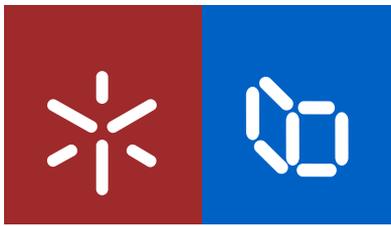


Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Ana Sofia Martins Pinto

**Experiências no Comércio Internacional:
da Logística às Barreiras Culturais**



Universidade do Minho
Instituto de Letras e Ciências Humanas

Ana Sofia Martins Pinto

Experiências no Comércio Internacional: da Logística às Barreiras Culturais

Relatório de Estágio
Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês:
Tradução, Formação e Comunicação Empresarial

Trabalho realizado sob a orientação da
Doutora Sun Lam
e da
Dra. M^a Guilhermina Guimarães

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTES RELATÓRIOS APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, ___/___/_____

Assinatura: _____

Agradecimentos

De uma forma geral, agradeço a todas as pessoas que direta, ou indiretamente, contribuíram para o bom funcionamento do meu estágio, com um especial obrigado a toda a equipa da Direção Logística Internacional.

Numa forma mais particular, agradeço à minha coordenadora Maria Guilhermina Guimarães e à minha colega Cátia Alexandra Leite por todo o apoio e ajuda que sempre me disponibilizaram.

Agradeço à minha família e amigos toda a paciência e ajuda que me disponibilizaram!

Experiências no Comércio Internacional: da Logística às Barreiras Culturais

Resumo

PALAVRAS-CHAVE: Comércio Internacional, Exportação, O Caso da China

O presente relatório enquadra-se integrado no último semestre do Mestrado em Estudos Interculturais Português/Chinês: Tradução, Formação e Comunicação Empresarial, na opção de estágio curricular.

O estágio decorreu na Sonae, mais precisamente na Direção Logística Internacional, e teve uma duração de três meses.

Neste relatório encontra-se descrito o local de estágio, o comércio internacional e as atividades desenvolvidas ao longo dos três meses.

Este documento pode ser dividido em quatro documentos separados.

O primeiro, mais teórico, “Comércio Internacional” é uma reunião de várias explicações do que é o comércio internacional de forma a tornar este conceito mais próximo dos leitores.

Os restantes três documentos são trabalhos realizados aquando do estágio e servem como complemento ao primeiro documento.

A elaboração do documento teórico “O Processo de Exportação – Manual” foi-me proposto para ajudar os recém-chegados à Direção Logística Internacional a compreenderem mais facilmente como se processa toda a exportação.

O terceiro documento “Caso Prático – Exportação para a Turquia” é um exemplo prático de como uma exportação se sucede, e serve de complemento ao documento anterior, que é um mapeamento de todo o processo de exportação.

O último documento “Barreiras Culturais no Comércio Internacional – O Caso da China” é uma fusão de várias entrevistas realizadas a vários membros da Sonae de forma a conhecer e entender as barreiras encontradas no Comércio Internacional, dando foque à China e aos chineses.

International Trade' Experience: From Logistics to Cultural Barriers

Abstract

KEY-WORDS: International Trade, Export, The Case of China

This report is part of last semester in the course of Master in Intercultural Studies Portuguese/Chinese: Translation, Training and Business Communication in the option of internship.

The internship took place at Sonae, specifically in International Logistics Direction, and lasted three months.

In this report is described the internship place, international trade and the activities conducted over the three months.

This document can be divided into four separate documents.

The first, more theoretical, "International Trade" is a reunion of several explanations of what is international trade in order to make this concept closer to the readers.

The remaining three papers are works done during the internship and serve as a complement to the first document.

The elaboration of the theoretical document "The Process of Export – Manual" was proposed to help International Logistics Direction' newcomers to understand more easily how the entire export proceed.

The third document "Case Study - Exports to Turkey" is a practical example of how an export ensues, and complements the previous document, which is a mapping of the entire export process.

The last document "Cultural Barriers in International Trade - The Case of China" is a fusion of several interviews with various members of Sonae in order to know and understand the barriers encountered in international trade, giving focus to China and chinese people.

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo.....	iv
Abstract	v
1. Objetivo do relatório	1
2. Enquadramento.....	1
2.1- A Sonae	1
2.2- DLI (Direção de Logística Internacional).....	12
2.2.1- O Desafio na DLI.....	13
I. Comércio Internacional.....	15
1. O que é importação?.....	15
2. O que é exportação?	16
3. As Empresas Nacionais e o Comércio Internacional	19
4. Trocas intra e extra comunitárias.....	21
4.1- Principais diferenças	21
4.2- Análise SWOT de trocas intracomunitárias.....	21
4.3- Análise SWOT de trocas extracomunitárias.....	25
5. Aspetos a ter em conta no Comércio Internacional	28
5.1- Importação	28
5.2- Exportação	28
6. Incoterms 2010	30
7. HS Code	34
8. Formas de pagamento	36
8.1- Pagamento Antecipado.....	36
8.2- Transferência bancária (SWIFT)	36
8.3- Cobrança Documentária (CAD – Cash Against Documents)	37
8.4- Créditos documentários / Letter of Credit (LC).....	37
9. Transporte de mercadorias	39
9.1- Fretes	39
9.2- Documentos necessários para o transporte internacional.....	40

10. Caracterização do comércio internacional de Portugal com a China.....	43
II. O processo de Exportação – Manual.....	47
1. Fluxo de Exportação	47
1.1- Negociação com cliente	48
1.2- Elaboração fatura Proforma.....	48
1.3- Abertura da LC pelo importador	49
1.4- Análise da LC pelo exportador	49
1.5- Preparação da mercadoria para embarque	49
1.6- Negociação e adjudicação do transporte.....	50
1.7- Carregamento de mercadorias	50
1.8- Fatura Comercial (Commercial Invoice) e Packing List	50
1.8.1- Fatura Comercial	50
1.8.2- Packing list.....	52
1.9- Despacho da mercadoria à exportação	53
1.10- Receção de aviso de embarque	53
1.11- Envio documentação para o banco.....	53
1.11.1- Banco do exportador	53
1.11.2- Banco do importador	54
1.12- Aviso de chegada da mercadoria	54
1.13- Despacho à importação	54
1.14- Entrega da mercadoria a lojas e entrepostos	54
III. Caso Prático – Exportação para a Turquia	55
1. Análise SWOT do mercado turco	55
2. Análise PEST/PESTEL Turquia	57
3. Fluxo de exportação para a Turquia.....	59
3.1. Criação de <i>Transfers</i> (mercadoria a exportar)	59
3.2. Preparação da carga.....	59
3.3. Adjudicação do transporte.....	60
3.4. Controlo da expedição	60
3.5. Extração da documentação.....	61
3.6. Envio da documentação	61
3.7. Acompanhamento da carga	62
3.8. Entrega da carga na loja	62
4. Alfândegas.....	63

IV. Barreiras Culturais no Comércio Internacional - O Caso da China.....	64
1. Introdução.....	64
2. Questões.....	66
2.1- Contacto com ocidentais/Ocidentalização.....	66
2.2- Guanxi (关系) e Mianzi (面子).....	66
2.3- Maior obstáculo.....	67
2.4- Contratos.....	68
2.5- Forma de negociar.....	68
2.6- Relação com Fornecedores.....	69
Conclusão.....	71
Apreciação Final.....	73
Referências bibliográficas.....	74

Índice de Figuras

Figura 1- Novo logo SONAE	10
Figura 2 - A presença da SONAE no Mundo	11
Figura 3 - As empresas do universo Sonae.....	12
Figura 4 -Exemplo de um BL.....	40
Figura 5 - Diagrama do fluxo de exportação	47
Figura 6 - Exemplo de uma fatura proforma	49
Figura 7 - Exemplo de uma fatura comercial	51
Figura 8 - Exemplo de uma packing list.....	52
Figura 9 - Distância Portugal-China	64

Índice de Quadros

Quadro 1 - reestruturação da Sonae.....	11
Quadro 2 - Análise SWOT das trocas intracomunitárias	22
Quadro 3 - Análise SWOT das trocas extracomunitárias	25
Quadro 4 - Incoterms	30
Quadro 5 - Exemplo de um HS Code	35
Quadro 6 - Importações por produto.....	45
Quadro 7 - Exportações por produto	46
Quadro 8 - Análise SWOT do mercado turco	56
Quadro 9 - Análise PEST/PESTEL Turquia.....	58

1. Objetivo do relatório

Este relatório pretende expor todo o trabalho desenvolvido ao longo de três meses de estágio, assim como todo o novo conhecimento que foi apreendido na Direção de Logística Internacional da Modelo Continente (Sonae).

2. Enquadramento

2.1- A Sonae

Contrariamente ao que se pensa, a SONAE não foi fundada pelo Eng. Belmiro de Azevedo, mas sim por Afonso Pinto Magalhães, a 18 de Agosto de 1959 tornando-se hoje em dia um dos mais importantes grupos económicos portugueses pelas mãos de Belmiro de Azevedo.

Na década de 60, a empresa concentra os seus esforços na produção de laminado decorativo, e em 1971 conclui a aquisição da Novopan começando aqui a sua expansão nacional e reforçando assim os investimentos destinados à produção de aglomerado revestido.

Em 1975 dá-se o início da atividade no sector da química industrial.

Reconhecendo que tinha havido uma profunda mudança no poder político e no sector económico em Portugal, a SONAE procurou sectores de atividade que não tinham sido tomados pelo Estado. É então neste período que são lançadas as bases para as atividades na distribuição alimentar, que era até então um desastre em Portugal, com pequenas mercearias de “esquina”, sem tratamento higiénico dos produtos, sem cadeia de frio. Portugal é hoje um dos países mais evoluídos na distribuição alimentar e não alimentar.

Depois da morte de Pinto de Magalhães em 1982, Belmiro de Azevedo atinge a maioria do capital após uma longa batalha judicial com a família do antigo presidente, tomando assim conta dos destinos da empresa.

O ano de 1983 é marcado como o ano da constituição da Holding SONAE

Investimentos, SGPS, SA, e o lançamento da empresa no mercado de capitais com uma capitalização bolsista de 500.000 contos (€2.493M) Nesse mesmo ano, a SONAE e o grupo francês Promodès fazem uma joint-venture para renovar o negócio da distribuição e do retalho em Portugal, formando a empresa Modelo Continente Hipermercados, SARL com início da sua atividade no ano de 1984. Nesse mesmo ano, com a criação da SONAE UK, Ltd (ainda existente hoje como subholding da SONAE Industria) a SONAE expande as suas atividades para o Estrangeiro.

Em 1985, celebra-se a abertura do primeiro hipermercado em Portugal: o Continente (Matosinhos). Este momento marca o início da atividade da SONAE Distribuição, resultado da joint-venture entre a SONAE e a Promodès. A adoção da insígnia Continente em regime de franchising permitiu à SONAE adquirir o *know-how*.

Este novo conceito de hipermercados veio revolucionar os hábitos de consumo em Portugal, e foi, aliás, com esta abertura e durante toda a segunda metade dos anos 80 que se começou a verificar uma grande diversificação de formatos, que rapidamente conquistaram quota de mercado ao comércio tradicional, ao nível do sector alimentar e não alimentar. Estes novos formatos privilegiaram, as áreas metropolitanas, mas rapidamente avançaram para as cidades médias e pequenas, ajustando-se à sua dimensão e criando as bases para o modelo de consumo que temos atualmente no nosso país. Em 1986, a SONAE inicia as suas atividades nos ramos imobiliários e de Turismo com a abertura do Hotel Porto Sheraton (atual Porto Palácio). Ainda nesse ano, a uniformiza as marcas Modelo e Invictos para Modelo: criando assim a cadeia de supermercados que durou até 2011 onde passou a denominar-se Continente Modelo.

Em 1988, o Grupo volta a diversificar, com a criação da SONAE Tecnologias de Informação, com atuação no sector das tecnologias de informação e média, entretanto liberalizados.

O ano de 1989 é um ano importante para a SONAE. É o ano em que a SONAE

Imobiliária inicia a sua atividade com as aberturas dos dois primeiros centros comerciais em Portimão e Albufeira. Ainda nesse ano que cria a IBERSOL, uma empresa de restauração e de gestão hoteleira que representa grandes marcas internacionais como a PIZZA HUT ou o BURGER KING.

O ano de 1991 representa o lançamento dos primeiros produtos da marca própria Continente. Muito para além da criação de uma marca própria, esta evolução vai permitir o alargamento da oferta dos produtos de grande consumo para um público cada vez mais alargado e a preços cada vez mais competitivos, o que contribui para uma melhoria significativa para o consumidor. Mais sobre este tema e sobre os seus desenvolvimentos irá ser debatido ao longo deste relatório.

Ainda nos inícios dos anos 90, a SONAE Indústria estava numa fase de investimento, numa fase um pouco conturbada da economia. A aquisição de uma posição de controlo na Tafisa foi o investimento certo na hora certa, tendo mais que duplicado a dimensão do negócio. A SONAE já tinha comprado três empresas portuguesas, a Novopan, a Agloma e a Paivopan, mas a Tafisa foi absolutamente decisiva para a melhoria da rentabilidade, porque se tratava de uma empresa gerida por financeiros que não entendiam o sector, mas com três excelentes unidades em Espanha, e uma recente no Canadá que contribui para a reestruturação do sector dos aglomerados de madeira na Península Ibérica e para uma afirmação ainda maior do carácter internacional do Grupo. Esta compra contribui decisivamente para a estratégia de internacionalização do grupo através de investimento directo em mercados estrangeiros, constituindo assim uma relação cada vez estreita e completa com os mercados extra nacionais.

Em 1995, dá-se o início da aposta no retalho especializado com o lançamento da Modalfa (cadeia de lojas de vestuário) e com início dos projetos da MaxMat, Max Office e ainda da Sportzone que irão representar um dos negócios “core” do grupo no futuro e reforçar a posição da SONAE como líder retalhista em Portugal. Além da aposta no retalho especializado, a SONAE vai apostar também no negócio dos Health Club, com a abertura do Solinca, uma rede de ginásios presentes em vários

pontos do país. No seguimento da sua aposta no retalho especializado, em 1996 a SONAE lança a Worten, cadeia que rapidamente se distinguiu como líder em Portugal da oferta em eletrodoméstico, eletrónica de consumo e entretenimento, representando mais um passo seguro na consolidação do negócio da distribuição em Portugal.

