, pago pelo exportador;
- **Grupo D** de Delivery – chegada – máxima obrigação para o exportador.

Os Incoterms utilizados em diversos tipos de transporte (multimodal) são os seguintes:

EXW: Ex-Works: Na origem. É aquele que tem menos responsabilidade e custos para as empresas exportadoras. O vendedor aqui é responsável por colocar as mercadorias no local designado como tradicionalmente o seu armazém e devidamente embaladas. O comprador tem como responsabilidade desembaraçar as mercadorias a serem expedidas para exportação, organizar recolha e o transporte.

FCA: Free Carrier: O vendedor é responsável por disponibilizar as mercadorias nas suas próprias instalações, já desalfandegadas para exportação e carregar as mercadorias no transportador escolhido. Muito utilizado no transporte rodoviário.

CPT: Carriage Paid To: o vendedor entrega a mercadoria ao transportador e fica com a responsabilidade pelo pagamento das despesas do frete. A responsabilidade deste termina quando a mercadoria é entre no transitário, assumindo o comprador todos os riscos a partir desse momento.

CIP: Carriage and Insurance Paid To: o vendedor entrega a mercadoria a um transportador e é responsável pelo pagamento da cobertura do frete e adicionalmente o valor do seguro.



DPU: *Delivered at Place Unloaded*: o vendedor tem a responsabilidade de entrega das mercadorias no endereço de destino (no local desembarcado).

DAP: *Delivered at Place*: o vendedor é responsável pela mercadoria até depois de esta ser descarregada no local de entrega. A alfândega, direitos aduaneiros ou de importação (como no DPU), deve ser paga pelo comprador e o vendedor assume todos os custos e riscos até à carga chegar ao local de entrega.

DDP: *Delivered Duty Paid*: o vendedor entrega a mercadoria ao comprador, pronta para descarga. Todos os custos relacionados com a alfândega, impostos e direitos de importação são da responsabilidade do vendedor. O comprador só terá que descarregar a mercadoria à chegada no destino.

São *Incoterms* utilizados exclusivamente para o transporte marítimo:

FAS: *Free Alongside Ship*: o vendedor deve entregar a mercadoria devidamente embalada e desembaraçada para exportação no porto de carregamento indicado e junto ao navio selecionado, devendo o comprador carregá-la para o navio. A mercadoria fica assim livre ao lado do navio (porto de embarque nomeado)

FOB: *Free On Board*: livre a bordo num porto de embarque nomeado. O vendedor entrega a mercadoria embalada e desembaraçada no porto e carrega-a no navio selecionado. A partir desse momento o comprador torna-se responsável pela carga, custos de frete, seguro e quaisquer outras taxas que tenham que ser suportadas.

CFR: *Cost and Freight*: o vendedor entrega as mercadorias embaladas, desembaraçadas para exportação, carrega-as no navio e paga as despesas de transporte até ao porto de destino. Será o comprador que deverá suportar, depois o custo de entrega até ao endereço final. A responsabilidade do comprador começa aquando do carregamento da mercadoria.

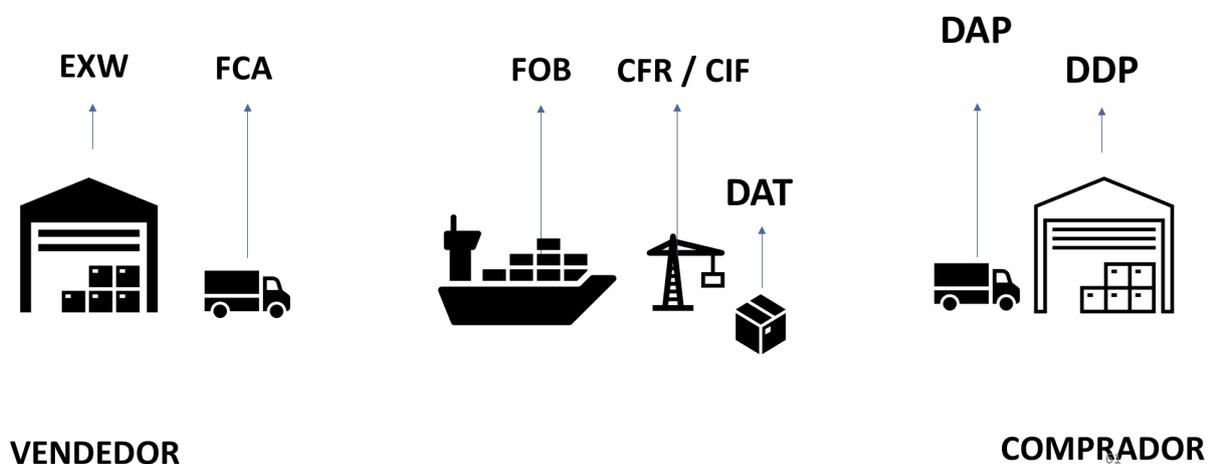
CIF: COST INSURANCE AND FREIGHT: o exportador entrega a mercadoria em segurança e embaladas no porto de exportação. Estas foram desembaraçadas e o vendedor paga pelo transporte do frete até ao porto de destino e adicionalmente o valor de seguro. A responsabilidade passa para o comprador logo que as mercadorias são carregadas no navio. O vendedor fica também responsável por emitir todos os documentos necessários para o embarque, como são por exemplo, a fatura, seguro e *Bill of Lading (B/L)*

Uma proposta de fornecimento internacional deve assim contemplar não são o custo das mercadorias a exportar, mas também o *Incoterm* do exportador negociado com o comprador.

Para se evitarem problemas de interpretação, já que tem-se assistido a uma revisão constante dos Incoterms, os mesmos devem ser claramente identificados da seguinte forma: “[Incoterm][porto nomeado, lugar ou ponto] Incoterms 2020”. Por exemplo, CIF Nova Iorque, Incoterms 2020.

De seguida, apresenta-se uma figura que representa a responsabilidade do exportador em cada tipologia de *incoterm*.

Figura 10: Resposanbilidades do expotador nos *incoterms*





3.9. Investimentos associados à internacionalização

A internacionalização exige uma adequação dos recursos e da comunicação da empresa junto dos mercados internacionais. Desse modo, a empresa deverá realizar um conjunto de ações e investimentos que permitirão a dinamização da sua atividade nos mercados internacionais, devidamente suportada numa estrutura ajustada ao melhor acompanhamento das relações com parceiros e clientes e à logística necessária para garantir o fornecimento regular da sua oferta nos prazos e condições estabelecidas.

Investimentos associados à preparação da internacionalização:

- Estudos de mercado para identificação de condições competitivas, concorrentes, contactos, segmentos de mercado, etc;
- Serviços de design gráfico e de imagem para elaboração de catálogos, fichas técnicas, site, newsletters, emails institucionais, brochuras, etc;
- Criação de vídeos institucionais em diferentes línguas;
- Presença online (site em várias línguas, redes sociais e Google ads);
- Consultoria em SEO (*Search Engine Optimization*);
- Preparação de documentos com informação relevante sobre os produtos (análises de laboratório, certificados de origem,...);
- Registo de marcas e de patentes;
- Serviços de tradução.

Investimentos associados à prospeção e construção de *leads* de mercado:

- Aquisição de bases de dados de importadores e de prescritores (emails, telefones, características principais...);
- Serviços de prospeção internacional (campanhas de emails, follow-up telefónico e vídeo conferências);
- Deslocações aos mercados para conhecer potenciais clientes e parceiros;
- Participações em feiras com stands próprios ou espaços alugados;

- Visitas inversas de potenciais clientes e parceiros para conhecimento da empresa, instalações, recursos, produtos e equipa;
- Presença em *marketplaces* internacionais do setor (divulgação da empresa, produtos e estabelecimento de contactos, conhecimento de concorrentes,...)
- Envio de catálogos, brochuras e amostras para os mercados internacionais.

Investimentos associados à estrutura de suporte:

- Sistemas de informação para monitorização da evolução dos contactos (por exemplo, CRM) e equipamentos informáticos;
- Contratação | formação de recursos humanos para garantir um acompanhamento constante do mercado e da evolução das relações.

Investimentos associados à presença regular nos mercados alvo:

- Estabelecimento de parcerias locais □ criação dos Embaixadores da marca (estabelecem contactos no mercado, realizam eventos de divulgação da empresa no mercado, promovem negócios, representação da empresa em feiras, ...);
- Esquemas de incentivos de vendas para parceiros locais (comissões, ofertas);
- Abertura de escritórios e representação local.

