

Capítulo I – Portugal, a Empresa Nacional e o Comércio Internacional

1. Relações comerciais de Portugal:

Composição do setor empresarial português:

A classificação das empresas em Micro, Pequenas, Médias (PME) e Grandes Empresas obedece:

- A categoria das Micro, Pequenas e Médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.
- Na categoria das PME, uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.
- Na categoria das PME, uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede os 2 milhões de euros.

O universo do tecido empresarial português é constituído maioritariamente por Pequenas e Médias Empresas, representando estas 99,9% do tecido empresarial português, mas sendo responsáveis por apenas 40,7% do volume de negócios do setor empresarial nacional.

Existem 973 empresas de grande dimensão (mais 16 do que no ano 2013). O peso das sociedades com perfil exportador teve um aumento considerável em 2014.

Principais mercados de origem/importação de mercadorias:

Espanha, França e Alemanha representam 54,1% do total das importações nacionais. Espanha ↑3,7%, Alemanha ↑6,8%, França ↑6,7%, Itália ↑6,2%, Países Baixos ↑0,9%. Angola foi o único país com diminuição nos 10 primeiros.

Principais mercados de destino/exportação de mercadorias:

Espanha, França e Alemanha representam 48,9% do total das exportações nacionais. Espanha ↑10,5%, Alemanha ↑4,7%, França ↑6,6%, Reino Unido ↑14,1%, EUA ↑21,6% e Angola ↓33,9%.

Fluxos de mercadorias – Transporte Ferroviário:

O tráfego internacional de mercadorias ascendeu a 1,8 milhões de toneladas (↑2,8%). A saída de mercadorias registou 36,4% (↑26%).

Totalidade de mercadorias transacionadas com Espanha. Entrada de 1.253 mil toneladas e saída de 455,7 mil toneladas.

Fluxos de mercadorias – Transporte Rodoviário:

Espanha com 36,2%, França com 23,2%, Alemanha com 14,1% e Itália com 7,3%.

Fluxos de mercadorias – Transporte Marítimo:

Em 2014 entraram nos portos portugueses 12.436 embarcações de mercadorias nos portos nacionais (↑1,2%). ↑11,5% na arqueação bruta em comparação com 2014, refletindo uma tendência mundial para o aumento da dimensão média dos navios, acompanhada pela adaptação dos portos.

Concentração em 3 portos: Leixões (20,1% - ↑4,1% movimentação de mercadorias), Lisboa (12,6% - ↓2,2% movimentação de mercadorias) e Sines (47,4% - ↑17,6% movimentação de mercadorias).

Fluxos de mercadorias – Transporte Aéreo:

O transporte de carga e correio pelas empresas de transporte público pelas empresas de transporte aéreo nacionais, inverteu a subida dos últimos anos, movimentando menos 1,2% que em 2014.

Fluxos de mercadorias nos Transportes Internacionais:

Toneladas importadas: Marítimo ↑11,7%, Ferroviário ↑9,3%, Aéreo ↑1,7% e Rodoviário ↓0,4%.

Os valores médios de importação por toneladas foi de mil euros. O transporte marítimo é mais baixo 0,44 mil euros, o rodoviário 2,1 mil euros e o aéreo 54,6 mil euros por tonelada.

Os valores médios de exportação por tonelada foi de 1,27 mil euros. O transporte marítimo é mais baixo 0,74 mil euros por tonelada e o rodoviário 1,9 mil euros.

2. Organização da empresa:

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA – é o conjunto agregado e agrupado de atividades e recursos, visando o alcance dos objetivos e resultados estabelecidos.

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL – é o conjunto ordenado de responsabilidades, autoridades, comunicações e decisões das unidades organizacionais de uma empresa.

Todas as empresas possuem dois tipos de estruturas:

FORMAL:

- É objeto de grande parte dos estudos das organizações empresariais.
- É deliberadamente planeada e formalmente representada, em alguns dos seus aspetos, pelo organograma.

- Ênfase em posições em termos de autoridade e responsabilidade.
- É estável.
- Está sujeito a controlo.
- Está na estrutura.
- Tem um líder formal.