Em 1997, a SONAE inaugura o Centro Comercial Colombo em Lisboa, o maior da Península Ibérica que será distinguido com numerosos prémios europeus. Foi um investimento muito elevado e muito arriscado, e na altura muito acharam que seria um projeto megalómano pois seria o maior edifício de Portugal (ainda hoje o é), com mais de 420 lojas. O financiamento do Colombo requereu que todos os bancos que nessa altura operavam em Portugal se formassem em sindicato para fazer aquele que foi o maior financiamento imobiliário alguma vez feito em Portugal. Paralelamente a este grande projeto, nasceram projetos importantes para a SONAE nesse mesmo ano. O lançamento da Sport Zone, onde são vendidos para além de vestuário e calçado desportivo, todo o equipamento necessário para prática de quase todos os desportos. A Sport Zone é neste momento a maior cadeia nacional de lojas de desporto com mais de 80 lojas em Portugal, e mais de 30 no estrangeiro. Além de ser a maior em área de exposição é também líder em quota de mercado com cerca de 30% do total do mercado português. Nasce ainda a Vobis, o negócio de venda de artigos de informática do Grupo, que se adiciona a lista de insígnias de retalho especializado da SONAE. Esse desenvolvimento do retalho especializado desenvolveu-se nos meados da década de 1990, onde a distribuição em Portugal já contava com uma presença bastante significativa com mais de 25 Modelos e uma dezena de Continentes, com os 16500m² do Hipermercado do Centro Comercial Colombo a servirem de montra para mais de 1500 referências das marcas própria Continente e Modelo.

Foi por esta altura criado um projeto que visava alargar a oferta da SONAE Distribuição aos produtos não alimentares de uma forma muito focada e profissional. Era o início da SONAE Retalho Especializado (futura SONAE SR em 2010).

É um tipo de retalho que se contrapõe ao hipermercado que tinha na altura uma

gama de artigos muito mais alargada do que hoje. Foi assim que nasceram insígnias como a Sport Zone, a Vobis e a Max Office. O negócio do retalho especializado é lançado em Espanha e Inglaterra, no entanto com pouco sucesso sendo obrigado ao recuo do projeto e ao fecho das lojas de Espanha e Inglaterra. Negócios como a Sport Zone voltarão anos mais tarde a Espanha para desta vez assumir uma posição estável.

Em simultâneo a esta nova perspectiva de áreas não alimentares, a SONAE aproveitou ainda da melhor forma a imposição legal que impedia a abertura de grandes superfícies aos Domingos e Feriados para dimensões além dos 2000m². Apareceram os mini mercados Modelo que juntamente com a Worten e a Modalfa para além das pequenas lojas de galeria que deram origem às mais recentes Bom Bocado e Well's, formavam espaços OC 3000 em que 2000 m² ficariam para o Modelo e o restante para as outras insígnias.

Em 1998, o lançamento da Optimus vem agitar um universo da telefonia móvel, onde estavam instaladas apenas duas redes. A Optimus nasceu da união de empresas do qual faz parte o Grupo SONAE, o maior acionista da operadora e, na altura do seu lançamento, a Orange / France Telecom, maior operador francês de telecomunicações.

A SONAE volta às aquisições de capital, com mais três grandes operações nesse ano. Adquire um grande número de ações da Barbosa&Almeida, passando a ser o maior acionista desta empresa, a segunda maior no mercado da comercialização de garrafas a nível ibérico. Adquire também a Glunz AG, uma empresa alemã e maior operador europeu de derivados de madeira que abre falência técnica. A SONAE Indústria mais uma vez consolidando as suas operações internacionais, adquire cerca de 85% do seu capital, começando como o fez em casos anteriores a reergue-la.

Passamos ao ano de 1999 com o lançamento do Clix, mais uma vez com uma campanha forte em publicidade com o célebre slogan “fazer Clix, custa nix”, fazem do ano de 1999, um dos mais ricos em novos projetos nas áreas das novas

tecnologias. O Clix ficará para sempre associado ao crescimento vertiginoso do acesso à internet em Portugal, por uma simples razão: aproveitava a sinergia com a SONAE Distribuição com a maior parte dos consumidores a saírem do Continente e Modelo, com um pequeno CD de acesso na mão. No final de 2001 era líder no acesso à internet no sector residencial com 1 milhão e cem mil clientes.

Paralelamente a este crescimento da área das telecomunicações, as outras empresas SONAE continuam na sua rota de crescimento, nomeadamente nos mercados externos. A SONAE Sierra inicia a sua internacionalização com negócios em Espanha, Grécia e Brasil. A SONAE Indústria, por sua vez começa a produção de MDF no Brasil, país onde se começa a verificar a substituição do uso de madeira pelos painéis derivados de madeira. Dado o grande aumento da procura desses materiais, é reforçada a sua produção ainda nesse ano, tornando o Brasil num dos países mais rentáveis para a SONAE Indústria.

No negócio dos centros comerciais, a SONAE Sierra entra em Itália e Alemanha, nomeadamente investindo no Brescia Center no Norte de Itália, crescendo assim no sector dos centros comerciais e do lazer. Por sua vez a SONAE Indústria reforça a sua posição na África do Sul através da aquisição da Sappi Novoboard.

Em 2001, é a vez de a Sonaecom internacionalizar as suas operações com o nascimento da empresa da WeDo technologies que pretende desenvolver novos sistemas nas áreas das tecnologias de Informação. No ano seguinte abre já os seus primeiros escritórios em Espanha e no Brasil e hoje é umas das empresas do Grupo presentes no maior número de mercados com representação inclusive nos Estados- Unidos.

Em 2002, dada a sentida falta de espaço para mais centros comerciais no país, a SONAE continua a investir e a crescer fora de Portugal, investindo novamente no Brasil com a abertura a 19 de Março de 2002 do Shopping Parque Dom Pedro o maior centro comercial da América Latina localizado em Campinas no Estado de São Paulo. Além deste investimento, a SONAE estabelece uma joint-venture com o grupo

Suzano que dá a origem à Lazam- Mds, que virá a tornar-se uma das maiores corretoras e administradores de seguros do Brasil.

No ano de 2004 vem se adicionar mais uma insígnia à lista de empresas de retalho especializado da SONAE, a Zippy, que se designa como uma cadeia de lojas para as crianças. Com artigos de vestuário, acessórios, puericultura, mobiliário e brinquedos para os mais pequenos dos 0 aos 14 anos, vem ocupar um espaço vazio nas áreas de negócio do retalho do Grupo. Atualmente é uma das insígnias com plano de expansão internacional mais ambicioso da SONAR SR, estando presente em vários países nomeadamente a Turquia e a Arábia Saudita.

Em 2005, dá-se o “spin off” da SONAE Indústria – a SONAE deixa de ter participação na SONAE Indústria que é integrada na SONAE Indústria SGPS SA. Na área da Distribuição, a SONAE vende a SONAE Distribuição Brasil ao Grupo WalMart, proporcionando um grande encaixe financeiro, que será significativo para os futuros investimentos da empresa. Aproveitando a nova lei que permite a venda de medicamentos sem receitas médica, a SONAE cria uma rede de parafarmácias, aproveitando assim a nova oportunidade criada. A Área Saúde apresenta-se como uma empresa de retalho de produtos e serviços de saúde e beleza instalada sobretudo nos supermercados e hipermercados do Grupo, aproveitando assim sinergias.

Este aproveitamento da Base de Tráfego SONAE (BTS) é uma das vantagens comparativas e um ativo privilegiado das empresas SONAE. A BTS representa atualmente mais de 2,5 milhões de pessoas em Portugal que são clientes frequentes das diferentes insígnias SONAE e permite criar sinergias e dar uma posição de vantagem às empresas do Grupo.

Ainda nesse ano, a Optimus apresenta o Kanguru, a internet de banda larga portátil pronta a usar que vem revolucionar a internet, permitindo uma utilização em qualquer lugar sem necessidade de uma ligação por cabo ou a proximidade de um router. Mais uma vez a Optimus esteve na vanguarda da tecnologia, pois foi a

primeira operadora a introduzir este tipo de tecnologia em Portugal através de uma parceria com a chinesa Huawei, hoje um gigante da indústria, mas até lá praticamente desconhecido. Também nas telecomunicações destaca-se o lançamento da Rede 4, a rede móvel “low cost” com a possibilidade de manter o mesmo número.

A SONAE Sierra lança-se à conquista de mais um mercado, o mercado grego, abrindo o seu primeiro centro comercial na Grécia, o Mediterranean Cosmos.

O ano de 2006 foi um ano agitado para a SONAE, com o lançamento da OPA da Sonaecom sobre a PT e PT Multimédia, que viria a ser rejeitada. Além do lançamento da OPA, a SONAE manteve-se muito ocupada nos negócios do Retalho, com a adição de mais duas empresas: a Worten Mobile (venda de telemóveis) e a Bom Bocado, uma rede de cafetarias com preços muito atrativos, que aproveitando mais uma vez a BTS, hoje já faz parte das insígnias de sucesso do grupo.

Paulo de Azevedo, filho do Eng. Belmiro sucede ao pai na liderança executiva da SONAE em 2007, num processo de sucessão exemplar, recebendo votos de confiança do interior da Organização e do mercado. No entanto Belmiro de Azevedo, não se afasta por completo do grupo mantendo a posição de Chairman da SONAE enquanto o seu filho assume a Presidência Executiva.

A SONAE Distribuição adquire as operações de retalho dos hipermercados Carrefour em Portugal. Esta importante compra reforça a posição de liderança no mercado da distribuição em Portugal. O grupo francês chegou a acordo para a venda dos seus hipermercados em Portugal num negócio que ronda os 662 milhões de euros. A aquisição, envolveu 12 hipermercados e mais 11 licenças aprovadas para novas unidades.

A venda negociada diretamente com a direção do grupo em França representou o primeiro grande negócio de Paulo Azevedo como presidente da SONAE. A saída do Carrefour de Portugal, onde entrou em 1990, já era esperada e os principais interessados eram além da SONAE, a cadeia francesa Auchan, dona dos hipermercados Jumbo.

Além desta aquisição, o lançamento dos cartões de fidelização do Continente e Modelo é outro marco importante na estratégia da SONAE Distribuição. Mais de três milhões de famílias possuem um cartão Continente o que faz dele o maior cartão nacional. Logo nos primeiros doze dias as adesões chegam ao milhão, com um ritmo de 700 clientes por minuto. A empresa coloca-se assim na vanguarda da distribuição através deste cartão de plástico, onde convergem novos conceitos de marketing relacional, permitindo adaptar a oferta a cada cliente conhecendo os seus hábitos de consumo.

É também em 2007 que a SONAE Sierra entra na Roménia com a aquisição do River Plaza Mall, um centro comercial já em operação. Esta é a 44ª aquisição da SONAE Sierra, o que reflete uma continuidade na sua política de expansão internacional. Além da Roménia, a inauguração do primeiro centro comercial da SONAE Sierra na Alemanha, o Alexa, vem reforçar a aposta em mercados europeus. Ainda em 2007, a WeDo Consulting adquire a Cape Technologies da Irlanda, o que a transforma em líder mundial de Revenue Assurance. Dá-se a alteração de denominação para WeDo Technologies e ano seguinte recebe o prémio “Business Expansion” da UK Trade&Investment.

Para terminar o ano de 2007, a SONAE inaugura o Troiaresort pela SONAE Turismo, um empreendimento que vem requalificar urbanística e ambientalmente a Península de Tróia, trazendo modernidade ao mesmo tempo que preserva a diversidade natural.

Em 2008 começa o processo de internacionalização da Sport Zone com abertura da primeira loja em Madrid, a loja de Isla Azul seguida rapidamente de novas aberturas. Esta expansão para Espanha, juntamente com a Worten e mais tarde a Zippy, representa um marco importante na estratégia do negócio do retalho especializado da SONAE.

Além da SONAE Distribuição, a SONAE Sierra continua a sua estratégia de expansão mundial, atingindo os 50 centros com a inauguração dos seus dois

primeiros centros desenvolvidos de raiz em Itália, o Freccia Rossa e o Gli Orsi. Estas novas aberturas elevam para mais de 2,2 milhões de m² sob gestão da SONAE Sierra.

Paralelamente ao crescimento para Espanha, a Sport Zone ganha uma “irmã” mais nova, a Loop. Esta cadeia de sapatarias de responsabilidade da Direção Comercial da Sport Zone, vem adicionar-se ao portfólio de empresas do grupo, direcionando-se para um público jovem, atento às novas tendências.

Em 2009, a SONAE celebra 50 anos de existência. É apresentada a nova estratégia corporativa da SONAE iniciando-se o processo de reestruturação da SONAE, que passou por reorganizar toda a distribuição em três negócios: o negócio de base alimentar que é a Modelo Continente e os formatos dependentes desta área como o Bom Bocado ou Área Saúde, que têm tudo a ver com o negócio à volta do Hipermercados; uma área de retalho especializado e uma área de imobiliário de retalho. Houve também fusão dos centros cooperativos da SONAE Distribuição e SONAE Holding e criação de novas áreas de investimentos.

A reorganização das áreas de negócio da SONAE leva ao aparecimento de novas empresas:

SONAE MC: *a SONAE Modelo Continente;*

SONAE SR: *a SONAE Retalho Especializado;*

SONAE RP: *a SONAE Imobiliário de Retalho.*

Em 2010 é lançada a nova identidade corporativa (figura 1 mostra o novo logótipo) e são estruturados os negócios do grupo conforme o quadro abaixo (ver quadro 1).