3.10. Riscos no comércio internacional

As fontes de risco no comércio internacional dividem-se em quatro categorias: **risco do país**, relacionado com os seus próprios actos governamentais, **risco de crédito**, associado à possibilidade de não pagamento das dívidas dos clientes, **risco de propriedade**, inerente à possibilidade de perda ou dano dos bens localizados em países estrangeiros e **risco cambial**, provocado pela volatilidade da taxa de câmbio das moedas transacionadas.

Pode-se, ainda, referir o **risco do preço das mercadorias**, associado à volatilidade do valor das mercadorias ou matérias-primas e risco das taxas de juro relacionado com volatilidade das taxas de juro.

O **risco do país** pode-se dividir em **risco político** relacionado com as ações dos governos; **risco organizacional** relacionado com práticas e procedimentos correntes do país (corrupção, etc.); e **risco económico** associado ao ritmo de crescimento das economias e à balança de pagamentos resultante das transações reais e financeiras do país com o estrangeiro, ou seja, está bastante relacionado com a disponibilidade de moeda e o seu impacto nas variáveis económicas como as taxas de inflação, de juro e de câmbio. Existe, ainda, o **risco do comprador** que corresponde ao risco específico de determinada entidade parceira.

O **risco cambial** apresenta uma forte interdependência com os restantes tipos de risco, salientando-se a sua relação com o risco dos países, através da evolução das economias e o seu impacto nas taxas de inflação e de juro e, com o risco de crédito por via das oscilações monetárias que poderão colocar em causa, futuros fluxos financeiros.

O risco cambial consiste na incerteza face ao valor de um ativo ou passivo num período de tempo futuro, sempre que este esteja expresso numa outra moeda que não a utilizada por uma entidade. A volatilidade de uma determinada moeda, ou seja, as oscilações sofridas no seu valor, pode ser muito ou pouco acentuada, sendo isso que define o seu grau de incerteza. Existem moedas que apresentam valores máximos e mínimos bastante distantes do seu valor médio, assim como moedas em que as oscilações são menores. Os diferentes valores que podem assumir podem ser mais ou menos dispersos e as oscilações podem ser completamente aleatórias, como também existem casos de comportamentos mais sazonais. O comportamento dos mercados cambiais é, portanto, uma incerteza e a tendência das várias moedas é quase sempre imprevisível, sendo a sua próxima cotação uma incógnita.

As taxas de câmbio são influenciadas por fatores de natureza económica e financeira, política, técnica e especulativa. Os primeiros serão os mais importantes numa perspetiva de longo prazo e contemplam a balança de

pagamentos de um determinado país, a sua taxa de inflação, a sua situação orçamental e as suas taxas de juro. Os fatores de ordem política contemplam ocorrências governamentais com impactos nacionais e internacionais; os de ordem técnica são aqueles que têm efeitos a curto prazo e estão relacionados com a ocorrência de alterações regulamentares; finalmente, os fatores de natureza especulativa são também de curto prazo e têm origem nos movimentos dos agentes especuladores que utilizam os mercados como forma de aproveitar tendências favoráveis e desequilíbrios monetários para obter ganhos financeiros. Assim, estes quatro tipos de fatores influenciam o equilíbrio entre a oferta e a procura de divisas, originando oscilações nas suas cotações.

Para além disso, a taxa de câmbio e a taxa de juro estão intimamente relacionadas e têm uma correlação negativa entre si, ou seja, têm comportamentos contrários. As moedas fortes apresentam baixas taxas de juro, sendo que moedas mais fracas apresentam taxas de juro mais elevadas. Este fator justifica-se por razões económicas: quando o ritmo de crescimento é menor, as empresas têm tendência a subir os preços de forma a compensarem as menores quantidades vendidas, logo a taxa de inflação sobe o que tem impacto directo nas taxas de juro que, são também pressionadas a crescer de forma a continuar a ser atractivo aos investidores colocarem capital nas instituições financeiras; em simultâneo, as taxas de câmbio têm tendência a desvalorizar para compensar a subida dos preços internos junto dos clientes internacionais. Por outro lado, quando o ritmo de crescimento económico é positivo, a tendência é para que existam o mesmo tipo de relações entre as variáveis mas, em sentido inverso. Obviamente que, estas relações têm como última finalidade gerir a quantidade de moeda disponível no sistema financeiro, de modo a evitar rupturas ou excessos de tesouraria.

O **risco cambial** pode-se dividir, em três tipos distintos: o risco de conversão, o risco de transação e o risco económico.

O **risco de conversão** corresponde à diferença das taxas cambiais que têm impacto no Balanço e Demonstrações de Resultados, através das operações comerciais e financeiras realizadas em moedas estrangeiras e da consolidação de contas de subsidiárias no estrangeiro.

O **risco de transação** corresponde à conversão dos *cash flows* esperados em divisas estrangeiras, para moeda nacional e tem impacto directo na tesouraria. É a forma de risco cambial mais óbvia e facilmente identificável. Este existe a partir do momento em que se verifica uma transação comercial ou financeira com uma entidade estrangeira e esta, implique entradas ou saídas de moeda externa em prazos posteriores. Pode ocorrer em compras ou vendas de bens e serviços em moeda estrangeira, empréstimos tomados ou aplicações de fundos efetuadas noutra divisa ou noutras transferências de fundos em moeda estrangeira, tais como dividendos ou *royalties*.

O **risco económico**, também designado por risco de exposição estratégica, resulta do negócio desenvolvido, da atratividade dos mercados explorados, mas também da influência dos outros mercados através da concorrência, dos custos de produção, dos preços de venda dos produtos e das flutuações das taxas de câmbio e de juro. Este risco pode englobar os outros dois tipos de risco cambial e, consiste na potencial perda de valor e na deterioração da posição competitiva a médio e longo prazo de uma empresa face à volatilidade das moedas estrangeiras nos mercados internacionais, que podem condicionar a sua margem comercial, seja pelo impacto nos preços de venda a praticar ou nos custos dos fatores de produção necessários à sua atividade.

Contudo, o **risco do país** acaba por ser aquele que maior importância tem, uma vez que influencia os restantes riscos associados ao comércio internacional.

O risco do país é definido como a perda que pode surgir de realização de negócios em um país estrangeiro específico. Assim, relaciona-se com a probabilidade de que mudanças no ambiente de negócios, no cenário sócio político, legal e financeiro, reduzam a rentabilidade dos negócios nesse país.

Também, bastante ligado ao risco do país está o **risco de crédito** já referido anteriormente. Isto porque, as empresas em certos países têm dificuldades em emitir pagamentos aos seus fornecedores ou dificuldades de recebimento por parte dos seus clientes devido a políticas governamentais. Assim, o risco de crédito está associado à perda por ausência de pagamento ou por incumprimento de contrato pela contraparte. Desta forma, a entidade fica dependente da capacidade de pagamento do devedor, sofrendo uma perda se não lhe forem pagos os valores em dívida. Como tal, o risco de crédito ocorre sempre que existe a probabilidade de uma contraparte não pagar à outra parte um *cash-flow* no futuro. Desta forma, a empresa poderá ter maior dificuldade em cumprir as suas obrigações, possuindo um maior risco de liquidez.

Assim, a análise do risco do país e a necessidade dos investidores terem uma maior certeza sobre as condições de funcionamento dos países alvo da sua internacionalização, levou ao desenvolvimento de ratings que procuram caracterizar o risco associado a cada país.

O cálculo do Risco País leva em consideração uma série de variáveis, principalmente aquelas que trazem uma mensuração dos níveis políticos, económicos e financeiros de uma nação.

Alguns dados costumam marcar presença nesse tipo de análise como crescimento do PIB, o grau de endividamento (considerando também os níveis de arrecadação), déficit fiscal e questões políticas que possam desencadear crises.

A título de exemplo, apresenta-se de seguida a metodologia de análise do risco do país utilizada pelo PRS Group Inc. – ICRG, que verifica diversas variáveis associadas às condições económicas, financeiras e políticas:

$$\text{Risco País} = \text{Risco económico (25\%)} + \text{Risco Financeiro (25\%)} + \text{Risco Político (50\%)}$$

$$\text{Risco de País} = \text{Composite Risk} = 0,5 * (\text{Político} + \text{Financeiro} + \text{Económico})$$



Tabela 3: Método de cálculo do risco do país do PRS Group

Risco Político	Pontos
Expectativas Económicas versus realidade	12
Falhas do Planeamento Económico	12
Liderança Política	12
Risco de Conflitos Internos	10
Corrupção Governamental	6
Militares na Política	6
Religião Organizada na Política	6
Lei e Tradição pela Ordem	6
Tensões Raciais e Nacionalistas	6
Terrorismo Político	6
Risco de Guerra Cívil	6
Desenvolvimento de Partidos Políticos	6
Qualidade da Burocracia	6
	100

Risco Financeiro	Pontos
Não Pagamento de Empréstimos	10
Pagamentos Atrasados das Importações	10
Não Cumprimento de Contratos pelo Governo	10
Perdas de Controlo Cambiais	10
Expropriação de Interesses Privados	10
	50

Risco Económico	Pontos
Inflação	10
Serviço da Dívida / Exportações	10
Experiência nas Cobranças	5
Déficit da Balança de Pagamentos / Exportações	15
Mercados Cambiais	5
Liquidez Internacional - Reservas	5
	50

O Risco País é um indicador e, portanto, deve ser avaliado em conjunto com outros fatores. Contudo, é uma boa orientação sobre os perigos de investir em um país estrangeiro.