INFORMAL:

- Rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal.
- Surge da interação social das pessoas, desenvolvendo-se espontaneamente quando as pessoas se reúnem.
- Apresenta relações que não aparecem no organograma.
- Relacionamentos não documentados e não reconhecidos oficialmente entre os membros

- de uma organização, que surgem das necessidades pessoais e grupais.
- Intrínseco ao ser humano.
- Existirão sempre.
- É instável.
- Não está sujeita a controlo.
- Está sujeita aos sentimentos.
- Líder informal (não há, propriamente, um líder).
- Desenvolve sistemas e canais de comunicação.

As 6 questões fundamentais no desenho da estrutura são:

- 1) Especialização do trabalho.
- 2) Departamentalização.
- 3) Cadeia de comando.
- 4) Extensão de ligações.
- 5) Centralização e descentralização.
- 6) Formalização.

Fatores que afetam o desenho da estrutura organizacional:

- Qualidade da gestão – a descentralização da autoridade para o nível local pode ser um problema, uma vez que a qualidade dos gestores é variável de país para país.
- Linha de produtos diversificada – produtos diferenciados tendo em conta as características dos consumidores.
- Dimensão da empresa.
- Localização de subsidiárias e das suas características.
- Blocos económicos.

Estruturas organizacionais globais:

Existem 5 tipos básicos de estruturas globais:

- a) **ESTRUTURAS GLOBAL POR PRODUTO** – na qual as divisões de produtos são responsáveis pela produção e o marketing em todo o mundo.
- b) **ESTRUTURA GLOBAL POR MERCADOS** – na qual as divisões geográficas são responsáveis pela produção e o marketing nas respetivas áreas.
- c) **ESTRUTURA GLOBAL FUNCIONAL** – na qual as áreas funcionais (produção, marketing, financiamento e mão-de-obra) são responsáveis pelas operações mundiais das suas próprias áreas funcionais.
- d) **ESTRUTURA GLOBAL POR CLIENTE** – na qual as operações são estruturadas com base em grupos distintos de clientes em todo o mundo.
- e) **ESTRUTURA MATRICIAL** – que pode combinar diversas estruturas globais.

ORGANIZAÇÃO DA EMPRESA COM ATIVIDADE INTERNACIONAL:

- Divisão da atividade da empresa em duas unidades (doméstica e internacional).
- Conforme a empresa de envolve mais nos mercados estrangeiros, a estrutura do departamento de exportação torna-se obsoleta.
- A função principal da divisão internacional é o desenvolvimento do negócio internacional.
- Ao diretor do departamento internacional é atribuída autoridade sendo diretamente responsável pelos objetivos.
- Desenho distinto entre os mercados doméstico e internacional.
- As empresas numa fase inicial adotam este tipo de estrutura porque normalmente não têm gestores treinados para gerir uma empresa mundial.
- Gestores internacionais podem ser transferidos para os mercados domésticos.
- Divisões internacionais adequam-se às empresas com poucos produtos que não variam substancialmente e quanto as vendas e lucros internacionais são ainda bastante insignificantes quando comparados aos das divisões domésticas.

Desvantagens:

- Neste tipo de estrutura a empresa pode facilmente crescer na diversidade.
- O plano da empresa poderá tornar-se distintivo devido às duas unidades autónomas.
- O isolamento da gestão de todo que inicialmente parecia uma bênção, pode tornar-se um pesadelo.
- Os conflitos podem ocorrer com o crescimento das operações e da lucratividade.
- Com o aumento da perspectiva do negócio a estrutura da divisão internacional torna-se ineficiente.
- A I&D não pode ser facilmente descentralizada, tendencialmente orientada para o mercado doméstico.
- Com a investigação centralizada no mercado doméstico, o departamento de I&D no mercado internacional é normalmente diminuído à modificação do produto.

ESTRUTURA INTERNACIONAL POR PRODUTOS:

- É a mais utilizada nas empresas multinacionais.