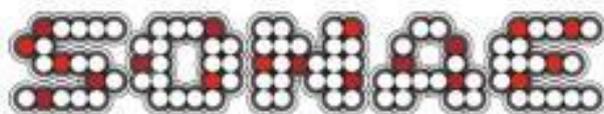


Figura 1- Novo logo SONAE

SONAE					
SONAE MC	SONAE SR	SONAESIERRA	SONAE COM	SONAERP	GESTÃO DE INVESTIMENTOS
RETALHO ALIMENTAR	RETALHO NÃO ALIMENTAR	ESPECIALISTA EM CENTROS COMERCIAIS	TELECOMUNICAÇÕES	IMOBILIÁRIO DE RETALHO	INVESTIMENTOS FUSÕES E AQUISIÇÕES
NEGÓCIOS CORE		PARCERIAS CORE		NEGÓCIOS RELACIONADOS	INVESTIMENTOS ACTIVOS

Quadro 1 - reestruturação da Sonae

O ano de 2010 também foi um ano de expansão para as empresas da SONAE. A Zippy entra no Médio Oriente, e a Sport Zone e a Worten nas Canárias, alargando a presença do grupo em 29 países. Conforme vimos através deste capítulo sobre a história da SONAE, esta empresa já vinha desde muito cedo demonstrando aptidões e capacidades para se tornar numa empresa multinacional levando a cabo sucessivos processos de internacionalização que conduziram a empresa ao lugar que ocupa atualmente. Podemos admitir que foram feitos avanços significativos e também alguns recuos, mas que este processo de internacionalização tem sido um processo contínuo desde muito cedo na história da empresa.



Figura 2 - A presença da SONAE no Mundo

O Grupo SONAE e as diferentes áreas de negócio em 2011

Após a conclusão da retrospectiva do caminho que a SONAE percorreu para chegar até aos nossos dias, convém, para ter uma compreensão melhor do desafio que é trabalhar numa empresa desta dimensão, perceber o que é o universo das Empresas SONAE, como estão organizadas atualmente e quais são as suas principais áreas de negócio.

A Sonae Indústria e a Sonae Capital atualmente autónomas da SONAE, formam juntamente com esta, as Empresas do universo Sonae. O que as une é o facto da Efanor, empresa da propriedade da Família Azevedo, ser acionista maioritária em todas elas. Na figura 3, pode-se ver as diferentes empresas do universo Sonae e a participação da Efanor em cada uma delas.



Figura 3 - As empresas do universo Sonae

2.2- DLI (Direção de Logística Internacional)

A Logística Internacional é uma Direção dentro da estrutura da Sonae MC (Modelo Continente) responsável pelo suporte a todos os processos de Internacionalização (Importação e Exportação) da Companhia.

O seu objetivo máximo é a geração de valor para a empresa pela definição da cadeia de abastecimento através de soluções de logística e transportes mais eficientes para cada insígnia e/ou mercado.

Consolidar uma perspetiva global e integrada de todos os fluxos, identificando sinergias que permitam aumentar a competitividade dos vários negócios.

A DLI encontra-se estruturada em 5 áreas distintas:

- International Supply Planning (Planeamento);
- Freight Operations Management (Gestão de Fluxos);
- Customs/Duty Management (Gestão Legal);
- International Operations Management (Operações Internacionais);
- Control & Reporting.

Cada departamento da DLI tem a sua função para garantir que nos processos de importação e de exportação tudo corre como o esperado.

Planeamento - planeia e define os fluxos de operações a curto, médio e longo prazo;

Gestão de Fluxos - subdividida em gestão de processos e fretes. A Gestão de Fretes define a estratégia de compra de fretes internacionais, compra e negocia os mesmos; a Gestão de Processos gere o fluxo de mercadorias (*track & trace*);

Customs - departamento de suporte na otimização dos processos de importação/exportação na vertente aduaneira; identifica e divulga os requisitos legais de entrada nos diferentes mercados bem como suporta na resolução de problemas legais;

Operações Internacionais - efetua a gestão das operações nos mercados locais (entrepósitos, portos e lojas) e gere a distribuição para lojas;

Control & Reporting - tem como objetivo o controlo e o reporting das operações.

2.2.1- O Desafio na DLI

O desafio consistia em desenvolver um manual básico de exportação para suporte a colaboradores recém-integrados na equipa operacional de Gestão de Fluxos (sem experiência) de forma a permitir que estes desenvolvam, após período de formação, a sua função de forma mais autónoma.

Para além desse desafio, propuseram-me ainda a análise de um caso prático de exportação, neste caso a exportação para a Turquia.

Decidi ainda estudar as dificuldades no comércio internacional, dando relevância a diferenças culturais, analisando os obstáculos encontrados ao negociar com a China.

I. Comércio Internacional

1. O que é importação?

Dentro da União Europeia (UE), as trocas comerciais entre os diferentes países não se designam por importação ou exportação. Como existe o espaço Schengen, que garante a livre circulação de bens e pessoas dentro dos países da UE, estas trocas comerciais designam-se de trocas intracomunitárias.

Desta forma, se nos encontrarmos num país da EU, uma importação é a aquisição de um produto, bem ou serviço a uma entidade ou empresa sediada num país extracomunitário.

O comprador dos produtos bens ou serviços é chamado “importador”

Uma importação ou uma exportação envolve procedimentos burocráticos como é o caso das alfândegas, que controlam e regulam a entrada e saída de produtos.

Maioritariamente as empresas importam para aceder a mercadorias que não se produzem no país ou que garantem uma vantagem competitiva.

Em decorrência das diferenças geográficas (clima e solo), os países têm suas produções em função do menor custo.

Assim, é melhor ao país B produzir café e ao país A produzir trigo. Por meio do comércio internacional, B adquire trigo de A e vende café a A.

Desde que haja um equilíbrio na importação, favorece-se o consumo e, por conseguinte, a economia cresce.

2. O que é exportação?

Para uma empresa sediada num país da EU, qualquer serviço, bem ou produto que saia das fronteiras deste espaço, para venda num país extracomunitário é considerado uma exportação.

A nível da exportação distinguem-se duas formas de acesso aos mercados: exportação direta e exportação indireta.

A escolha da forma de penetração nos mercados depende da intenção e do modo concebido para o desenvolvimento da empresa, bem como da existência de barreiras, regulamentos ou estruturas internas de cada país que constituem condicionantes das escolhas realizadas. É importante perceber que diferentes modos de internacionalização correspondem a diferentes fases da evolução e do crescimento das empresas.

1. Exportação direta consiste na operação em que o produto exportado é entregue pelo próprio produtor ao importador. Este tipo de operação exige da empresa um conhecimento extenso de todo o processo de exportação, já que o exportador conduz todo o processo, desde tarefas como o estudo e o contacto com o mercado, a distribuição física, as formalidades de exportação, o estabelecimento de preços e as atividades de promoção, entre outras.

Os custos desta alternativa são mais elevados do que no caso da exportação indireta, por não haver partilha com outras empresas.

2. Já as exportações indiretas são uma alternativa mais cautelosa para as empresas que desejam iniciar o seu processo de internacionalização, mas que ainda não têm a experiência suficiente para fazê-lo de forma independente, delegando vários graus de responsabilidade das vendas nos mercados externos a um terceiro localizado no país de origem. Esta modalidade tem basicamente duas vantagens:

➤ Primeiro por envolver menos investimento: a empresa não precisa desenvolver um departamento de exportação, treinar uma equipa de vendas no exterior, nem um conjunto de contactos internacionais.

- Segundo por envolver menos riscos: os intermediários trazem know-how e serviços ao relacionamento, fazendo com que sua empresa cometa menos erros.

Esta forma de ocupação do mercado internacional é adotada normalmente por companhias de pequeno ou médio porte, e pode ocorrer através de várias formas, como por exemplo:

Contrato de produção - ocorre quando a empresa exportadora delega a produção dos seus produtos a uma empresa independente, através de um contrato que cobre somente o fabrico.

Licenciamento - traduz os direitos de produzir e vender os produtos do exportador, numa determinada área estabelecida contratualmente, que pode ir de um único mercado até vários países ou mesmo a um continente.

Franchising - consiste no licenciamento de um negócio completo em que uma empresa (franchisador) licencia um certo número de revendedores (franchisados) para comercializarem ou mesmo produzirem um produto ou serviço, gerindo um negócio desenvolvido pelo franchisador, utilizando o nome e a marca registada deste, bem como os seus serviços, o seu know-how e os seus métodos de fazer negócio.

Joint-venture - indica uma partilha de ativos entre duas ou mais empresas numa nova organização juridicamente distinta, com o fim de desenvolver uma atividade produtiva e / ou comercial. De uma forma mais prática, podemos dizer que a joint-venture é uma forma de atuar nos mercados externos, em que uma empresa possui poder suficiente para ter intervenção na gestão, mas não para dominar completamente o negócio.

Três grandes fatores determinam a opção por uma destas quatro formas de penetração comercial:

1. Os objetivos visados relacionando com o tipo de controlo que se espera vir a ter na abordagem ao mercado;
2. O tipo de produto e a posição no seu ciclo de vida (marca, papel do serviço pós-venda e valor acrescentado);
3. O tipo de mercado alvo (grau de abertura às importações, grau de maturidade das estruturas comerciais, tipo de sistema económico).

As duas formas de exportação não são mutuamente exclusivas, já que a empresa pode exportar diretamente para os seus mercados mais importantes e indiretamente para os menos significativos.

3. As Empresas Nacionais e o Comércio Internacional

Em termos de fluxos comerciais, Portugal continua a importar mais bens e serviços do que a exportar, ou seja, compramos mais do que vendemos pelas mais diversas razões (climatéricas/geográficas, históricas ou outra) e por isso a nossa balança comercial é deficitária.

As principais importações nacionais são maioritariamente veículos, tecnologia, como computadores e acessórios, produtos petrolíferos, etc.

As principais exportações são quase todas à base de produtos agrícolas, madeira e cortiça, sapatos.

Os maiores parceiros comerciais de Portugal continuam a ser países da UE como Espanha, Alemanha e França¹.

Face a este cenário económico, externamente Portugal encontra um panorama cada vez mais caracterizado pela interdependência das economias, uma globalização dos mercados e uma mundialização da concorrência. Já o seu mercado interno é descrito como pequeno e saturado, o que tem levado as empresas a desenvolver esforços para a adoção de estratégias ativas de internacionalização que assegurem a sua competitividade num mercado alargado².

No entanto, consegue-se observar que as empresas exportadoras portuguesas ainda vendem para o estrangeiro mais como uma consequência do processo de crescimento do que uma opção pensada e estratégica de internacionalização. Muitos dos exportadores não realizam promoção externa e a maior parte utiliza canais de distribuição alheios.

Contudo, em resposta às pressões da concorrência internacional e às limitações do próprio mercado doméstico, as empresas exportadoras rapidamente tomaram consciência dos benefícios de planear uma estratégia global para a expansão dos seus negócios.

¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html> consultado em Maio de 2012

² AICEP Portugal, 2012 consultado em Abril de 2012

Atualmente, mais do que uma vontade, é uma necessidade para as empresas portuguesas adotar o caminho da globalização, internacionalizando as suas atividades. De facto, a internacionalização apresenta-se, atualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante da competitividade empresarial, uma condição de sobrevivência das empresas - o lema é “exportar para competir e sobreviver”³.

³<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/14PressupostosdaExporta%C3%A7%C3%A3ocomSucesso.aspx> consultado em Abril de 2012

4. Trocas intra e extra comunitárias

4.1- Principais diferenças

Troca intracomunitária acontece dentro da União Europeia, onde existe a livre circulação de bens e pessoas. Por consequente, não são necessários documentos aduaneiros pois não existem alfândegas.

Troca extracomunitária ocorre quando se envia ou recebe bens de/ou para países fora da comunidade da União Europeia.

Neste tipo de trocas há controlo alfandegário, o que leva a que se tenha de tratar de documentos aduaneiros e haja lugar a pagamento de taxas de direitos aduaneiros, o que não acontece nas trocas intracomunitárias.

Tanto nas trocas intra como nas trocas extracomunitárias é fundamental o cumprimento das regras relativas ao transporte, segurança, qualidade e especificações técnicas dos produtos impostas pela legislação intra e extracomunitária para defesa, saúde e segurança dos consumidores.

4.2- Análise SWOT de trocas intracomunitárias

Através da análise SWOT às trocas intra e extracomunitárias foi possível encontrar pontos comuns. De facto, a eventual inexistência de um plano e processo de análise estratégica da empresa (missão, estratégia, ações e recursos financeiros) apresenta-se como um ponto fraco em ambos os cenários; o surgimento de novas necessidades promovidas por avanços tecnológicos e alianças com empresas estrangeiras podem ser vistas como oportunidades para os dois casos; e uma ameaça comum é a inadaptação do produto ao mercado geográfico selecionado.

Analisando agora apenas as trocas intracomunitárias temos⁴,

<p>Pontos Fortes</p> <p>Uma maior facilidade no reconhecimento da marca;</p> <p>Uniformização da regulamentação para todos os países;</p> <p>Mesma moeda, no caso do euro;</p> <p>Maior proteção em patentes.</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>A UE é um mercado pequeno, relativamente ao resto do mundo, pelo que pode ficar saturado rapidamente;</p>	<p>Fatores Internos</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Espaço Schengen;</p> <p>Maior facilidade em comprar e vender produtos.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Vulnerabilidade a crises económicas, ou seja, efeito dominó;</p> <p>Aparecimento de novas regulações por parte da UE.</p>	<p>Fatores Externos</p>

Quadro 2 - Análise SWOT das trocas intracomunitárias

Pontos Fortes:

- Visto que as trocas intracomunitárias acontecem dentro da comunidade da União Europeia, identificar e reconhecer uma marca portuguesa é mais fácil do que identifica-la em trocas extracomunitárias, que acontecem num mercado mais abrangente. Uma marca que é facilmente reconhecida na Europa, no Brasil ou na Angola, dando o exemplo de dois PALOP, pode ser totalmente desconhecida;
- Sendo a legislação igual para todos os países da UE as trocas comerciais tornam-se facilitadas pois não há regras distintas para países diferentes

⁴ Análise realizada totalmente pelo autor

- A existência da mesma moeda dentro do espaço da UE também torna as trocas mais acessíveis pois não existem problemas com câmbios;
- Dentro da UE é mais difícil copiar produtos porque a Comissão Europeia tem uma política de patentes que protege a originalidade do produto.

Pontos Fracos:

- Apesar da União Europeia ser constituída por 27 países, comparando com o resto do mundo, em que existem 196 países, fica claro que o mercado extracomunitário é maior e por isso há uma maior oportunidade de vendas.

Oportunidades:

- Como dentro da UE existe o espaço Schengen, que torna possível a livre circulação de bens e pessoas, as trocas comerciais de produtos estão facilitadas, não se tem de pagar direitos aduaneiros, pois também não existem alfândegas e exportações;
- Desta forma as trocas comerciais ocorrem de uma forma mais desimpedida o que se torna numa enorme oportunidade para empresas que queiram comprar ou vender produtos.