Da mesma forma, é mau para um país ser classificado com alto risco. Além de reduzir investimentos estrangeiros, essa situação exige uma taxa de rendibilidade superior nos leilões da dívida pública, bem acima do valor de mercado, algo que pode afetar o crescimento econômico nacional.

As empresas de maior referência mundial na definição de riscos são a Moody's, Standard & Poor's e a Fitch. De seguida, apresentam-se as notações de risco utilizadas por estas empresas.

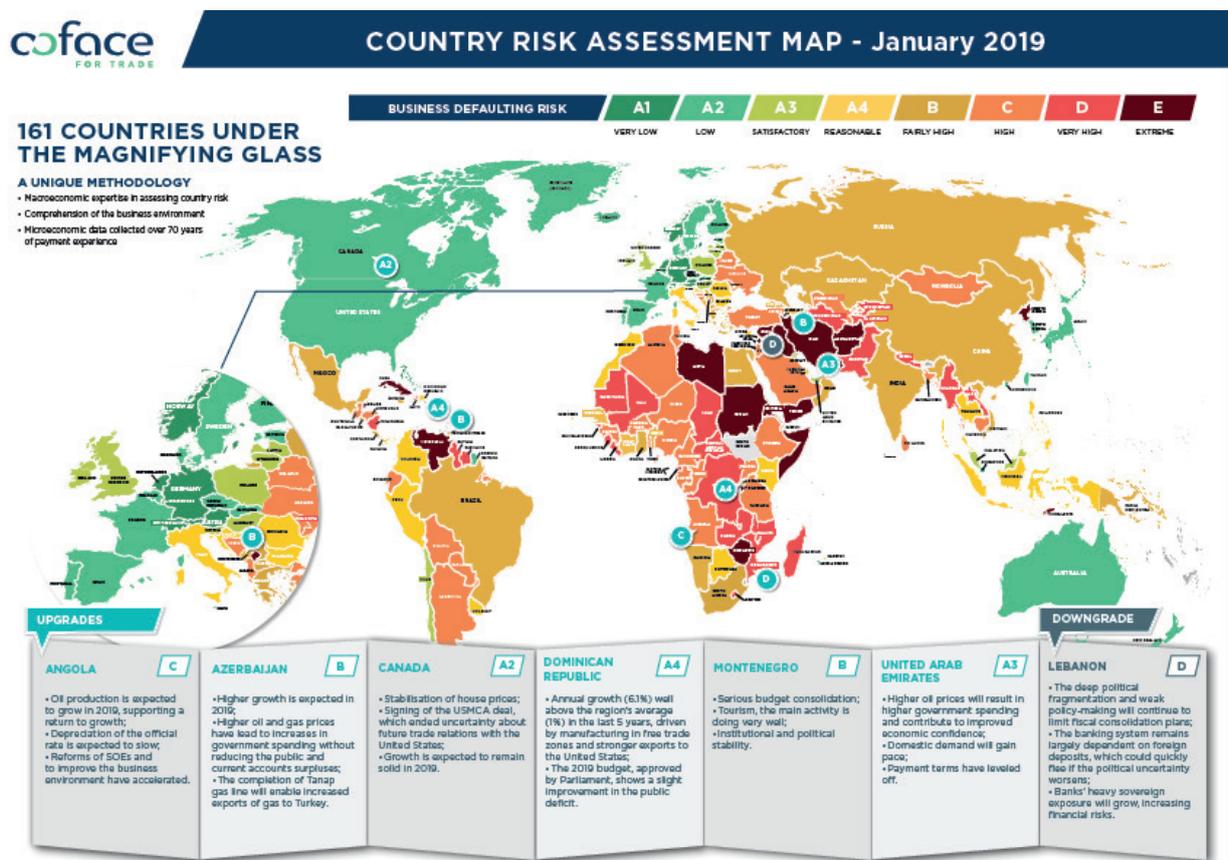
Tabela 4: Notações de risco

Moody's		S&P (Standard & Poor's)		Fitch		
Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo	Curto prazo	Longo prazo	Curto prazo	
Aaa	P-1	AAA	A-1+	AAA	F1+	Prime
Aa1		AA+		AA+		Grau elevado
Aa2		AA		AA		
Aa3		AA-		AA-		
A1	P-2	A+	A-1	A+	F1	Grau médio elevado
A2		A		A		
A3		A-		A-		
Baa1	P-3	BBB+	A-2	BBB+	F2	Grau médio baixo
Baa2		BBB		BBB		
Baa3		BBB-		BBB-		
Ba1	Not prime	BB+	B	BB+	B	Grau de não-investimento especulativo
Ba2		BB		BB		
Ba3		BB-		BB-		
B1		B+		B+		
B2		B		B		
B3		B-		B-		
Caa1	Not prime	CCC+	C	CCC	C	Risco substancial
Caa2		CCC				Extremamente especulativo
Caa3		CCC-				Em moratória com uma pequena expectativa de recuperação
Ca		CC				
Ca		C				
C		D	/	DDD	/	Em moratória

Relativamente à situação do risco do país em 2019, pode-se observar na figura apresentada em baixo que os países que apresentam um menor risco são os de origem anglo-saxónica (Reino Unido, EUA, Canada, Austrália e Nova Zelândia) e

os da Europa Ocidental e do Norte. Mercados que apresentam taxas de crescimento bastante atrativas, como a China, a Rússia e a Índia, são considerados países com risco moderado.

Figura 11: Riscos dos países em 2019



Verifica-se, assim, que existem vários tipos de risco no comércio internacional que deverão ser devidamente estudados pelas empresas, aquando da tomada de decisão sobre a internacionalização da actividade e sobre a forma de abordagem dos mercados. Assim, os planos de negócios associados à internacionalização, deverão identificar os diferentes riscos a que as empresas estão sujeitas, bem como as alternativas possíveis para mitigar o seu impacto sobre o sucesso do negócio.

3.11. Técnicas de cobertura do risco de crédito

Técnicas de pagamento:

Estes instrumentos, se devidamente utilizados, podem tornar as operações internacionais não apenas mais seguras como também menos onerosas, contribuindo assim para o seu desenvolvimento e intensificação.

Assim, as técnicas de pagamento são indispensáveis para as organizações e para um bom funcionamento da economia. Permitem que o dinheiro cumpra o seu papel de meio de troca na compra/venda de bens ou serviços nos mercados internacionais.

Existem várias modalidades de pagamento aplicáveis às trocas com o exterior, as quais podem agrupar-se em duas grandes categorias, dependendo da forma como os documentos são transacionados:

- Operações de Liquidação Direta, onde os documentos são enviados diretamente ao comprador da mercadoria. Compreendem dois meios de pagamento: o cheque e a ordem de pagamento.
- Operações Documentárias, na qual a transmissão dos documentos é sempre realizada através de instituições bancárias. Abrangem dois meios de pagamento: remessas documentárias e créditos documentários.

Tendo em vista a segurança das suas operações, as partes podem optar pelas modalidades que melhor sirvam os seus interesses.

No pressuposto de que a aquisição não é paga a pronto pagamento e considerando as boas práticas de comércio internacional neste domínio, bem como o número crescente de agentes económicos envolvidos nesta atividade, o crédito documentário tornou-se o meio de pagamento mais utilizado e seguro para garantir os interesses dos diferentes intervenientes nas operações de comércio internacional.



Operações de liquidação direta:

O **cheque bancário** é bastante diferente do que foi referido no parágrafo anterior, pois existe um espaço temporal mais significativo entre o momento do débito da conta do importador e o momento do efetivo recebimento por parte do exportador.

O cheque bancário é um documento de pagamento emitido por um banco, sobre uma conta própria ou de qualquer outra entidade financeira, com garantia de provisão. É um produto dirigido a empresas que desenvolvam uma atividade importadora/exportadora de mercadorias, bens ou serviços. É utilizado nas operações com fornecedores ou clientes no exterior, com os quais tenham um grau de confiança elevado. O exportador envia as mercadorias e os documentos que as representam diretamente ao importador. O importador ordena ao seu banco que, por débito da sua conta, emita um cheque sobre o estrangeiro, a favor do exportador e sobre uma conta de um banco no país do exportador. O banco emitente debita a conta do ordenador pelo valor do cheque acrescido das suas despesas e entrega-lhe o cheque para envio ao beneficiário. O beneficiário apresenta o cheque ao banco sacado ou ao banco onde tem conta, para que este o negoceie ou envie à cobrança.