Ameaças:

- Tendo a UE uma moeda única e regras económicas idênticas para todos os países, se um país entra em colapso económico, o mais comum é que todos os restantes sofram com isso, tal como aconteceu no exemplo da Grécia;
- A UE tem já tem políticas comuns, tal como a PAC (política agrícola comum) e a política comum de pesca, que garantem subsídios à agricultura e programas de desenvolvimento que têm como objetivos aumentar a produtividade, estabilizar os mercados, reduzir os excedentes, garantir os fornecimentos regulares, garantir preços razoáveis no abastecimento ao consumidor, respeito pelo ambiente, etc., o que leva a que os produtores não possam produzir e vender como querem e da forma que lhes der mais lucro, mas como a UE permite. E, tal como aconteceu em Abril com os ovos

em Portugal, podem aparecer novas imposições por parte da Comissão Europeia que limitam a produção e venda de certos produtos.

4.3- Análise SWOT de trocas extracomunitárias⁵

<p>Pontos Fortes</p> <p>Produto/bens diferenciados;</p> <p>Capacidade de inovação;</p> <p>Adaptação à cultura de destino.</p>	<p>Pontos Fracos</p> <p>Falta de conhecimento dos mercados;</p> <p>Maior distância cultural o que pode provocar uma incompreensão ou inadaptabilidade por parte dos consumidores;</p> <p>Maiores custos comparativamente a trocas intracomunitárias.</p>	<p>Fatores Internos</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Novos mercados emergentes, de dimensões consideravelmente superiores;</p> <p>Uma maior diversificação de mercados;</p> <p>Afinidade com os mercados PALOP.</p>	<p>Ameaças</p> <p>Não identificar as necessidades dos mercados;</p> <p>Maior número de concorrentes;</p> <p>Maior possibilidade de cópia ou criação de produto semelhante, visto que são mercados onde a concorrência é mais feroz.</p>	<p>Fatores Externos</p>

Quadro 3 - Análise SWOT das trocas extracomunitárias

Pontos Fortes:

- Para uma exportação ser bem-sucedida convém que se exporte um produto novo ou, pelo menos, diferente dos já existentes nos mercados-alvo. Exportar um produto que já existe nos mercados e não primar pela diferença pode arruinar qualquer perspectiva de exportação;

⁵ Análise realizada totalmente pelo autor

- Para entrar em mercados tão diferentes e complexos é necessário possuir capacidade de inovação, quer seja na própria empresa ou no produto.
Caso o produto seja algo semelhante a outro já existente no mercado, se tiver a capacidade de inovar esse produto, pode vir a ter muito sucesso;
- É necessário compreender que para exportar para mercados tão distantes e distintos não basta ter um produto competitivo. A empresa e os responsáveis pelos contactos na exportação têm de ser abertos a novas culturas e capazes de se conseguir integrar em novas culturas.

Pontos Fracos:

- Antes de se decidir entrar num mercado, é preciso obter conhecimentos prévios sobre o mercado-alvo, e se isto não for feito, a exportação não vai correr ser bem-sucedida pois não se conhece os hábitos e necessidades de determinado mercado-alvo;
- Tal como a boa adaptação a novas culturas é um ponto forte, a fraca adaptação é um ponto fraco. Se a empresa não for capaz de compreender e de se adaptar a culturas diferentes, os seus produtos nunca irão ser um sucesso nesses mercados. É necessário ajustar-se à cultura para depois entender o que aquele mercado-alvo precisa e ir de encontro às suas necessidades;
- Exportar pode ficar bem mais dispendioso do que realizar trocas intracomunitárias já que os mercados são mais distantes. A longo prazo pode ser mais lucrativo, mas antes de se começar a exportar é necessário ter todos os custos em conta.

Oportunidades:

- Como os mercados extracomunitários são bem maiores do que os mercados da UE, é natural que isto seja uma oportunidade para exportar. Tendo os mercados maiores dimensões, não vão ficar saturados tão rapidamente como pode acontecer em mercados da UE;

- Havendo mais países para exportar, existe também uma maior diversificação nos mercados, o que faz com que um certo produto não seja adequado a um certo mercado, mas já seja adequado a outro;
- Os PALOP são um mercado bastante interessante para as empresas portuguesas devido à ligação e proximidade que existe entre os países.

Ameaças:

- Mesmo que se faça uma análise de um mercado-alvo numa fase de pré-exportação, essa análise pode não ser bem orientada e os resultados que se tiram dessa análise podem estar incorretos. Esta é uma ameaça pois caso isto aconteça, a exportação não irá correr bem e o produto pode vir a falhar em determinado mercado-alvo;
- Como os mercados são maiores, também é normal que existam mais concorrentes o que torna a competição mais audaz. E normalmente neste tipo de mercados, a probabilidade da concorrência copiar um produto que esteja a ser bem-sucedido é enorme pois são mercados caracteristicamente mais ferozes, que não se preocupam com a ética e não têm uma proteção de patentes.

5. Aspetos a ter em conta no Comércio Internacional

5.1- Importação

Para se realizar importações de sucesso deve-se ter em conta alguns aspetos, como por exemplo⁶:

- Reconhecer que produto é necessário para se importar;
- Identificar as melhores condições comerciais em função dos vários fornecedores disponíveis;
- Verificar se a importação é permitida ou se possui alguma exigência de ordem administrativa;
- Avaliar o custo da importação.

5.2- Exportação

Para as empresas portuguesas serem bem-sucedidas a exportar deverão reunir um conjunto de condições, designadamente:

- Identificar os fatores críticos de sucesso nos negócios (as áreas onde convém ter excelência, pois correspondem às características do produto ou do serviço que são mais valorizadas na decisão de compra);
- Conhecer a própria empresa e identificar se está preparada para exportar;
- Deter vantagens competitivas (pontos fortes) face à concorrência, nomeadamente em áreas especializadas ou em nichos/segmentos de mercado previamente identificados;
- Potenciar ao máximo a informação estratégica relevante disponível e fidedigna que permite o conhecimento dos mercados e das oportunidades de negócio neles gerados através de vários tipos de ferramentas, sendo a análise PESTEL muito comum;
- Identificar se o seu produto tem lugar lá fora ou se necessita de ajustamentos;
- Identificar os requisitos necessários para que o produto seja exportado e se existe linguagem no produto ou na marca que precisa de ser alterada;

⁶<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuiadoExportador/Paginas/14PressupostosdaExporta%C3%A7%C3%A3ocomSucesso.aspx> consultado em Abril de 2012

- Deliberação sobre investimento para divulgação, em feiras e publicidade, nos mercados alvo;
- Recrutar recursos humanos (quadros superiores e intermédios especializados, motivados e com formação em internacionalização), técnicos (sistemas de informação adequados) e financeiros (estrutura de capitais equilibrada) que permitam controlar e sustentar todo este processo;
- Deter capacidades de gestão interativa e de organização mínimas mas adequadas à maior complexidade dos processos de exportação;
- Criar uma estrutura mínima para as suas atividades de marketing;
- Ter uma atuação prudente, responsável e gradual, sempre de acordo com a realidade da empresa;
- Conhecer a legislação dos países para que pretende vender.

De uma forma muito sucinta, antes de avançar para um processo de exportação, as empresas devem reunir condições de viabilidade estratégica, económica, financeira e técnica que permitam a expansão dos negócios, com sucesso, no exterior.

6. Incoterms 2010

O que são os Incoterms?⁷

São termos internacionais de comércio, publicados pela *Internacional Chamber of Commerce (ICC)*, que têm por objetivo regular as trocas internacionais de compra e venda de mercadorias.

O que definem os Incoterms?

- Direitos e obrigações das partes (vendedor e comprador)
- Momento de transferência de risco entre o vendedor e o comprador
- Momento de transferência da propriedade da mercadoria
- Determina qual das partes tem a responsabilidade de garantir o seguro da mercadoria

Matriz de responsabilidade, risco e custo

INCOTERMS 2010			Na origem	Local nomeado na origem	Ao lado do navio na origem	A bordo do navio na origem	Terminal de carga na origem	A bordo do navio no destino	Ao lado do navio no destino	Local de destino acordado	Armazém do comprador	
												
Termo	Transporte	Acordo	Transferência de responsabilidade									
EXW	Multimodal	Custo	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FCA	Multimodal	Custo	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FAS	Marítimo	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
FOB	Marítimo	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CFR	Marítimo	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CIF	Marítimo	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CPT	Multimodal	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
CIP	Multimodal	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador	Comprador
DAT	Multimodal	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador	Comprador
DAP	Multimodal	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Comprador
DDP	Multimodal	Custo	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor
		Risco	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor	Vendedor

Quadro 4 - Incoterms

⁷ <http://www.atlantaaduaneira.com.br/incoterms.html> consultado em Março de 2012

Por regra os incoterms abaixo detalhados são os mais utilizados nas compras internacionais:

EXW – Ex Works (named place)

A partir do local de produção (local designado)

Neste termo, a mercadoria é colocada à disposição do importador no estabelecimento do exportador, ou noutra local nomeado (fábrica, armazém, etc.), e a partir deste momento o exportador não tem mais nada a ver com a mercadoria nem com o processo de exportação.

FCA – Free Carrier (named place)

Livre ao Transportador (local designado)

O exportador completa suas obrigações quando entrega a mercadoria aos cuidados do transportador internacional indicado pelo importador, no local designado no país de origem.

A partir deste ponto, a responsabilidade será inteiramente do importador, que irá suportar uma eventual perda ou dano na mercadoria.

Dessa forma, cabe ao importador contratar o frete e o seguro internacional.

Esse termo pode ser utilizado em qualquer modalidade de transporte.

FOB – Free on Board (named port of shipment)

Livre a Bordo (designado porto de embarque)

A responsabilidade do vendedor, sobre a mercadoria, vai até o momento da colocação da mercadoria no navio, no porto de embarque.

O termo FOB exige que o vendedor efetue o despacho de exportação.

Ressalte-se que o transportador internacional é contratado pelo comprador. Logo, na venda FOB, o exportador precisa conhecer qual o termo marítimo acordado entre o comprador e o armador, a fim de verificar quem deverá cobrir as despesas de embarque da mercadoria.

Este termo só pode ser utilizado no transporte marítimo.

CFR – Cost and Freight (named port of destination)

Custo e Frete (designado porto de destino)

O vendedor assume todos os custos anteriores ao embarque internacional, bem como a contratação do frete internacional, para transportar a mercadoria até o porto de destino indicado.

O termo CFR exige que o vendedor desalfandegue as mercadorias para exportação.

Este termo só pode ser usado no transporte marítimo.

CIF – Cost, Insurance and Freight (named port of designation)

Custo, Seguro e Frete (designado porto de destino)

O vendedor tem as mesmas obrigações que no termo CFR mas também tem de contratar o seguro marítimo contra riscos de perdas e danos durante o transporte.

O termo CIF exige que o vendedor desalfandegue as mercadorias para exportação.

Este termo só pode ser usado no transporte marítimo.

CPT – Carriage Paid to... (named place of destination)

Transporte Pago até... (designado local de destino)

O vendedor contrata o frete pelo transporte da mercadoria até o local designado.

Os riscos de perdas e danos na mercadoria, bem como quaisquer outros custos adicionais devido a eventos ocorridos após a entrega da mercadoria ao transportador são transferidos do vendedor para o comprador, quando a mercadoria é entregue ao transportador.

O termo CPT exige que o vendedor desalfandegue as mercadorias para exportação.

Este termo pode ser usado em qualquer modalidade de transporte.

DDP – Delivered Duty Paid (named place of destination)

Entregue ao Comprador com os Direitos Pagos (designado local de destino)⁸

Incoterm que estabelece o maior grau de compromisso para o vendedor.

Neste termo, o vendedor só cumpre a sua responsabilidade quando a mercadoria tiver sido posta no local designado do País de destino final, desalfandegada.

O vendedor assume todos os riscos e custos, inclusive impostos (se nada for acordado em contrário) , taxas e outros encargos incidentes na importação. Ao contrário do termo EXW, que representa o mínimo de obrigações para o vendedor, o DDP acarreta o máximo de obrigações para o vendedor.

⁸ <http://www.atlantaaduaneira.com.br/incoterms.html> consultado em Março de 2012

7. HS Code

O Sistema Harmonizado de Descrição de Bens e Códigos (Harmonized Commodity Description and Coding System /HS) é um sistema internacional padronizado desenvolvido e mantido pela Organização Mundial de Alfândegas (World Customs Organization/WCO) de nomes e números que servem como classificação de produtos comercializados em todo o mundo de modo a identificar o respetivo processo alfandegário, definição de taxas e tarifas de importação, bem como gerar informações estatísticas de comércio internacional e económicos internos de cada país.

Segundo a convenção do HS, o importador e o exportador são obrigados a usar a nomenclatura do HS, ainda que as partes possam definir os códigos dos seus produtos. O HS Code é organizado em 21 seções e 96 capítulos, acompanhados com as regras gerais de interpretação e de notas explicativas.

O sistema começa pela atribuição de categorias a produtos em bruto e naturais, e a partir daí a complexidade das categorias vai crescendo.

Os códigos com a maior cobertura são os quatro primeiros dígitos, e são referidos como o título.

O HS Code, portanto, designa toda a nomenclatura internacional através do nível de 6 dígitos e, quando necessário, contém subdivisões adicionados 2 dígitos, para um total de 8 dígitos.

Finalmente mais dois dígitos são atribuídos como números estatísticos se requisitado, para um total de 10 dígitos para a lista das entradas.

Todos os países que aderiram à WCO acordaram em utilizar o HS Code⁹.

51	WOOL & FINE OR COARSE ANIMAL HAIR, INC. YARNS & WOVEN FABRICS THEREOF
5101	wool, not carded or combed

⁹ <http://www.foreign-trade.com/reference/hscodex.cfm?cat=9> consultado em Abril de 2012

5102	fine or coarse animal hair, not carded or combed
5103	waste of wool or of fine or coarse animal hair
5104	garnetted stock of wool/fine or coarse animal hair
5105	wool & fine or coarse animal hair, carded & combed
5106	yarn of carded wool, not put up for retail sale
5107	yarn of combed wool, not put up for retail sale
5108	yarn of fine animal hair, not for retail sale
5109	yarn of wool or fine animal hair, for retail sale
5110	yarn coarse animal hair put up or not retail sale
5111	woven fabrics of carded wool or fine animal hair
5112	woven fabrics of combed wool or fine animal hair
5113	woven fabrics of coarse animal hair or horsehair

Quadro 5 - Exemplo de um HS Code

8. Formas de pagamento

Tanto o exportador como o importador devem evitar riscos a que estão sujeitas as transações internacionais.