As **ordens de pagamento sobre o exterior ou as transferências internacionais** são operações bancárias que envolvem instituições de crédito de países diferentes e que permitem a movimentação de fundos entre contas, em qualquer moeda, efetuadas por iniciativa de um ordenante, particular ou empresa, que solicita a uma instituição de crédito que seja debitada a sua conta e creditada uma outra, a do beneficiário, conta esta que está domiciliada numa instituição de crédito no estrangeiro. Estas operações apresentam como principais vantagens, a forma segura, rápida e cómoda de enviar fundos para o exterior, redução de custos e de carga administrativa associada à execução e controlo de pagamentos, bem como a possibilidade de associar operações cambiais previamente contratadas com o banco.

Operações Documentárias:

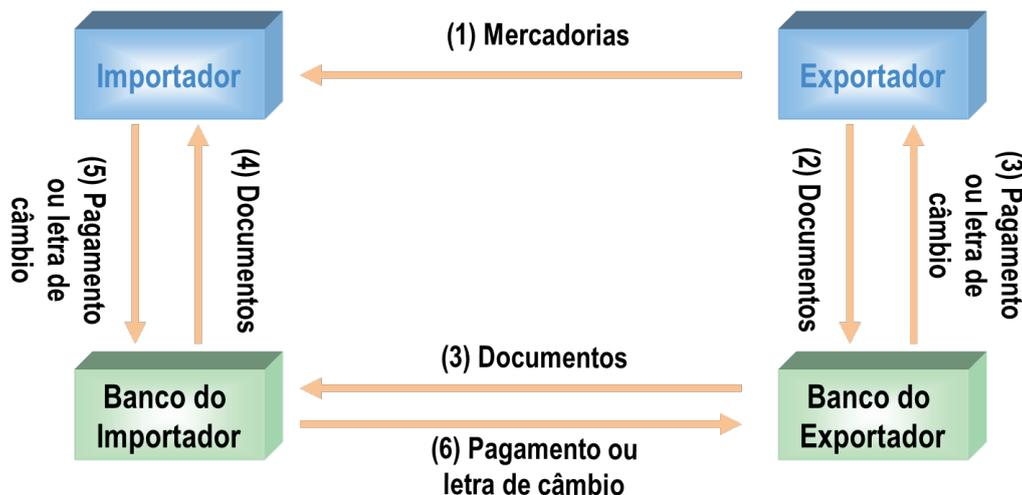
A **remessa simples** é o meio de pagamento mais básico nas operações documentárias, sendo também aquele que envolve menos segurança para o exportador, visto que o importador pode ter acesso às mercadorias antes de ir ao banco cumprir as suas obrigações. Esta consiste numa ordem dada pelo exportador ao seu banco para que este envie letras de câmbio ou outros documentos financeiros, para pagamento ou aceite pelo importador. Em regra, estes documentos financeiros relacionam-se com um envio de mercadorias. O exportador emite um aceite sobre o importador pelo valor acordado, o banco remetente faz seguir o aceite para o banco correspondente com instruções para que este obtenha o aceite e realize o pagamento no vencimento. Após o aceite, o banco correspondente envia-o ao banco remetente que o entrega ao exportador ou, mantém-no em carteira para cobrança no vencimento.

Em relação à **remessa documentária**, é uma operação mais elaborada que no caso da remessa simples, exigindo-se por via desta operação um papel mais interveniente para as instituições financeiras que no caso anteriormente analisado, obtendo-se também assim por este meio uma forma mais segura das até aqui analisadas em termos de liquidação das operações de comércio internacional. A diferença fundamental para a remessa simples tem a ver com o facto de, através da remessa documentária, a mercadoria só entra na posse efetiva do importador após o pagamento ou aceite dos saques sobre ele efetuados, que correspondem ao devido valor da operação em questão.

As remessas documentárias são uma operação em que o vendedor despacha a mercadoria, contudo, os documentos, nomeadamente os que dão a sua posse, são remetidos, em geral, através do seu banco para um banco da praça do comprador, que os entregará mediante determinadas condições. Eventualmente, poderá existir o desconto de remessas constantes na letra de câmbio emitida. Nesse caso, o banco, adianta os fundos sobre o valor da

operação, creditando o exportador e ficando ressalvado do direito de regresso contra aquele no caso de incumprimento do comprador.

Figura 12: Lógica da remessa documentária



O **crédito documentário**, também conhecido pelo termo carta de crédito (ou letter of credit - L/C, derivado da forma inicial de troca de mensagens entre as instituições financeiras por via de uma carta, onde constavam todos os termos inerentes a um crédito documentário. Com o evoluir das tecnologias da informação em geral e, em particular do sistema SWIFT (*Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication*), a troca de documentos deste tipo entre as instituições financeiras passou a efetuar-se de forma generalizada através do SWIFT.

O crédito documentário é uma garantia de pagamento da transação de bens/serviços que consiste numa ordem dada pelo importador ao seu banco para que este, perante o exportador assuma o compromisso de pagar, aceitar ou negociar um determinado montante (valor da mercadoria), desde que o beneficiário apresente os documentos exigidos, em conformidade com todos os termos definidos nesse compromisso (carta de crédito). Dirige-se a empresas com atividade internacional que necessitem de realizar cobranças ou

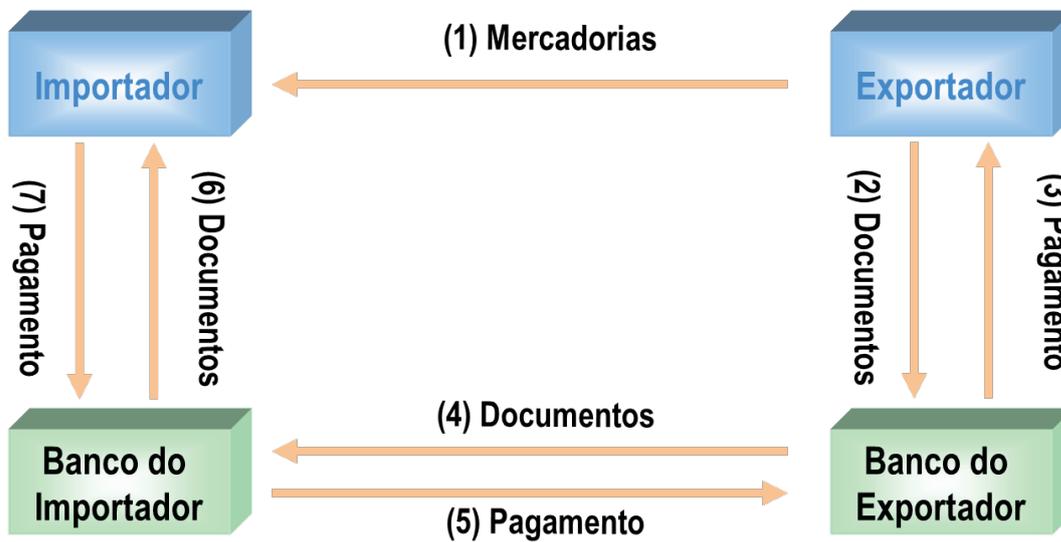


pagamentos e em que o grau de confiança entre comprador/vendedor seja muito baixo.

No caso de um crédito documentário com pagamento contra a apresentação dos documentos (à vista), o importador solicita a abertura do crédito ao seu banco, depois este solicita a um banco no país do exportador que o notifique, informando-o das condições em que o crédito está aberto. O exportador analisa os termos da carta de crédito (previamente acordados com o importador) e procede ao envio da mercadoria para o destino indicado na carta de crédito. Dentro do prazo estipulado, o exportador entrega a documentação requerida ao banco notificador; se o crédito documentário foi confirmado pelo banco confirmador e se a documentação apresentada cumprir integralmente as condições estipuladas, o banco confirmador paga ao exportador o valor do crédito e envia ao banco emitente a documentação recebida.

Caso, o crédito seja apenas notificado, o banco do exportador envia a documentação ao banco emitente, solicitando o reembolso imediato. Em qualquer dos casos, o banco emitente verifica a conformidade dos documentos em função dos termos da carta de crédito e se não houver qualquer divergência reembolsa o banco que lhe remeteu a documentação e entrega-a ao importador, contra pagamento do valor utilizado. Na posse dos documentos, o importador procede ao levantamento da mercadoria. No caso de um crédito documentário contra aceite ou pagamento diferido (a prazo), o processo operativo é idêntico, exceto no que se refere ao pagamento que é substituído pelo aceite de um efeito e/ou diferimento do pagamento para o prazo acordado.

Figura 13: Lógica do crédito documentário



Finalmente, as empresas também podem recorrer a **seguros através de organismos oficiais**, como a COSEC (Companhia de Seguros de Créditos) e a COFACE (*Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur*) para a cobertura e gestão dos riscos de crédito, caução e investimento em países de risco comercial ou político elevado. Por exemplo, no caso das exportações, a empresa pode negociar um seguro que cobre 90% do crédito concedido, a troco do pagamento inicial do prémio de seguro.

Figura 14: Lógica dos Seguros de Crédito



Fonte: COFACE (2019)

A título de exemplo, apresentam-se as condições dos seguros de crédito COSEC Express.

Tabela 5: COSEC Express

Vendas Seguráveis (Capital Tarifável)		Prémio Anual Fixo	Limite de Garantia Automática	Valor referência de Garantia Dinâmica	Valor Fixo de Análise e Vigilância de Risco até 300 Entidades*	Limite Máximo Indemnização
de	a					
€ 80.000	€ 500.000	€ 3.200	€ 3.500	€ 4.500	€ 200	€ 48.000
€ 500.001	€ 1.000.000	€ 5.200	€ 4.500	€ 5.500	€ 350	€ 78.000
€ 1.000.001	€ 2.250.000	€ 7.300	€ 5.000	€ 6.000	€ 650	€ 109.500
€ 2.250.001	€ 3.500.000	€ 10.000	€ 5.500	€ 6.500	€ 1.100	€ 200.000
€ 3.500.001	€ 5.000.000	€ 12.250	€ 6.500	€ 8.000	€ 1.400	€ 245.000

Fonte: COSEC (2019)

Para além das técnicas de pagamento, é importante referir a importância das formas de financiamento das empresas nos mercados internacionais, pois a utilização adequada de um financiamento pode ser imprescindível para qualquer estratégia de expansão de uma empresa, uma vez que pode permitir equilibrar a situação de tesouraria, compensando os prazos de recebimento concedidos.

Formas de financiamento do risco de crédito

As formas de financiamento do risco de crédito nos mercados internacionais incluem alguns instrumentos através dos quais as empresas se podem financiar nos mercados externos. Destacam-se as letras de câmbio, o *forfaiting* e factoring de exportação.

As **letras de câmbio** são uma forma de financiamento de curto prazo. O cliente ao pagar uma fatura através de uma transação com letra de câmbio pode alongar seu período de pagamento. Por outro lado, o beneficiário pode descontar a letra de câmbio. Ou seja, pode transferi-la para outra pessoa (utilização da letra de câmbio). Por exemplo, o beneficiário pode transferir a letra de câmbio antes do vencimento para uma instituição bancária para fins de refinanciamento (desconto). Uma vez que a instituição bancária receberá o montante apenas na data de vencimento, cobrará juros (desconto) pelo período desde o desconto da letra de câmbio até o vencimento.

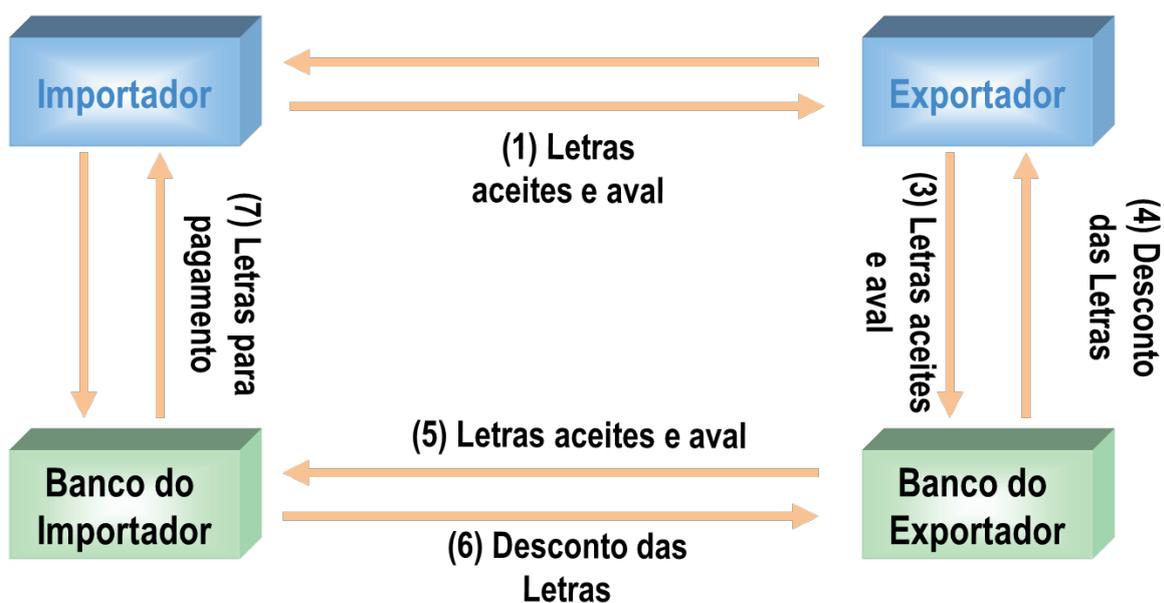
Caso o beneficiário não desconte a letra de câmbio, ele pode apresentá-la ao cliente para pagamento na data de vencimento ou transferi-la antes do vencimento para uma instituição bancária que irá apresentá-la para cobrança. Essa entidade, cobrará uma taxa de serviço pela cobrança. O beneficiário pode também transferir a letra de câmbio para terceiros como, por exemplo, um fornecedor para liquidação de contas a pagar (meios de pagamento), sendo a letra transferida por endosso, no verso do instrumento à ordem.

Contudo, no comércio externo, as letras de câmbio são, com frequência, compradas pelos bancos, denominando-se essa operação por **forfaiting**. Com essa opção, o vendedor da letra de câmbio pode eliminar a sua exposição a riscos.

Assim, o financiamento à *forfait* ou *forfaiting*, consiste na compra por desconto pelo banco *forfaiting*, sem recurso ao exportador, de títulos de dívida. O banco *forfaiting* ao efetuar a compra sem recurso ao exportador assume, assim, todo o risco da transação internacional, daí que, estas operações possam estar muitas

vezes sujeitas a uma garantia por parte de uma instituição financeira estrangeira que, nesse caso, toma o risco do cliente comprador (importador). Esta solução permite ao exportador a venda de títulos de dívida ao banco de modo a usufruir de pagamento imediato em vez de aguardar pelas datas de vencimento, libertando os limites de crédito na medida em que o exportador se desresponsabiliza da operação. O exportador recebe de imediato o valor líquido (deduzido de juros e despesas), enquanto que o importador paga no prazo acordado a mercadoria importada, incluindo na maioria das vezes nesse pagamento, os juros e despesas cobradas pelo banco.

Figura 15: Lógica do *forfaiting*



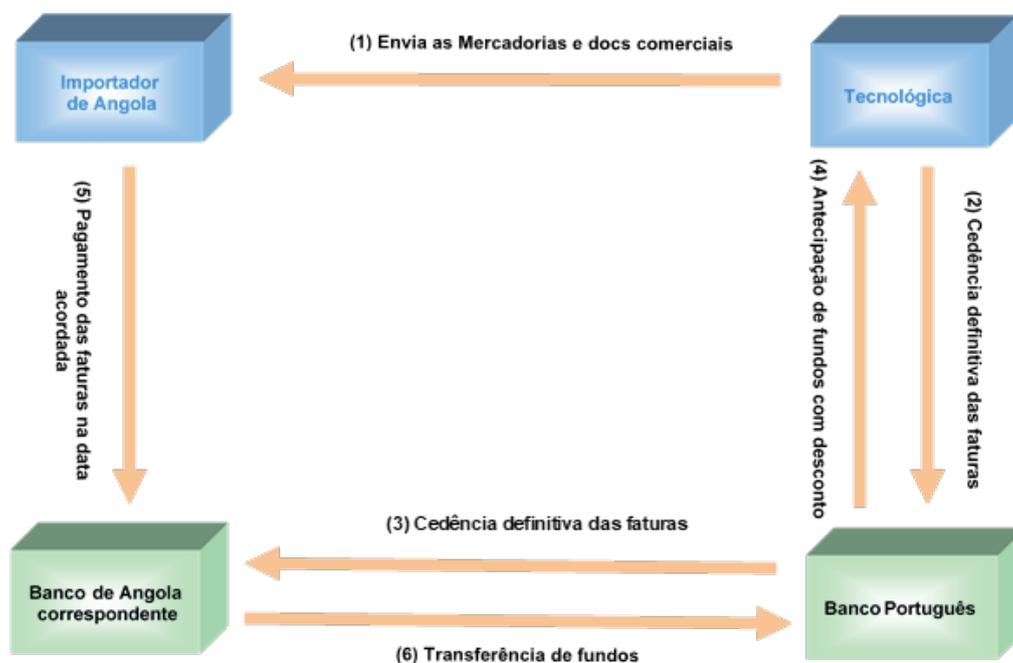
As empresas podem, ainda, recorrer ao **factoring internacional** que consiste na transferência do crédito para uma sociedade especializada que se encarregará de o cobrar posteriormente ao comprador, através de prestações, mediante um custo normalmente entre 1 a 5% do valor da dívida.