Ao vender a mercadoria a um cliente externo, o exportador deve tomar precauções para receber o pagamento.

Por sua vez, o importador necessita de segurança quanto à devida receção da mercadoria, nas condições acertadas com o exportador.

Definir com clareza a forma de pagamento numa operação de exportação é de fundamental relevância para ambas as partes. Assim, a escolha da modalidade de pagamento deve atender simultaneamente os interesses do exportador e do importador.

As seguintes modalidades são formas de pagamento mais utilizadas no comércio exterior

- Pagamento Antecipado;
- Transferência bancária a prazo (SWIFT)
- Cobrança Documentária (CAD – Cash Against Documents)
- Créditos documentários (LC – Letter of Credit).

8.1- Pagamento Antecipado

Na forma de pagamento antecipado, o importador paga ao exportador antes do envio da mercadoria.

Trata-se da opção mais agradável para o exportador, que recebe antecipadamente o pagamento. O risco é totalmente assumido pelo importador, que pode não receber a mercadoria ou recebê-la em condições não acordadas anteriormente com o exportador.

8.2- Transferência bancária (SWIFT)

Transferência bancária é um meio de pagamento destinado a transferir dinheiro de um país para outro (do importador para o exportador) e de acordo com o prazo acordado entre as partes (a pronto, 30 dias, 60 dias, etc.) .

O pagamento por transferência bancária assenta no sistema SWIFT o qual foi fundado por um consórcio de sete bancos estrangeiros e funciona como uma rede global de bancos internacionais que transfere mensagens financeiras de um país para outro.

8.3- Cobrança Documentária (CAD – Cash Against Documents)

A Cobrança Documentária é uma ordem dada pelo exportador ao seu banco, para que este envie ao banco do importador documentos comerciais representativos da posse de mercadorias, com instruções de entrega dos mesmos contra pagamento.

Os seguintes documentos serão explicados mais pormenorizadamente no ponto 9.2.

- Fatura comercial;
- Conhecimento de embarque (BL/AWB);
- Certificado de origem, se necessário;
- Packing list;
- Apólice de seguro internacional;
- Outros certificados, quando exigidos pelo importador.

8.4- Créditos documentários / Letter of Credit (LC)

A abertura de um Crédito Documentário por parte de um importador pressupõem que este autorize o seu banco para que, em seu nome e junto do Beneficiário (exportador), assuma o compromisso de pagar, aceitar ou negociar os documentos relativos a uma determinada transação comercial e de 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).

Este meio de pagamento reduz significativamente os riscos envolvidos em transações de comércio exterior pelo facto de através destes o importador poder exigir ao exportador a apresentação de um conjunto de documentos que de alguma forma podem comprovar a qualidade e a existência da carga mas muito mais importante, conseguem comprovar o embarque .

Para os exportadores, garante o pagamento total no prazo combinado desde que a documentação exigida pelo importador seja integral e corretamente apresentada ao banco.

Na LC são especificados valores, o exportador, a documentação exigida, os prazos, os portos de embarque e de destino, a descrição da mercadoria, as quantidades e outros dados referentes à operação de exportação.

Uma vez efetuado o embarque da mercadoria, o exportador entrega os documentos ao seu banco.

Este, após a verificação dos documentos requeridos na LC, efetua o pagamento ao exportador (caso seja pagamento à vista) e encaminha os documentos ao banco do importador.

O banco entrega os documentos ao importador que, assim, poderá efetivar o desalfandegamento da mercadoria. A receção do pagamento pelo exportador é efetuada de acordo com as condições negociadas na LC.

É importante notar que as instituições financeiras trabalham com documentos e não com mercadorias. Por exemplo, o banco confere os dados do Conhecimento de Embarque (BL) para verificar se as mercadorias estão de acordo com a descrição contida no crédito documentário¹⁰.

¹⁰ <http://www.schualm.com.br/10fipe.htm> consultado em Abril de 2012

9. Transporte de mercadorias

O transporte representa uma das etapas mais importantes e fundamentais nas operações de importação e exportação, podendo tanto favorecê-las como colocá-las em risco. A decisão sobre o tipo de transporte a ser utilizado envolve aspectos financeiros, comerciais e operacionais. Portanto, esta etapa do planejamento de uma operação internacional requer muita atenção e cautela.

9.1- Fretes

Existem basicamente quatro maneiras dos bens serem transportados para o país de destino (referido como transporte transfronteiriço) - aéreo, marítimo, rodoviário e ferroviário. Ar e mar são comumente usados para destinos que estão longe (por exemplo, Ásia, África e Américas), enquanto rodoviário e ferroviário são comumente usados para destinos mais próximos, como Europa.

Transporte Rodoviário

- Facilidade na entrega da mercadoria;
- Recomendável para curtas e médias distâncias;
- Permite os embarques urgentes em qualquer momento;

Transporte Ferroviário

- Frete mais barato que o rodoviário;
- Não enfrenta problemas de congestionamento e transporta maior quantidade de mercadoria;
- Não possui flexibilidade de percurso;

Transporte Aéreo

- Tempo trânsito mais reduzido
- Ideal para o envio de mercadorias com pouco peso e volume;
- Eficácia comprovada nas entregas urgentes;
- Redução dos gastos de armazenagem;
- Crescente aumento de frotas e rotas.

Transporte Marítimo

- É o meio mais utilizado no comércio exterior em função do seu baixo custo e de uma maior capacidade;
- Baixa velocidade com uma grande necessidade de transbordo.
- Maior tempo trânsito

9.2- Documentos necessários para o transporte internacional

Dependendo do quadro legal de cada país o exportador / importador poderá necessitar de mais ou menos documentos para apresentar no despacho (exportação/ importação).

Os seguintes documentos são comumente usados em exportação, nas quais são necessários numa transação particular depende das exigências do governo do governo exportador e do governo importador.

Transporte Aéreo Conhecimento de Embarque Aéreo - AWB (Airway Bill): deve ser assinado pelo agente e pelo exportador.

Transporte Marítimo Conhecimento de Embarque - BL (Bill of Lading): não é assinado pelo exportador.

O formulário é um documento padrão da Mediterranean Shipping Company SA, intitulado 'BILL OF LADING No. NON-NEGOTIABLE COPY'. Ele contém seções para 'SHIPPER'S DECLARATION', 'PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER NOT CHECKED BY CARRIER', e 'REMARKS'. Há uma marca d'água 'SPECIMEN' diagonalmente sobre o formulário.

Figura 4 -Exemplo de um BL

Transporte Rodoviário Declaração de Expedição, Carta de Porte Rodoviário CMR/TIR ou CMR: é o documento comprovativo do contrato de transporte rodoviário entre o transportador e a empresa e regula o transporte internacional rodoviário entre dois países desde que, pelo menos um deles tenha ratificado a Convenção CMR. Evidencia as instruções fornecidas ao transportador e tem que acompanhar o envio da mercadoria

Fatura Comercial: É emitida pelo exportador em formulário próprio (não obedece a um modelo oficial), preferencialmente com o texto em inglês ou no idioma do país importador, devendo ser preenchida de acordo com a regulamentação deste e, declara os bens transacionados do vendedor para o comprador. É um documento que representa a operação comercial, ou seja, deverá conter todas as informações iniciais que foram declaradas na fatura proforma e as demais que confirmam a realização da exportação.

É usada quando os bens são transferidos para o exterior. Irá servir de base para o desalfandegamento no exterior. Deve ser preenchida sem erros, emendas ou rasuras.

Packing list: É um documento preenchido pelo exportador que tem como objetivo facilitar a identificação e localização de qualquer produto dentro de um lote, além de permitir a fácil conferência da mercadoria por parte da fiscalização, tanto no embarque como no desembarque.

Apólice de seguro internacional: cobre os acidentes que podem ocorrer desde que a mercadoria é embarcada até chegar ao estabelecimento do importador. De acordo com o incoterm negociado o seguro poderá ser da responsabilidade do exportador ou do importador ou de ambos

Certificado de Origem: documento que é emitido pela câmara de comércio local a comprovar a origem do produto. Este documento permite ao importador beneficiar de uma redução de taxas de direitos aduaneiros aquando do despacho da mercadoria.

A documentação deve ser precisa, porque pequenas discrepâncias ou omissões podem impedir que a mercadoria seja exportada/importada, o que resulta em falta de pagamento, ou até mesmo na apreensão de mercadorias pelas autoridades aduaneiras.

10. Caracterização do comércio internacional de Portugal com a China.

Nos últimos anos, a China tem assumido posições de destaque no cenário económico mundial. De facto, *a sua entrada na Organização Mundial do Comércio em Dezembro de 2001, foi crucial a promover a sua integração no comércio internacional*¹¹, permitindo-lhe em apenas oito anos, ser o maior exportador mundial de mercadorias. Segundo os dados da OMC desde de 2009 a China assume a posição cimeira do ranking mundial de exportações com uma quota de 12,7 % do total das exportações mundiais (estatísticas OMC 2009) superando os Estados Unidos com uma quota de 11,2%. Considerada até agora uma nação onde as empresas multinacionais mundiais produziam os seus produtos de valor acrescentado mais baixo, a China é ao dia de hoje um país que, além de produzir tecnologia, cria soluções tecnológicas apostando cada vez em produtos de maior valor acrescentado. O Comércio bilateral entre Portugal e a China não é alheio a este crescimento do gigante asiático, e para compreender este fenómeno vamos analisar brevemente alguns dados das trocas nacionais com a China.

As relações entre Portugal e a China são bastante cordiais e harmoniosas, sobretudo desde a passagem da soberania de Macau para o Estado Chinês em 1999. De facto, Macau é usado pelos chineses como base para o reforço da cooperação comercial e económica entre os dois países¹². Este bom entendimento reflete-se no campo económico em particular no comércio de bens e serviços entre os dois países. A China é então um dos nossos principais fornecedores. Segundo o INE (dados de Maio de 2011), Portugal compra a empresas chinesas 2,76% do total das suas compras ao exterior. De facto é um valor que tem vindo a subir nos primeiros meses de 2011, pois segundo a AICEP, as compras de Portugal à China aumentaram cerca de 26,9% em 2011 e as vendas de Portugal à China cresceram também 41,1%.

No entanto, anteriormente à entrada da China na OMC, as relações económicas entre os dois países não eram as mais próximas. As razões para esta distância prendiam-se

¹¹ RUMBAUGH; BLANCHER, 2004.

¹² GONÇALVES, 2009.

com o facto de a China ser ainda um país onde os ideais comunistas eram muito limitadores do comércio. Até há muito pouco tempo, a China era ainda considerada uma economia fechada, sem grandes relações com o exterior, que praticava a economia planeada, onde a burocracia e a falta de transparência eram um entrave ao desenvolvimento de relações comerciais. No entanto, a situação atual mudou profundamente. A crescente liberalização de vários sectores à iniciativa privada permitiu à China seguir uma política de reformas e abertura ao exterior que revela índices de crescimento altíssimos.

As empresas portuguesas, como a maioria das empresas mundiais, tem encontrado na China um país produtor dos seus produtos a preços, na maioria dos casos, relativamente mais baratos do que nos mercados nacionais. A grande capacidade produtiva da China permite-lhe assim produzir os mesmos produtos a preços comparativamente mais baixos do que em Portugal. A estratégia de crescimento adotada pela China de aposta nas exportações como meio de desenvolvimento do país tem dado os seus frutos. Atualmente assiste-se a uma transição do modelo económico chinês para um modelo baseado não só nas exportações mas também no mercado interno. Este país tem sido muitas vezes comparado à “locomotiva” da economia mundial pela sua capacidade produtiva, mas cada vez mais pelo poder de aquisição cada vez maior da população chinesa. Nesse âmbito as empresas portuguesas têm tentado encontrar na China um lugar de venda dos seus produtos e não só de compra.

Em termos comparativos e para dados de 2010, a China situou-se no vigésimo primeiro lugar do ranking de clientes de Portugal (dados INE). No entanto o saldo da balança comercial entre os dois países é bastante favorável à China, pois ela ocupa o 7º lugar em termos de fornecedores com uma quota de 2,76% do valor total de compras de Portugal ao Exterior, situando o deficit comercial em 893 milhões de Euros no ano de 2009.

(10 ³ EUR)	2005	%	2008	%	2009	%	Var.% 08/09
Máquinas e aparelhos	172.939	30,4	513.999	38,3	458.675	41,1	-10,8
Vestuário	29.618	5,2	58.190	4,3	81.689	7,3	40,4
Metais comuns	46.915	8,2	230.145	17,1	77.644	7,0	-66,3
Matérias têxteis	43.373	7,6	59.871	4,5	59.467	5,3	-0,7
Produtos agrícolas	29.781	5,2	50.739	3,8	54.929	4,9	8,3
Produtos químicos	41.558	7,3	65.829	4,9	45.841	4,1	-30,4
Calçado	14.517	2,6	34.584	2,6	40.098	3,6	15,9
Plásticos e borracha	24.862	4,4	40.453	3,0	36.578	3,3	-9,6
Veículos e outro mat. transporte	19.172	3,4	44.896	3,3	31.415	2,8	-30,0
Instrumentos de óptica e precisão	15.585	2,7	28.655	2,1	30.720	2,8	7,2
Peles e couros	18.336	3,2	29.685	2,2	29.508	2,6	-0,6
Minerais e minérios	19.127	3,4	39.875	3,0	28.528	2,6	-28,5
Madeira e cortiça	12.084	2,1	20.784	1,5	13.326	1,2	-35,9
Produtos alimentares	4.048	0,7	7.426	0,6	8.997	0,8	21,2
Pastas celulósicas e papel	5.386	0,9	9.093	0,7	7.154	0,6	-21,3
Combustíveis minerais	1.070	0,2	2.577	0,2	2.805	0,3	8,9
Outros produtos	68.793	12,1	91.420	6,8	100.161	9,0	9,6
Valores confidenciais	1.778	0,3	13.784	1,0	7.134	0,6	-48,2
Total	568.942	100,0	1.342.004	100,0	1.114.669	100,0	-16,9

Quadro 6 - Importações por produto

Do total de compras efetuadas em 2009 pelas mais de 5000 empresas portuguesas que importam da China, 41,1 % foram compras do grupo *máquinas e aparelhos* seguido do grupo *outros produtos* (9%), *vestuário* (7,3%), *metais comuns* (7%) e *matérias têxteis* (5,3%), representando no total cerca de 70% das importações totais. Relativamente ao valor total, houve uma contração em 2009 relativamente a 2008 de 16,9%, sobretudo devido ao abrandamento da atividade económica sentida em Portugal. No entanto, e para o período de 2005 a 2008 o valor das importações de Portugal desde a China dobrou passando de cerca de 569 milhões de Euros para mais de 1,114 Milhões em 2008. Apesar da diminuição registada em 2009, os dados recentes apresentados mais acima mostra que há um crescimento das importações portuguesas provenientes da China.