Serve, assim, como proteção contra o risco de não pagamento, existindo um adiantamento de parte do valor da fatura por parte da banca. Pode ser negociado

com recurso e sem recurso (caso o cliente não pague é o banco que assume o risco).

As operações de Factoring Internacional de Exportação, envolvem normalmente a definição de um Limite Global de Adiantamento (financiamento), bem como Sub-Limites correspondentes a cada Devedor de acordo com o risco associado

Figura 16: Lógica do *factoring*



3.12. Técnicas de cobertura do risco cambial

Neste ponto irão ser abordadas algumas das técnicas de cobertura do risco cambial que mais são utilizadas pelas empresas.

Tabela 6: Técnicas de Cobertura do Risco

Técnicas Internas	Posições Existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Pagamento antecipado - Técnica de <i>Leading and Lagging</i> - Compensação
	Posições Futuras	<ul style="list-style-type: none"> - Escolha da moeda de faturação - Acções sobre os preços de venda - Acções sobre o ativo e passivo
Técnicas Externas		<ul style="list-style-type: none"> - Fixação do câmbio a prazo (<i>Forward</i>) - Adiantamento de divisas - Descontos de pronto pagamento - Contratos de Opções sobre divisas

As técnicas internas são as que menos custos acarretam para as empresas, pois consistem em operações de cobertura efetuadas sem recurso aos mercados financeiros. Já as técnicas externas consistem em operações de cobertura efetuadas por meio de instrumentos financeiros em que as empresas têm de recorrer a entidades externas acarretando, eventualmente, um maior custo.

As técnicas internas podem-se ainda subdividir nas que se aplicam a posições existentes e a posições futuras.

Técnicas Internas:

Em relação às técnicas internas sobre posições existentes, já referidas no quadro anterior, a empresa pode recorrer ao pagamento antecipado, à técnica de *leading and lagging* e à compensação.

No **pagamento antecipado**, o importador paga ao exportador antes do envio da mercadoria. Trata-se da opção mais interessante para o exportador, que recebe antecipadamente o pagamento. O risco é assumido pelo importador, que pode não receber a mercadoria ou recebê-la em condições não acordadas anteriormente com o exportador. Embora o pagamento antecipado não seja procedimento muito adotado, pode ocorrer quando houver relação de confiança entre as empresas envolvidas. É igualmente utilizado entre empresas mãe e filiais e também pela empresa importadora que procura garantir-se quanto a possíveis oscilações futuras de valorizações da taxa de câmbio.

A técnica de **leading and lagging** envolve a alteração de datas de pagamento e recebimento como forma de precaução contra possíveis desvalorizações ou valorizações expectáveis das moedas estrangeiras envolvidas. A estratégia *lead* visa a antecipação dos valores a receber quando se espera que as moedas envolvidas sofram depreciações, bem como a antecipação dos pagamentos quando se espera uma valorização da moeda estrangeira; relativamente à estratégia *lag* é uma combinação equilibrada de indicadores de resultados que tem como objetivo atrasar as cobranças de valores a receber quando existe a previsão que a moeda associada valorize, bem como o atraso dos pagamentos quando se espera que a moeda vá sofrer uma desvalorização. Este método requer algum poder negocial ou fortes relações de confiança entre os parceiros de negócio, sendo sempre mais fácil entre empresas do mesmo grupo do que entre empresas praticamente desconhecidas.

Outra técnica interna relativa a posições existentes é a **compensação** que consiste na tentativa de conciliar valores a pagar e a receber, nas mesmas moedas com o mesmo parceiro e em datas coincidentes com o objetivo de



diminuir a exposição ao risco cambial e ainda reduzir custos relativos às transferências de fundos. Este tipo de técnica implica uma gestão eficaz da tesouraria moeda a moeda e é bastante utilizado em empresas multinacionais.

Quanto às técnicas internas relativas a posições futuras destaca-se, a escolha da **moeda da operação**. Esta técnica depende da capacidade negocial da empresa face, por exemplo, aos seus clientes, sendo um fator bastante importante, porque se a empresa conseguir faturar e receber na moeda do país em que opera estará a eliminar o risco cambial. No caso de a empresa não conseguir faturar na moeda em que opera é bastante importante que consiga faturar e receber o seu dinheiro em moedas atualmente ou potencialmente fortes. No caso do importador, deve tentar negociar em moedas com tendência a desvalorizar.

Poderá também ser utilizada a técnica de **ações sobre os preços de venda ou de compra**, que consiste, no aumento do preço de produtos ou serviços prestados com o fim de compensar as depreciações da moeda no caso do exportador, ou a tentativa de negociar um preço mais baixo por parte do importador caso este preveja uma possível perda cambial. Duas partes podem renegociar preços tendo em conta apreciações ou depreciações previstas na moeda da operação, em que a perda cambial de uma das partes é compensada pelo seu ganho relativo à ação sobre o preço e onde o ganho cambial da outra parte é anulado pela perda relativa à ação sobre o preço. Outra possibilidade é a indexação dos preços às taxas de câmbio tentando compensar os ganhos de um lado com as perdas do outro.

Finalmente há, ainda, a referir as técnicas de ações sobre o ativo e passivo para evitar perdas de conversão nos registos contabilísticos e no processo de consolidação das filiais no estrangeiro na empresa mãe. O objetivo é reduzir valores ativos e aumentar valores passivos expressos em moedas com tendência a desvalorizar e o procedimento contrário para moedas em que se preveja a sua apreciação. Tais acções deverão ter impacto nos prazos médios de recebimento e de pagamento a negociar.

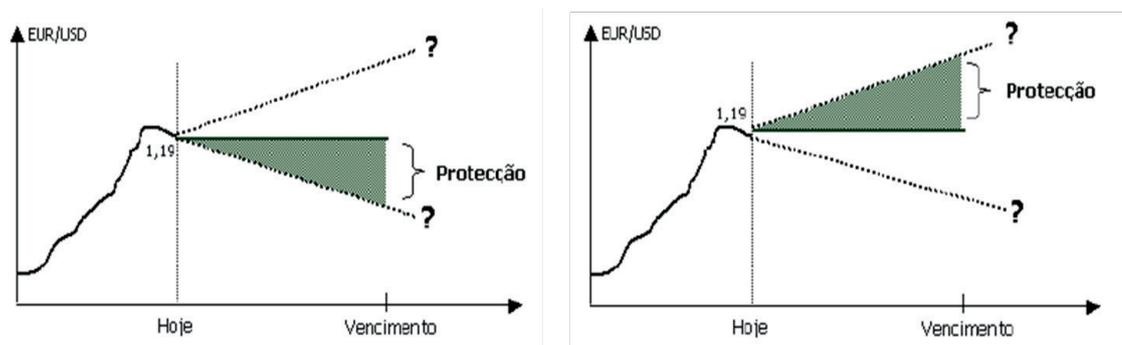
Apesar das técnicas internas serem comuns e acarretarem menores custos para as empresas, por norma não são suficientes para uma gestão eficaz do risco cambial. Daí, por vezes, ser necessário às empresas recorrerem a técnicas externas para a gestão do risco cambial.

Técnicas Externas:

No que diz respeito aos **forwards cambiais**, este tipo de contrato representa uma transacção acordada entre duas entidades, para a compra (venda) de uma moeda A e venda (compra) de uma moeda B, a um preço (taxa forward A/B) numa data futura determinada (vencimento do forward). Na cobertura do risco cambial, a incerteza, no que respeita ao valor futuro de uma determinada taxa de câmbio, é eliminada através da fixação do preço do *forward*, conseguindo desta forma limitar antecipadamente o valor futuro de uma determinada transacção.