Utilizando novamente dados do AICEP, agora para as exportações de produtos de Portugal para a China:

(10 ³ EUR)	2005	%	2008	%	2009	%	Var % 08/09
Minerais e minérios	11.615	6,8	27.041	14,7	48.552	21,9	79,6
Máquinas e aparelhos	96.846	56,8	63.677	34,6	33.731	15,2	-47,0
Produtos químicos	816	0,5	13.436	7,3	25.729	11,6	91,5
Madeira e cortiça	11.755	6,9	17.517	9,5	19.363	8,7	10,5
Pastas celulósicas e papel	5.919	3,5	7.751	4,2	18.858	8,5	143,3
Plásticos e borracha	4.677	2,7	5.459	3,0	16.068	7,2	194,3
Metais comuns	14.084	8,3	20.342	11,1	15.393	6,9	-24,3
Matérias têxteis	10.876	6,4	6.445	3,5	10.024	4,5	55,5
Veículos e outro mat. transporte	1.455	0,9	4.727	2,6	6.300	2,8	33,3
Produtos alimentares	1.034	0,6	1.969	1,1	3.189	1,4	61,9
Vestuário	720	0,4	1.913	1,0	1.890	0,8	-1,7
Combustíveis minerais	2	0,0	3	0,0	1.875	0,8	§
Peles e couros	1.422	0,8	933	0,5	1.617	0,7	73,3
Produtos agrícolas	2.936	1,7	907	0,5	964	0,4	6,3
Instrumentos de óptica e precisão	437	0,3	622	0,3	706	0,3	13,5
Calçado	3.688	2,2	1.826	1,0	682	0,3	-62,6
Outros produtos	733	0,4	567	0,3	1.873	0,8	230,4
Valores confidenciais	1.576	0,9	8.882	4,8	15.015	6,8	69,0
Total	170.589	100,0	184.018	100,0	221.818	100,0	20,5

Quadro 7 - Exportações por produto

Nas exportações portuguesas, dos principais produtos vendidos pelas mais de 750 empresas portuguesas que atualmente exportam para a China destacam-se na primeira posição os *minérios* com 21,9% do respetivo valor total, seguidos pelo grupos de *máquinas e aparelhos* (15,2%), *produtos químicos* (11,6%), *madeira e cortiça* (8,7%) e pastas celulósicas e papel (8,5%)¹³.

¹³ AICEP Portugal, 2007.

II. O processo de Exportação – Manual

Dada a grande complexidade dos processos envolvidos na importação/exportação e diversidade dos países trabalhados, verificou-se ser de extrema importância o mapeamento dos principais passos a ter em conta para cada um dos processos.

A elaboração deste Manual de Exportação para a DLI vem responder a esta necessidade.

1. Fluxo de Exportação

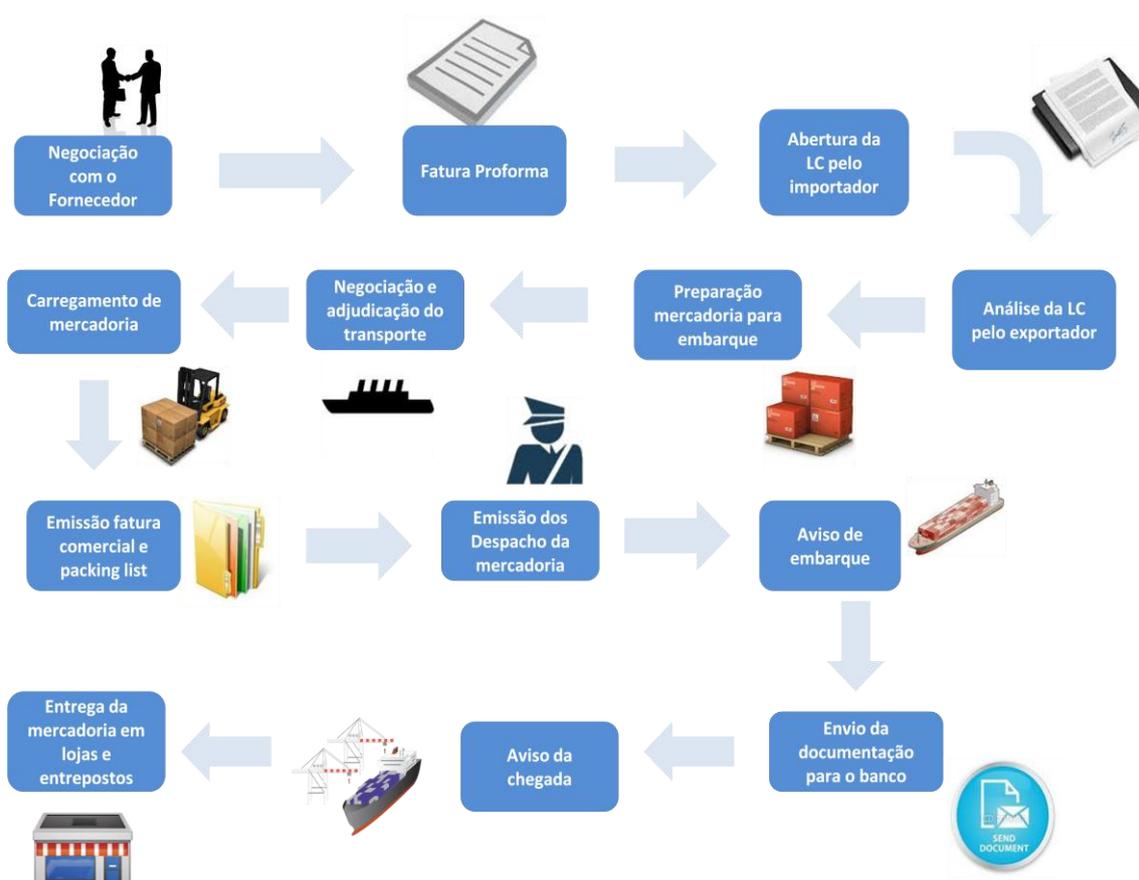


Figura 5 - Diagrama do fluxo de exportação¹⁴

¹⁴ Fluxo de Exportação totalmente realizado pelo autor

1.1- Negociação com cliente

Após a existência de um plano e uma estratégia de internacionalização (exportação), é necessário iniciar a procura de clientes.

Este passo ocorre previamente na direção comercial e a DLI só começa a tomar conta do processo de exportação quando a informação sobre a encomenda do cliente (*Transfer*) é colocada em sistema.

1.2- Elaboração fatura Proforma

A fatura proforma serve como um comprovativo / suporte detalhado da negociação efetuada entre vendedor e cliente. Até as duas partes chegarem a um consenso final, a fatura proforma pode ser alterada, podendo haver duas, três, ou mais edições da fatura proforma.

Pontos-chave de uma fatura proforma

1. Nome e endereço do vendedor e do comprador;
2. Descrição da mercadoria, quantidade, peso bruto e líquido;
3. Itens cotados;
4. Preço dos itens: por unidade e total;
5. Desconto, se for o caso;
6. Condições de venda ou Incoterm usado (inclui ponto de entrega);
7. Tipo de embalagem de apresentação e tipo de transporte;
8. Condições de pagamento;
9. Data de transporte estimado e local de entrega;
10. Locais de embarque e desembarque;
11. Data de validade;
12. Assinatura do exportador;
13. Local para assinatura do importador, que desta forma expressa a sua concordância com a proposta.

Depois de se ter preparada a mercadoria para exportação e colocado os bens num ponto adequado para a recolha (geralmente no armazém), o próximo passo é carregar os mesmos no contentor ou camião.

Existem cargas que têm necessariamente de ter uma inspeção física na origem (neste caso Portugal) por imposição legal do país. Normalmente é exigido que seja uma terceira entidade autónoma a fazer essa inspeção.

1.6- Negociação e adjudicação do transporte

A Gestão de Fretes realiza o *Procurement* de operadores logísticos em transportes internacionais. Envolve o planeamento da compra; a consulta de mercado; a definição do serviço (como porto de embarque, porto de destino, tipo de mercadoria, tipologia de contentores, condições de armazenagem e paralisação - tempo que o contentor demora a estar despachado na alfândega e os dias de espera no entreposto que tem custos - entre outros) e a análise de valor de proposta e respetivo *Reporting*.

Com as cotações obtidas e posteriormente disponibilizadas em sistema, o assistente dos processos de importação/exportação pode selecionar e adjudicar, de acordo com os dados logísticos da carga) o operador logístico que oferece melhores condições

1.7- Carregamento de mercadorias

O exportador só é responsável pelo carregamento de mercadorias a bordo do navio se o Incoterm previamente negociado assim o indicar.

1.8- Fatura Comercial (Commercial Invoice) e Packing List

1.8.1- Fatura Comercial¹⁵

Como já foi explicado anteriormente, a fatura comercial é o documento que prova a transação comercial internacional. Sem este documento, não se procederá ao despacho alfandegário.

¹⁵ <http://pt.reingex.com/br73m.asp> consultado em Março de 2012

Pontos-chave de uma fatura comercial

1. Lugar e data da emissão;
2. Número da fatura, que pode ser de sequência numérica, ou do próprio processo da exportação;
3. Nome e endereço do exportador e importador;
4. Número da referência, contrato, pedido ou ordem de compra do importador;
5. Modalidade de pagamento;
6. Modalidade de transporte;
7. Porto de embarque e porto de destino;
8. Quantidade de mercadoria por tipo (item);
9. Marcação de volumes;
10. Discriminação detalhada da mercadoria e classificação aduaneira;
11. Total do peso líquido e do peso bruto;
12. Valor do frete (em vendas onde este estiver compreendido);
13. Valor do seguro (em vendas onde este estiver compreendido);
14. Valor Total;
15. Declarações exigidas pelo país importador.

FATURA COMERCIAL		NÚMERO:	
DADOS DO IMPORTADOR:		DATA:	
		DADOS DO EXPORTADOR:	
LOCAL DE EMBARQUE:			
LOCAL DE DESTINO:			
PAÍS DE ORIGEM:		DATA PROVÁVEL DO EMBARQUE:	
OBSERVAÇÕES:			
QTD	DESCRIÇÃO DAS MERCADORIAS	PREÇO UNIT	PREÇO TOTAL
TOTAL GERAL			
INCOTERMS: DE ACORDO COM OS INCOTERMS-2000(DD)			
FORMA DE PAGAMENTO:			
MEIO DE TRANSPORTE:			
PESO BRUTO:		PESO LÍQUIDO:	VOLUME:
OBSERVAÇÕES:			
COMISSÃO DO AGENTE:			
BANCO (NOME, CONTA):			
VALIDADE DA FICOM FORMA:			

Figura 7 - Exemplo de uma fatura comercial

1.8.2- Packing list¹⁶

Não existe um modelo padrão para este documento, mas deve conter pelo menos os seguintes elementos:

1. Número do documento;
2. Nome e endereço do exportador e importador;
3. Data de emissão;
4. Número e data da ordem ou pedido do importador;
5. Número e data da fatura comercial;
6. Quantidade total de volumes (embalagem);
7. Marcação dos volumes;
8. Descrição das mercadorias;
9. Identificação dos volumes por ordem numérica;
10. Espécie de embalagens (caixa, palete, etc.) contendo peso líquido, peso bruto, dimensões unitárias e o total da cubagem;
11. Data e local de embarque e desembarque;
12. Nome da transportadora

Packing List
May 12, 2010

Logo

* _CompanyName*
_Address
_Address2
_City *_State* *_ZipCode*
_PhoneArea *_PhoneNum*
_Email *_Website*

Customer P.O. No.	Date Shipped	Shipped Via	Our Order No.	Salesperson
	May 12, 2010			

Ship to:
[Customer Name] [Customer Name]
[Customer Address Line 1] [Customer Address Line 1]
[Customer Address Line 2] [Customer Address Line 2]
[Customer City, State, ZIP Code] [Customer City, State, ZIP Code]

Sold to (if different):
[Customer Name]
[Customer Address Line 1]
[Customer Address Line 2]
[Customer City, State, ZIP Code]

Qty.	Description
<input type="checkbox"/>	

# Cartons	Total Weight	Order Complete?	Balance To Follow	Packed By	Checked By

PLEASE NOTIFY US IMMEDIATELY IF SHIPMENT CONTAINS ERRORS!
Contact: (Type name here), (Type phone number here)

Figura 8 - Exemplo de uma packing list

¹⁶ <http://pt.reingex.com/br73m.asp> consultado em Março de 2012

1.9- Despacho da mercadoria à exportação

Após serem emitidos todos os documentos obrigatórios à exportação, os mesmos são entregues à alfândega pelo despachante contratado pelo exportador (entidade especializada que junto das entidades alfandegárias trata de processos de importação/exportação em nome do importador/exportador) de forma a dar entrada com o processo de despacho de exportação.

Os requisitos de documentação para embarques de exportação variam muito de acordo com o país de destino e o tipo de produto que está sendo enviado.

1.10- Receção de aviso de embarque

O operador logístico envia ao exportador os documentos que provam que a mercadoria já saiu do porto de origem com os dados do navio em que está a ser enviada, como por exemplo o nome e a matrícula.

Apesar de não ser obrigatório, o exportador envia esta documentação ao importador para lhe provar que a mercadoria está a ser enviada como combinado.

1.11- Envio documentação para o banco

Caso o meio de pagamento acordado tenha sido a LC, os documentos originais deverão ser enviados para o banco pelo exportador de forma a garantir o recebimento da venda.

A transferência da propriedade da carga apenas é efetuada após recebimento da documentação.

1.11.1- Banco do exportador

O papel do banco do exportador é:

- Verificar a documentação;
- Enviar os documentos para um banco no país do comprador com as instruções relativas à recolha de pagamento;

- Creditar a conta do exportador quando receber os pagamentos do banco do importador.

1.11.2- Banco do importador

O papel do banco do importador é:

- Validar documentação;
- Pagar tal como estava previamente acordado;
- Enviar a documentação original para o seu cliente para que este possa efetuar o despacho de importação da mercadoria.

1.12- Aviso de chegada da mercadoria

O aviso de chegada é um documento de transporte internacional emitido por uma transportadora /companhia de navegação/área que informa a chegada do embarque internacional.

Um aviso de chegada não é um documento de libertação da mercadoria. Apenas fornece detalhes sobre a chegada ou a previsão de chegada da carga

1.13- Despacho à importação

Dependendo do Incoterm negociado, o exportador pode ter que efetuar o despacho à importação no destino.

1.14- Entrega da mercadoria a lojas e entrepostos

Após o despacho da mercadoria na alfândega será adjudicado o transporte interno para entrega no destino final (loja ou armazém)¹⁷.

¹⁷ As informações contidas neste documento foram obtidas por suporte informático e fornecidas por membros da DLI

III. Caso Prático – Exportação para a Turquia

Para ser possível uma maior compreensão de um fluxo de exportação na DLI, estudei o caso da exportação da Sonae para a Turquia.

A Sonae detém duas lojas Zippy em Istambul. As lojas Zippy são lojas infantis que vendem vestuário, calçado, acessórios, puericultura, mobiliário e brinquedos.

1. Análise SWOT do mercado turco¹⁸

Pontos Fortes Crescimento económico continuado; Confiança nos investidores (nacionais e estrangeiros); Estratégica localização geográfica, entre a Europa e a Ásia; Sistema financeiro sólido; Dimensão do mercado; Média etária da população (29 anos).	Pontos Fracos Situação geopolítica instável; Elevado défice da conta corrente; Excesso de burocracia; Língua - dificuldade de comunicação; Resistência à mudança.	Fatores Internos
Oportunidades Fase de negociação no processo de adesão à EU; Elevado número de investimentos estruturantes (energia, construção e obras públicas);	Ameaças Concorrentes bastante competitivos; Ameaça de ataques terroristas; Menor confiança na UE e no processo de adesão da Turquia, que poderá levar a	Fatores Externos

¹⁸ Análise realizada totalmente pelo autor

<p>Abertura a empresas estrangeiras;</p> <p>População jovem e dinâmica;</p> <p>Aumento gradual e sustentado do poder de compra da população;</p> <p>Aumento na qualidade da mão-de-obra, fruto do aumento do nível de escolaridade da população</p>	<p>uma viragem política para Leste e conseqüentemente instabilidade social e política;</p> <p>Forte concorrência asiática, dos países da região do Mar Negro e dos Balcãs;</p> <p>Elevada carga fiscal na importação de produtos</p>	
---	--	--

Quadro 8 - Análise SWOT do mercado turco

2. Análise PEST/PESTEL Turquia¹⁹

Fator Político	Fator Económico	Fator Sociocultural	Fator Tecnológico	Fator Ambiental	Fator Legal
O poder político encontra-se dividido em dois domínios;	A competitividade económica tem vindo a aumentar;	Tem implementado várias iniciativas de benefícios sociais para melhorar a qualidade de vida da população;	Tem havido um desenvolvimento significativo em novas tecnologias;	Abundante biodiversidade;	O sistema judicial é tripartido;
Tem aberto novas iniciativas globais de abertura ao exterior;	Tem uma grande abertura a investimento estrangeiro e as políticas económicas são prudentes e ponderadas;	A taxa de natalidade está a aumentar;	Crescimento da implementação de políticas de desenvolvimento tecnológico;	Assinou o Protocolo de Quioto;	Tem havido reformas legais de redução de taxas para entidades empresariais;
Há o risco de ataques terroristas e têm relações complicadas com países	Implementação de acordos de troca livre;	Comparativamente com os países da EU, ainda existe um nível de desenvolvimento humano baixo, com um índice alto de	Ainda se verificam baixas despesas com a área de pesquisa e desenvolvimento;	Aumento de poluição, sobretudo nas áreas urbanas;	Há ineficiências judiciais;

¹⁹ Análise realizada totalmente pelo autor

vizinhos;		mortalidade infantil e um aumento do desemprego;			
Há muita corrupção no governo.	Apesar de estar a modernizar a indústria e os serviços, a tradicional agricultura ainda tem um peso substancial na economia do país.	O sistema social é ineficaz e o sistema escolar é inadequado.	Falta de inovação e baixo número de patentes.	Aumento de resíduos perigosos e acréscimo no nível de emissão de gases poluidores.	Lacunas existentes no sistema de tributação.

Quadro 9 - Análise PEST/PESTEL Turquia

3. Fluxo de exportação para a Turquia

3.1. Criação de *Transfers* (mercadoria a exportar)

O gestor de mercado que está encarregue do comércio com a Turquia mantém contacto com o gestor de *stock* que coordena as informações do sistema, da mercadoria que vai em trânsito e ainda das lojas para que depois possa fazer as *transfers* com base nessa informação.

Posteriormente a DLI necessita saber quais os produtos que irão ser exportados, que podem ser têxteis, puericultura ou consumíveis, isto é, artigos que não são para venda, como por exemplo cabides ou manequins.

3.2. Preparação da carga

O entreposto recebe da gestora de ligação ao negócio (via *transfers*) a informação de quais os artigos que precisam de ser preparados, e se vão ser expedidos em paletes ou em granel e de que forma vão ser expedidos, pois podem ser expedidos por via marítima, aérea ou terrestre.

Este tipo de informação é importante para o entreposto ao preparar a mercadoria pois, caso seja expedida por via aérea, nos casos urgentes, as paletes são preparadas de forma diferente, são mais baixas e leves em relação às paletes no transporte terrestre, em que são mais altas para economizar espaço.

A DLI acorda com o entreposto e com a gestora de ligação ao negócio o dia em que o carregamento da mercadoria irá ser feito (por norma esta data já se encontra previamente acordada entre as partes), o que normalmente acontece à quinta-feira (a gravação das *transfers* ocorre à segunda-feira e à terça-feira, o entreposto prepara a carga na quarta-feira para que possa carregar à quinta-feira), e a partir deste momento a DLI inicia os contactos com o operador logístico.

O Incoterm normalmente utilizado com o operador logístico nas exportações para a Turquia é o CIF.

A estimativa de volume é requerida pela DLI ao analista antes de fazer a solicitação de transporte ao OL situação que por norma ocorre antes do entreposto ter a carga toda preparada.

3.3. Adjudicação do transporte

O primeiro contacto com o operador logístico é realizado através do envio de um e-mail padrão a requisitar transportes, informando as estimativas de carga.

Neste momento a DLI já sabe que artigos vão ser expedidos, bem como o número de paletes (sendo solicitada previamente uma estimativa de carga).

Normalmente, é na quarta-feira ou na quinta-feira de manhã que a DLI informa o entreposto do dia e hora do carregamento da carga para a Turquia. Quando dispomos da matrícula do camião que vai efetuar o transporte informamos igualmente os colegas da área dos transportes (portaria do entreposto). 9

3.4. Controlo da expedição

A DLI contacta o colega da operacional (DLI) que se encontra no entreposto no sentido de obter feedback do carregamento da mercadoria.

O entreposto, enquanto faz a preparação da carga, faz o *picking* de todos os artigos em sistema, ou seja, grava o artigo em sistema automaticamente com a respetiva data de expedição. De imediato faz a faturação, ficando assim comprovada a data de expedição do entreposto.

Enquanto o carregamento está a ser efetuado, vão se tirando fotografias de modo a provar que toda a mercadoria está em perfeitas condições. Este é um processo que se realiza para todas as exportações, para depois haver a prova de que se a mercadoria estiver danificada, foi algo que ocorreu pós-carregamento.

E neste momento o carregamento foi realizado.

3.5. Extração da documentação

Logo após o carregamento, o entreposto informa que a carga se encontra pronta e quando a área administrativa envia “ficheiro de carga”, o qual menciona todos os dados logísticos (nº de paletes carregadas, data de faturação, nº das guias de transporte, empresa, nº da loja, nº da palete mestra, nº do suporte, peso bruto, dimensões, etc.), a DLI emite as faturas, a packing list e as declarações (solicitadas pelo despachante quando a carga tem verificação documental na alfândega) necessárias para as alfândegas turcas, que irão ser assinadas e carimbadas.

3.6. Envio da documentação

Estas declarações que seguem com os restantes documentos são de particular importância na exportação para a Turquia. Em mais nenhuma exportação realizada pela Sonae são pedidas declarações deste género.

Estas declarações são protocolos existentes entre a União Europeia e a Turquia que garantem que a mercadoria que está a ser exportada para a Turquia está de acordo com algumas normas turcas.

Existem 4 declarações que provam que:

- A Turquia não está a importar pele de cão ou de gato;
- Não estão a importar bens de dupla utilização, ou seja, bens que tenham diferentes usos;
- Todas as mercadorias exportadas estão de acordo com os protocolos existentes entre a União Europeia e o Iraque;
- Respeitam também os protocolos existentes entre a Turquia e o Iraque relativos a bens culturais isto é, garantem que não se está a exportar antiguidades ou objetos arqueológicos com mais de 100 anos)

Ainda na quinta-feira a DLI envia por e-mail a documentação para o operador logístico e para o transportador. Este último utiliza estas digitalizações para fazer o *booking* na companhia aérea e o respetivo despacho de exportação.

No dia seguinte, sexta-feira, são entregues os originais que seguem com a carga.

3.7. Acompanhamento da carga

A DLI vai acompanhando o envio da mercadoria até à entrega na loja.

Quando a carga chega ao destino, a DLI acompanha o desalfandegamento para que se proceda o despacho à importação e futura entrega da mercadoria nas lojas.

A DLI vai pedindo o feedback ao operador logístico de como todo este processo está a decorrer.

Quando o despacho de importação (na Turquia) se encontra completo, o OL já tem conhecimento (por acordo prévio) que deverá entregar a mercadoria nas lojas no dia seguinte e mediante as janelas temporais informadas das lojas.

3.8. Entrega da carga na loja

A DLI informa as lojas que o OL irá proceder com a entrega da mercadoria no dia informado e em simultâneo efetua a coordenação entre o operador logístico, a Mars, e as lojas.

Quando a loja recebe a mercadoria, confere toda a carga através do POD (proof of delivery), um documento que é enviado de Portugal que contém o nome da loja, identificação do número de palete, entre outras informações.

A loja faz o *check* da mercadoria com o POD e esta é enviada pelo operador logístico para a DLI e assim, com o envio desse documento, o processo está completo e o documento é arquivado.

4. Alfândegas

Na Turquia existem 3 alfândegas. A alfândega A/B e C. (Foram atribuídas letras devido à dificuldade em expressar os nomes das alfândegas.)

Cada uma destas alfândegas trabalha com um conjunto específico de artigos.

Consoante o tipo de mercadoria que a Sonae esteja a exportar, seja têxtil, puericultura, consumíveis, sapatos, brinquedos, etc. entram por diferentes alfândegas. Enquanto em Portugal, a alfândega de Sines ou de Leixões recebe e despacha à exportação todo o tipo de mercadoria, na Turquia o mesmo não acontece.

Cada alfândega está devidamente preparada para receber um tipo específico de produto.

Atualmente a Sonae só tem vindo a utilizar as alfândegas A e C.

Como os entrepostos nacionais sabem desta especificidade, preparam a mercadoria de acordo com a alfândega e loja que irá recebe-la. Ou seja, a alfândega A pode receber 2 paletes e a alfândega C 4 e, no entanto, estas 6 paletes vão para a mesma loja, mas sendo produtos diferentes, têm de entrar por alfândegas diferentes²⁰.

²⁰ Este documento foi totalmente redigido consoante informações fornecidas por membros da DLI

IV. Barreiras Culturais no Comércio Internacional - O Caso da China

1. Introdução

Como qualquer pessoa sabe, Portugal e China são dois países longínquos, tal como a figura 9 indica, pelo que é facilmente apreendido que as diferenças culturais e negociais irão ser notoriamente distintas.

Existem várias diferenças conhecidas *a priori*, como as distintas culturas, que obviamente modificam a forma de pensar e de encarar os negócios nos dois países, a língua, que muitas pessoas poderão encarar como um obstáculo em efetuar processos negociais, entre muitos outros.



Figura 9 - Distância Portugal-China

Para se compreender um pouco mais as dificuldades, os pontos comuns e divergentes nas relações comerciais internacionais foi realizado um conjunto de entrevistas a várias pessoas de diferentes direções da Sonae.

Nesta série de entrevistas deu-se ênfase aos fornecedores chineses e à relação dos portugueses com estes.

Todas as pessoas entrevistadas já se relacionavam com fornecedores chineses há vários anos e já tinham estado na China pelo menos uma vez, pelo que o contacto com chineses e o conhecimento desta cultura é significativo.

O questionário foi dividido em duas partes. A primeira centra-se no processo de importação Sonae - China. A segunda foca o aspeto cultural e as dificuldades que daí advém.

No questionário do processo de importação as opiniões não divergiram muito. Todos os entrevistados têm ideias semelhantes acerca do processo de importação da China e de como este se deve proceder.

Já no questionário cultural o mesmo não sucedeu: as opiniões variaram bastante nas diferentes perguntas.

Desta forma, das várias questões colocadas, destaquei algumas do questionário cultural que penso serem as que melhor traduzem as diferenças de conceções e pensamentos em relação aos chineses.

2. Questões

2.1- Contacto com ocidentais/Ocidentalização

Na questão da promoção do contacto com ocidentais por parte dos chineses e na questão das reuniões realizadas pelos mesmos (se era possível identificar uma tentativa deliberada dos chineses de usar hábitos ocidentais, deixando os seus modos tradicionais de lado, tal como beber café em alternativa a beber chá), as respostas dos inquiridos foram distintas. Enquanto uns foram categóricos ao afirmar que se notava um esforço por parte dos chineses em relacionarem-se e em ocidentalizar as reuniões, outros não foram capazes de encontrar estes esforços.