Por exemplo, em uma importação de dólar, se o euro se depreciar, isso significa que o dólar se tornará mais caro, resultando em um pagamento mais alto do importador. Em uma exportação em dólares, se o euro se valorizar, quando o exportador trocar os dólares recebidos do cliente receberá menos euros. Assim, o *forward* permite definir a taxa de câmbio a ser usada nos fluxos monetários futuros das operações.

Figure 17: Logica dos Forwards



O **adiantamento de divisas**, permite a uma empresa exportadora receber antecipadamente um valor em moeda estrangeira convertendo-o em moeda nacional, logo que sejam expedidas as mercadorias e não apenas na data do pagamento do cliente, eliminando grande parte do risco cambial. Esta técnica baseia-se num pedido de financiamento a curto prazo na moeda da operação comercial, cujo montante será devolvido assim que o cliente pague a respetiva obrigação para com a empresa. Assim, o montante recebido em moeda estrangeira será enviado à instituição financiadora que exigirá o pagamento de juros na mesma moeda. O montante relativo aos juros será o único valor sujeito ao risco cambial, caso o valor a receber seja inferior.

Por exemplo, uma empresa faz uma exportação de 10.000 USD, que será recebida em 3 meses. As informações dos mercados são as seguintes:

- Câmbio à vista USD / EUR 1,2;
- Expectativas futuras de câmbio à vista USD / EUR 1,1.

Hipótese 1: A empresa não cobre o risco

Custo de troca se as expectativas forem confirmadas:

$$((11.000-12.000) / 12.000) * 100 = - 8,3\%$$

Hipótese 2: A empresa cobre através de Adiantamento de divisas

Através de um empréstimo com um custo anual de 7%, a empresa possui um custo financeiro trimestral de 1,75% (7% / 4 trimestres). Quando a empresa receber os 10.000 USD do cliente, pagará ao banco o mesmo valor. Dessa forma, não estará sujeito a eventuais desvalorizações do dólar.

Figura 18: Exemplo de adiantamento de divisas



Os **descontos de pronto pagamento** consistem no pagamento ou recebimento da mercadoria ou serviço no ato da realização da transacção comercial, a troco da obtenção ou concessão de um desconto que torne atrativo a ambas as partes fazer coincidir os fluxos económicos e financeiros. Assim, afasta-se a situação de incerteza quanto ao valor das moedas, dado que o risco cambial ocorre entre o momento da negociação e o momento da liquidação da operação.

Por exemplo, uma empresa fez uma importação de 100.000 USD a ser paga dentro de 6 meses, com estas condições:

- Custo de financiamento de 6 meses: 12%;
- Câmbio à vista USD / EUR: 1,1;
- Câmbio Forward a 6 meses USD / EUR: 1,2.

No mínimo, o desconto do pagamento imediato a ser negociado deve garantir um custo idêntico ao que seria obtido se os prazos de pagamento fossem respeitados.

- Montante a ser pago no final do período com taxa a termo: 100.000 USD x 1,2 EUR = 120.000 EUR;
- Cálculo de desconto:
 - $100.000 \text{ USD} \times 1,1 \text{ EUR} \times (1-d) \times 1,12 = 120.000 \text{ EUR};$
 - $(110.000 - 110.000 d) \times 1,12 = 120.000;$
 - $d = 0,02597 \rightarrow 2,597\%$ valor do desconto a partir do qual a empresa estará interessada em efetuar o pagamento antecipado.

Os contratos de opções sobre divisas, permitem a negociação entre duas partes (comprador e vendedor) com o fim de fixarem uma taxa de câmbio e uma data para efetuar uma transação financeira, por exemplo, compra e venda de divisas. Trata-se de uma espécie de contrato de seguro em que o pagamento do prêmio (este é normalmente cotado em percentagem do preço de exercício ou em termos absolutos, em dinheiro) é feito no momento de compra da mesma.

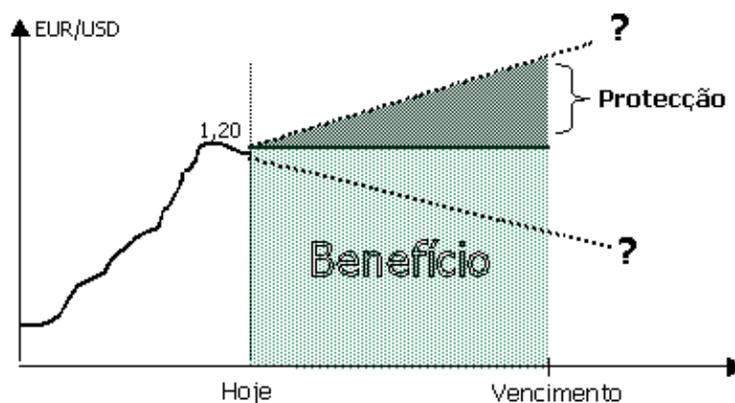
Assim, ao efetuar o pagamento do prêmio, o comprador pode exercer o direito (de comprar ou de vender); já o vendedor da opção não pode optar, tendo que acatar a decisão do primeiro, recebendo daquele, como contrapartida, uma importância igual ao preço do mercado da opção e que se designa por prêmio.

Por exemplo, um exportador deseja garantir uma taxa de câmbio máxima de EUR / USD para a venda de 1.000.000 USD, em 6 meses. Dessa forma, ele compra uma Call | opção de compra (porque deseja garantir a compra de euros) EUR / USD a 1,20 e paga um prêmio de 12.500 EUR (1,5% EUR).

No término do contrato, em 6 meses, são possíveis 2 cenários:

- Câmbio EUR / USD > 1,20, o cliente exerce a opção e vende o dólar a 1,20;
- Câmbio EUR / USD < 1,20, não exerce a opção e vende os dólares ao preço de mercado.

Figura 19: Logica das Opções



3.13. Apoios financeiros à internacionalização

Em Portugal, existem alguns apoios financeiros que promovem a internacionalização das empresas. Sendo esta uma das prioridades do PRODESI, numa lógica de partilha de boas práticas, apresentam-se de seguida 3 tipos de apoio financeiro que poderão contribuir para a criação de instrumentos do género em Angola:

- Sistema de incentivos à inovação (SI Inovação): financia investimentos produtivos;
- Sistema de incentivos à qualificação e internacionalização de empresas: financia investimentos relacionados com os processos de internacionalização das empresas por via das exportações;
- SOFID: instituição financeira dedicada ao financiamento do investimento direto no estrangeiro.



SI INOVAÇÃO – EMPREENDEDORISMO QUALIFICADO:

Objetivos:

Apoiar projetos que visem o desenvolvimento de oportunidades de negócio em domínios criativos e inovadores, baseados em alta tecnologia

Tipos de operações:

Criação de empresas que desenvolvam a atividade em sectores com forte dinâmica de crescimento ou em setores com maior intensidade de tecnologia e conhecimento

Criação de empresas que valorizem a I&D na produção de novos bens e serviços

Tipos de Beneficiários:

PME's criadas há menos de 2 anos

Condições de elegibilidade da empresa:

- Estar legalmente constituído à data da candidatura;
- Cumprir as condições legais de exercício da atividade, à data da celebração do contrato de incentivos;
- Situação fiscal regularizada, à data da celebração do contrato de incentivos;
- Demonstrar capacidade técnica para cumprir o projeto;
- Ter contabilidade organizada;
- Tem que efetuar a Certificação PME.

Condições de elegibilidade do projecto:

- O financiamento através de capitais próprios tem que representar no mínimo 25% das despesas elegíveis;
- Investimento elegível tem que ser superior a 50.000 euros e inferior ou igual a 1,5 milhões de euros;



- O investimento tem que ser realizado posteriormente à data da candidatura, num período de 24 meses;
- A candidatura deve ser suportada por uma análise estratégica.

Despesas elegíveis:

- Aquisição de máquinas e equipamento;
- Aquisição de equipamento informático (HW) e software;
- Aquisição de patentes nacionais e internacionais ou de licenças;
- Software standard;
- Despesas com TOC's e ROC's (até 35% do total do investimento elegível);
- Serviços de engenharia;
- Estudos, diagnósticos, planos de marketing e projetos de arquitetura.

Incentivos:

- Taxa base de incentivo de 35% do investimento elegível para médias empresas e 45% para micro e pequenas empresas;
- Majoração tipo de território: 10% - projetos localizados em território considerado de baixa densidade;
- Majoração tipo prioridades setoriais: 10% - projetos enquadrados na Indústria 4.0;
- Majoração criação de emprego qualificado: 5% - projetos que promovam no mínimo a criação de 5 postos de trabalho com bacharelato ou licenciatura;
- Majoração Empreendedorismo qualificado (5%) e iniciativa feminina / jovem (10%).