De facto, a realidade que hoje se vive na China (nos grandes centros urbanos) é a de uma enorme abertura ao mundo ocidental e uma tentativa de imitação da cultura e da forma de viver. Mas claro que estas impressões dependem da experiência no contacto comercial com China. Os inquiridos podem se ter relacionado com chineses mais tradicionais, que não procuram tanto ocidentalizar-se.

Contudo, a própria abertura cultural da pessoa, o reconhecer de atitudes diferentes e a disponibilidade de aprender novas culturas está intimamente ligada a estas respostas. Negociar com culturas e países diferentes, muitas vezes tão distintos do que é a nossa realidade, pressupõe uma abertura a novos conceitos e formas de trabalhar. No fundo é muito mais uma adaptação do que a uma imposição unilateral.

2.2- Guanxi²¹ (关系) e Mianzi²² (面子)²³

Uma resposta unânime entre os entrevistados foi aquando da questão se estariam familiarizados com os termos Guanxi e Mianzi.

Com este tipo de resposta foi possível compreender que grande parte da cultura chinesa é desconhecida para os ocidentais, já que *Guanxi e Mianzi são duas atitudes*

²¹ O conceito de guanxi refere-se a relacionamentos interpessoais ou ligações em quase toda a vida na cultura chinesa, do parentesco à amizade e da política para os negócios. O conceito chinês de guanxi difere do conceito ocidental de rede em que este último é geralmente impessoal e principalmente a um nível mais organizacional.

²² Enquanto argumenta-se que o comportamento de rosto é universal, o conceito de rosto é chinês. Mianzi representa o tipo de prestígio ou reputação alcançada através da vida, através do sucesso e ostentação; mianzi é uma acumulação de esforço pessoal. Mianzi é, portanto, um tipo de reconhecimento do ego dependente do ambiente externo. Para não se perder a face, deve-se ter certos comportamentos adequados.

²³ CHAN, pp.1-2

*bastante importantes na interação inter-pessoal para os chineses*²⁴ e qualquer ocidental que queira relacionar-se com chineses deveria conhecer estes dois pensamentos.

*Estes conceitos, geralmente analisados em situações pessoais, também podem ser analisados em ambientes empresariais e em relações negociais*²⁵.

Após uma breve explicação sobre Guanxi e Mianzi, os entrevistados foram capazes de admitir que conseguiam identificar muitas dessas atitudes nos chineses.

Mas impõe-se uma importante questão. Como é possível realizar negócios bem-sucedidos quando uma parte muito importante da cultura chinesa é desconhecida?

Como é óbvio, a Sonae é o exemplo e a prova de que isso é possível. No entanto, se houvesse pelo menos uma ou duas pessoas no departamento comercial com profundos conhecimentos da cultura chinesa, os bons negócios talvez pudessem passar a ótimos negócios já que os investidores estrangeiros na China devem estar cientes desses conceitos-chave e devem usa-los para estabelecer uma melhor relação com os parceiros²⁶.

2.3- Maior obstáculo

À pergunta sobre qual a maior dificuldade encontrada na negociação com a China, a resposta foi comum: a comunicação.

Como é óbvio para negociar com chineses é imperativo comunicar em inglês já que as empresas portuguesas ainda não possuem pessoas qualificadas para negociar com os chineses em chinês e, evidentemente, os chineses não são capazes de falar português! Esta condição leva a que a comunicação seja dificultada pois os chineses não falam muito bem inglês.

Outra dificuldade encontrada é o sentimento de alguma desconfiança ou desconforto com a forma de trabalhar dos chineses. É verdade que os chineses nunca negam um pedido, uma característica bastante notória da cultura deles. Desta forma, os ocidentais podem sentir-se lesados pelo facto de estarem constantemente a ouvir um sim aquando da negociação com chineses quando, na realidade, estes nem sempre

²⁴ BUCKLEY, CLEGG, e TAN, 2006, pp. 275-288.

²⁵ idem

²⁶ idem

podem cumprir o acordado. (O que foi confirmado pelos entrevistados ao longo da conversa.)

Esta é igualmente uma dificuldade que me leva a pensar que seria importante para as empresas portuguesas contratarem pessoas com noções da língua e da cultura chinesa para tornarem todo o processo de negociação mais simples e facilitado.

2.4- Contratos

A segunda questão em que as opiniões foram distintas foi sobre a assinatura de contratos. Quando questionados se já tinham assinado contratos com chineses só dois dos entrevistados responderam afirmativamente, o que indica que muitos negócios realizados com chineses não têm assinaturas de contratos.

Teoricamente os chineses não tem a mesma noção de contrato que os ocidentais. Enquanto para os ocidentais a assinatura do contrato é o ato que mostra que as negociações terminaram e o que está estipulado no contrato é para ser totalmente cumprido, para os chineses o contrato não indica o mesmo.

O chinês entende que a assinatura do contrato é o início das negociações, então pode-se entender, segundo esta forma de pensar que o que está estipulado no contrato não vai ser cumprido, visto que os chineses irão continuar a negociar os termos do contrato.

No entanto este não foi o parecer dos entrevistados. Segundo os seus pontos de vista, os chineses entendem o conceito ocidental da assinatura de um contrato e só o tentam mudar quando as cláusulas do contrato não são do seu agrado.

2.5- Forma de negociar

Quando questionados sobre a forma chinesa de negociar, interrogando se a forma chinesa de negociar era diferente da ocidental, a resposta geral foi clara; era completamente distinta.

No entanto as razões apontadas para explicar tamanha diferença são totalmente opostas:

- Uns referiram que o tipo de negociação dos chineses era tão diferente que até tornava mais fácil negociar com estes do que com ocidentais;
- Outros disseram que é muito complicado negociar com os chineses pelo risco de a qualquer momento da negociação se poder ser enganado.

Opiniões tão divergentes como estas podem estar relacionadas com a pré-disposição que a pessoa tem para desenvolver relações com pessoas de culturas tão diferentes.

O facto de um dos entrevistados ser de origem inglesa, trabalhando numa empresa portuguesa, poderá criar abertura prévia para bom relacionamento com culturas diferentes, ainda que a diferença cultural entre Inglaterra e Portugal não seja tão expressiva como a diferença cultural existente entre a China e Portugal.

A atitude dos chineses de responderem afirmativamente a qualquer questão, que muitos portugueses consideraram surpreendente, também encaminha para a desconfiança, visto que fica a pairar no ar uma certa incerteza em relação ao que os chineses vão realizar.

Uma vez mais, esta atitude de dúvida só ocorre devido à falta de conhecimento, por parte dos portugueses, em relação à cultura chinesa.

Se houvesse um estudo em relação à forma de ser e de agir chinesa, os portugueses iriam compreender esta atitude chinesa de nunca negar e não se iriam sentir ameaçados.

2.6- Relação com Fornecedores

Quando inquiridos sobre o relacionamento com fornecedores e se a relação com os mais antigos era diferente da relação com os mais recentes, a resposta obtida foi idêntica.

Explicaram que de facto a relação com os mais antigos era mais próxima e por vezes até pessoal, ocorrendo situações em que estes os levavam a jantar fora ou apresentavam-lhes a família.

Isto pode ser explicado à luz da cultura chinesa. Os chineses encaram as relações profissionais de uma forma mais pessoal que os ocidentais. Quando a relação profissional é longa e duradoura, os chineses consideram amigos os seus parceiros

profissionais, um pensamento diferente do ocidental, que tendencialmente não mistura relações profissionais com relações pessoais. Mas a vontade que os chineses têm em contactar com ocidentais é muito significativa e determinante para a construção de uma relação mais próxima com o mundo ocidental.

Conclusão

Com este resumo das entrevistas realizadas consegue-se compreender que a opinião e postura em relação aos chineses são muito subjetivas e não podem ser generalizadas. No entanto, nas questões da comunicação e do “dizer sempre que sim, estas parecem ser percecionadas de uma forma igual entre os entrevistados.

A facilidade em entender e respeitar uma nova cultura e tradição está muito relacionada com o sucesso desse contacto.

Hoje em dia, qualquer empresa para ser bem-sucedida não pode ignorar o papel preponderante da Ásia nas relações comerciais pela sua capacidade produtiva e de investimento, assim como pelo aumento significativo da capacidade de poder de compra daquela região do mundo.

É cada vez mais imperativo para as empresas nacionais identificarem as oportunidades e desafios existentes num enquadramento internacional de importação e ou exportação. O sucesso destes processos advém em grande parte da forma como a empresa aborda os novos mercados.

Nas trocas internacionais, e para lidar com a sua complexidade, é necessário ter sempre presentes várias vertentes implícitas ao comércio internacional, como é o caso dos Incoterms ou do HS Code, pois sem este conhecimento não é possível efetuar negócios a uma escala global.

Um processo de Exportação ou Importação correrá tanto melhor quanto, melhor Exportador e Importador conhecerem as regras de Comércio Internacional (Incoterms) de forma a deixar claro para ambos quais os direitos e deveres e custos a suportar por ambas as partes.

Para além de todo o conhecimento técnico que envolve um processo de import/export, também é muito importante conhecer a cultura e o povo para onde se

pretende importar/exportar para não haver problemas depois de se iniciar todo o processo e já se ter gasto tempo e dinheiro.

Apreciação Final

Pessoalmente penso que o estágio foi um sucesso, pois além de ter terminado a tarefa que me foi proposta a tempo e ter atingido todos os supostos objetivos, o meu conhecimento foi alargado com termos e noções até então desconhecidas.

Fui muito bem acolhida pela minha coordenadora e por toda a equipa da DLI. Nunca me foi negada ajuda e sempre que necessitei de apoio ou fornecimento de dados sempre foram bastante prestáveis comigo.

Espero que este manual venha a ser utilizado no futuro e que possa facilitar a adaptação à empresa e à DLI.

Considero esta experiência bastante enriquecedora em termos profissionais visto ter sido o meu primeiro contacto real com o mundo do trabalho.

Para além de ter aprendido muitos conceitos até então totalmente desconhecidos e realidades diferentes, ainda consegui pôr em prática algum do meu conhecimento obtido em 4 anos de faculdade. As entrevistas foram muito importantes para isso e dessa forma consegui compreender o quanto se sabe de uma cultura quando se inicia um negócio, ou quando já se está a negociar à algum tempo com essa cultura.

Referências bibliográficas

Nota: Todos os conceitos teóricos presentes nos documentos foram investigados e são baseados em artigos abaixo discriminados, e suportados em informações e entrevistas realizadas na DLI.

Livros e artigos

ABRANTES, A., (1999) *A Internacionalização empresarial numa economia mundializada*, Millenium.

AICEP Portugal, *China: ficha de mercado*, (2012) Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E., Lisboa.

AICEP Portugal , *China: dossier de mercado*, (2007) Unidade de Conhecimento de Mercado – Delegação em Xangai.

BUCKLEY, Peter J.; CLEGG, Jeremy; TAN, Hui, (2006) *Cultural Awareness in Knowledge Transfer to China – The role of guanxi and mianzi*, Journal of World Business, Volume 41, Issue 3.

CARDON, Peter W.; SCOTT, James Calvert, (2003) *Chinese Business Face: Communication Behaviors and Teaching Approaches*, Business Communication Quarterly, Volume 66, Number 4.

CHAN, Alvin M., *The Chinese Concepts of Guanxi, Mianzi, Renqing and Bao: Their Interrelationships and Implications for International Business*, University of Western Sydney.

COSTA, Carlos E. da; TREDESINI, Elis R., (2008) *NEGOCIADO AS DIFERENÇAS-A China e o Mundo*, Centro Universitário Leonardo da Vinci.

DUNFEE, Thomas W.; WARREN, Danielle E., (2001) *Is Guanxi Ethical? A Normative Analysis of Doing Business in China*, Journal of Business Ethics, Volume 32, Number 3.

GESTELAND, Richard R., (1999) *Cross-Cultural Business Behavior: Marketing, Negotiating and Managing across Cultures*, Copenhagen Business School Press.

GONÇALVES, Arnaldo, (2009) *Relações Portugal-China*, Lisboa-Universidade Católica Portuguesa.

HOFSTEDE, Geert, (2003) *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*, Sage Publications, Inc.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; HALL, Prentice, (2006) *Marketing Management*, 12 Edição.

RUMBAUGH, Thomas; BLANCHER, Nicolas, (2004) *China: International Trade and WTO accession*. International Monetary Fund.

SCHNEIDER, Susan C.; BARSOUX, Jean-Louis, (2003) *Managing Across Cultures*, Prentice Hall.

TROMPENAARS, Fons, e HAMPDEN-TURNER, Charles, (1998) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Global Business*, McGraw-Hill.

YEUNG, Irene Y. M.; TUNG, Rosalie L., (1996) *Achieving business success in Confucian societies: The importance of Guanxi (Connections)*, Organizational Dynamics, Academic Journal.

Sites da internet

http://www.ajesp.com.br/portal/frames/consult_exp_faq.htm#19

http://www.aprendendoaexportar.gov.br/maquinas/planejando_exp/plan_estrategico/mod_comercializacao/direta.asp

<http://www.articlesbase.com/business-articles/know-about-proforma-invoice-4864123.html>

<http://www.atlantaaduaneira.com.br/incoterms.html>

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

http://www.ehow.com/how_5573476_prepare-commercial-invoices.html

<http://www.exporthelp.co.za/documentation/proforma.html>

http://www.fiscosoft.com.br/objetos/c_1_4830_figura1.jpg

<http://www.foreign-trade.com/reference/hscodcfm?cat=9>

<http://www.ine.pt>

<http://www.manutencaoesuprimentos.com.br/conteudo/5514-transferencias-financeiras-internacionais/>

http://www.mscgva.ch/bl_terms/bl.html

http://www.portogente.com.br/portopedia/Conhecimento_de_Embarque/

http://www.portogente.com.br/portopedia/Logistica_Internacional/

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/31Documento%20sobre%20Transporte%20Internacional.aspx>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/11Porqu%20%20AAExportar.aspx>

<http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/GuidoExportador/Paginas/14Pres%20supostosdaExporta%20%20A7%20%20A3ocomSucesso.aspx>

<http://pt.reingex.com/br73m.asp>

<http://www.schualm.com.br/3fipe.htm>

<http://www.schualm.com.br/10fipe.htm>

<http://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/>