Tipos de incentivos:

- 50% do incentivo → incentivo não reembolsável;
- 50% do incentivo → incentivo reembolsável (se as metas da candidatura forem superadas, 50% do incentivo reembolsável pode ser convertido em fundo perdido);
- As metas económicas estão associadas ao Valor Acrescentado, Criação de Emprego e ao Volume de Negócios;
- O Incentivo reembolsável não tem juros, tem 2 anos de carência e é reembolsado nos 6 anos seguintes com periodicidade semestral.

Mérito do Projecto:

- **A - Qualidade do Projecto:** Coerência do projecto; grau de inovação;
- **B - Impacto na competitividade da empresa:** VAB pós-projecto; VN internacional;
- **C1 - Contributo para a competitividade da economia nacional:**
 - Modelos de negócio inovadores que valorizem a eficiência energética, o ambiente e a inclusão social;
 - Adoção de novos processos e tecnologias com elevada diferenciação;
 - Desenvolvimento de mercados com elevado valor acrescentado.
- **C2 - Criação de emprego qualificado:** N° de criação de postos de trabalho com habilitação escolar ≥ 6 (bacharelato ou licenciatura)
- **D - Contributo para a economia regional:**
 - Adequação aos objetivos das estratégias regionais;
 - Contributo do projeto para a criação sustentável de riqueza e emprego no espaço regional de influência (INDUSTRIA 4.0).



Data limite da entrega da candidatura:

Concursos abertos normalmente durante cerca de 3 meses.

SI QUALIFICAÇÃO | INTERNACIONALIZAÇÃO:

Objetivos:

Visa a promoção da competitividade das PME's através da Qualificação e da Internacionalização.

Tipologias de investimentos:

- Propriedade industrial;
- Criação de marca própria;
- Reforço das capacidades de investigação e desenvolvimento de produtos;
- TIC;
- Qualidade (certificação de produtos, processos e empresa);
- Sistemas ambientais;
- Inovação (aquisição de serviços de apoio);
- Eficiência energética;
- Economia digital;
- Reforço das capacidades de marketing;
- Internacionalização;
- Responsabilidade social e higiene e segurança no trabalho.

Condições de elegibilidade da empresa:

- Estar legalmente constituído à data da candidatura;
- Cumprir os critérios de PME;



- Cumprir as condições legais de exercício da atividade, à data da celebração do contrato de incentivos;
- Situação fiscal regularizada, à data da celebração do contrato de incentivos;
- Demonstrar capacidade técnica para cumprir o projeto;
- Ter contabilidade organizada;
- Ter no ano anterior ao da candidatura uma AUF \geq 15%.

Condições de elegibilidade do projecto:

- O investimento tem que ser iniciado em data posterior à candidatura;
- O financiamento através de capitais próprios tem que representar no mínimo 20% das despesas elegíveis (NAS EMPRESAS COM MENOS DE 1 ANO DE VIDA);
- Os projetos de arquitetura deverão estar aprovados à data da candidatura;
- Investimento elegível deve ser realizado num prazo máximo de 2 anos;
- O investimento realizado deverá ficar afeto à atividade e à localização indicada, durante 5 anos;
- As fontes de financiamento devem estar garantidas;
- A candidatura pode assumir a tipologia de qualificação ou a de internacionalização.

Despesas elegíveis:

- Aquisição de máquinas e equipamento;
- Aquisição de equipamento informático (HW);
- Aquisição de softwares específicos para o projecto;
- Estudos;
- Despesas com TOC's e ROC's;
- Despesas com propriedade industrial;



- Promoção internacional (material promocional);
- Aquisição de patentes e licenças;
- Certificações de qualidade (produtos, processos e empresa);
- Sistemas de planeamento e controlo;
- Implementação de sites institucionais;
- Criação de marcas próprias.

Despesas elegíveis específicas da internacionalização:

- Aquisição de máquinas e equipamentos para novos processos organizacionais
- Aquisição de hardware e software específico para novos processos organizacionais;
- Estudos para conhecimento de mercados internacionais;
- Marketing internacional e campanhas de prospeção (voos e hotéis);
- Viagens de importadores para conhecer a oferta da empresa;
- Promoção internacional (material promocional - catálogos, mailings, telemarketing, bases de dados, criação de newsletters, ...);
- Despesas com propriedade industrial e aquisição de patentes e licenças;
- Presença em feiras (aluguer de stand, custos de operação do stand e serviços cobrados pela organização do evento);
- Registro nas plataformas eletrônicas da indústria;
- Implementação de sites institucionais em línguas internacionais;
- Criação de marcas próprias;
- Custos de formação de pessoal;
- Custos salariais com contratação de recursos humanos altamente qualificados (nível 6 de qualificação);



Incentivos:

- Subsídio não reembolsável até 500.000 €;
- Taxa de incentivo: 45%.

Mérito do Projecto:

- A - Qualidade do Projecto;
- B - Impacto na competitividade da empresa;
- C - Contributo para a competitividade da economia nacional;
- D - Contributo para a economia regional.

Data limite da entrega da candidatura:

Concursos abertos normalmente durante cerca de 3 meses.

SOFID:

Tipologias de projectos:

- Empresas portuguesas que pretendam realizar investimento directo (exemplo: construção de fábrica, criação de filial ou aquisição de empresas) nos mercados internacionais;
- Sectores abrangidos: todos os sectores relevantes para o desenvolvimento sustentado dos países de destino e que correspondam aos interesses da economia e das empresas portuguesas;
- Privilegia-se o investimento em países da CPLP (Angola, Brasil, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, S. Tomé e Príncipe e Timor-Leste), em países do Magrebe (Argélia, Marrocos e Tunísia) e ainda na China, Índia e África do Sul.



Tipologias de apoios financeiros:

Empréstimos:

- Montante máximo: 2,5 milhões de euros;
- Prazo do financiamento: 10 anos;
- Período de Carência: 3 anos.

Prestações e garantias:

- Para empréstimos a obter junto do banco da empresa, nas condições anteriormente descritas;
- Com redução da taxa de juro contratada.

3.14. A internacionalização e o desempenho financeiro das empresas

Considerando os diversos riscos a que o comércio internacional expõe as empresas, têm sido desenvolvidos diversos estudos que tentam evidenciar o tipo de relação existente entre a internacionalização e o desempenho financeiro no contexto empresarial.

Assim, relativamente ao impacto da internacionalização no desempenho das empresas, embora existam alguns trabalhos onde não se verificaram evidências de relação entre a internacionalização e o desempenho ou em que a correlação existente era negativa, a grande maioria dos estudos, evidencia um favorecimento do desempenho através do incremento da capacidade de internacionalização das empresas.

Contudo, grande parte dos estudos que evidenciaram uma relação positiva entre a internacionalização e o desempenho verificaram, também, que o sucesso desta estratégia estava claramente dependente do domínio de competências únicas em áreas como a inovação do produto ou de tecnologias de produção, reputação



da empresa, a experiência dos gestores na internacionalização, a facilidade de disseminação do *know-how* acumulado para as subsidiárias, a eficiência logística no transporte de mercadorias, a cooperação com entidades locais (maior conhecimento do mercado, dos agentes económicos e dos factores de produção) ou com empresas nacionais que partilhassem recursos de distribuição, de marketing e de instalações para o mercado de destino.

Porém, observa-se, igualmente, que a internacionalização é benéfica para o desempenho apenas até determinado nível, porque o grau de complexidade da gestão e os custos associados a uma organização com uma amplitude de operações vasta diminuía progressivamente a rendibilidade das empresas.

Para além disso, há também um número considerável de trabalhos que chama a atenção para a importância das características do país de origem da empresa para o sucesso financeiro da estratégia de internacionalização. De facto, estes trabalhos evidenciam que os países com maior tradição de internacionalização e com mais recursos disponíveis nas áreas do conhecimento tecnológico e da inovação, favorecem a internacionalização com sucesso das suas empresas.

Pode-se, assim, concluir que a estratégia de internacionalização poderá ter também um papel bastante importante no sucesso empresarial de um país, devendo, para tal, estar devidamente enquadrada com a estratégia global, com as competências dominadas e as vantagens competitivas criadas.

Assim, torna-se importante que a decisão de internacionalização seja prudentemente suportada numa análise pormenorizada da atractividade dos mercados e da capacidade concorrencial em cada país.



REFERÊNCIAS

Barney, J. B. (2002). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*: Prentice Hall.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic management journal*, 13(2), 135-144.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage publications.

Penrose, E., & Penrose, E. T. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.

Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, 167.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations: Ideas, Interests and Identities*. Sage Publications.

Teixeira, N., Ribeiro, S., Teixeira, A. & Godinho, T. (2020). *Management Control Systems and Tools for Internationalization*. EUA, IGI Global.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.