- A coordenação das atividades a nível geográfico é detida pelos gestores de produto com cargo de gestão.
- Foco na linha de produtos em detrimento das diferenças geográficas.
- Diversos utilizadores/consumidores.
- Custos de embarque, taxas ditam o fabrico local.
- Grande parte das decisões são tomadas pelos gestores locais, que detêm maior conhecimento e capacidade na tomada de decisão, motivando-os.
- Focalização em linhas específicas de produtos ou serviços.
- A coordenação de funções ao nível da divisão de produtos melhora.
- Definição dos objetivos a alcançar/alcançados, associada à coordenação dos resultados.
- Propícia a alocação de capital especializado para cada grupo de produto.
- Propícia condições favoráveis para a inovação e criatividade.
- Descentralização da autoridade.
- Motivação das divisões elevada.
- Permite o aparecimento de novos produtos, não investir nos produtos existentes (deixar cair) apenas com efeitos marginais.
- O controlo do produto ao longo do seu ciclo de vida pode ser gerido mais eficientemente.
- Adaptável ao crescimento da empresa e da linha de produtos detidos pela mesma.
- A responsabilidade sobre produtos e contactos é clara.
- Permite a adaptação às diferenças de produto/cliente.

Ex. Um hospital pode estar agrupado por serviços prestados, com cirurgia, obstetrícia, pediatria, ...

Desvantagens:

- Existência de problemas na coordenação entre diversos gestores do produto.
- O gestor por produtos tem constantemente de estar “mantido em cheque pelos diretores”.
- Gestores de produto que são promovidos, têm tendência a favorecer a antiga área.
- Possibilidade de negligenciar determinada área ou produto.
- Exige mais pessoal e recursos de material, podendo daí resultar duplicação desnecessária de recursos e equipamento.
- Pode propiciar o aumento dos custos pela duplicabilidade das atividades nos vários grupos de produtos.
- Pode criar uma situação em que os gestores de produtos se tornam muito poderosos, o que pode destabilizar a estrutura da empresa.
- Duplicação de recursos entre as divisões.
- Dificulta a padronização entre linhas de produtos.
- Exige um elevado grau de coordenação.

ESTRUTURA INTERNACIONAL POR MERCADOS:

Algumas vezes mencionadas como regionais, locais ou geográficas. É o agrupamento de atividades de acordo com os lugares onde estão localizadas as operações. Uma empresa de grande dimensão pode agrupar as suas atividades de vendas em áreas. Muitas vezes, as filiais de bancos são estabelecidas desta maneira.

As vantagens e desvantagens da departamentalização territorial são semelhantes às dadas para a departamentalização de produtos. Tal agrupamento permite a uma divisão focar as necessidades singulares da sua área, mas exige a coordenação e controlo da gestão de topo em cada região.

- Este tipo de estrutura pode suprimir os problemas associados à estrutura da divisão internacional.
- Responsabilidade operacional recai nos gestores das áreas, enquanto a sede da empresa mantém responsabilidade no planeamento e controlo internacional.
- A responsabilidade sobre regiões é clara.
- Permite a adaptação às diferenças, considerando produto/região/cliente.

- As empresas que operam numa estrutura geográfica normalmente partilham as seguintes características:
 - A linha de produtos é menos diversificada.
 - Os seus produtos são vendidos aos consumidores finais.
 - O marketing é uma variável crítica.
 - Todos os seus produtos são comercializados em canais similares.
 - Produtos adaptados às necessidades dos consumidores locais.

Desvantagens:

- Delegação da linha autoritária e da responsabilidade é explícita.
- Coordenação das vendas e da produção dos produtos é aprimorada com a junção dos problemas e da experiência adquirida.
- Uma desvantagem significativa desta estrutura é a necessidade de um elevado número de “super executivos” na gestão eficiente da organização.
- Alguns produtos podem sofrer porque não existe responsabilidade na gestão pelas atividades específicas por produto.
- A utilização de gestores de produto na sede pode atenuar o problema, assegurando que cada linha de produtos ode atenuar o problema, assegurando que cada linha de produtos tem a penetração apropriada nos mercados internacionais, adequando as suas estratégias.
- Duplicação de recursos entre divisões.
- Identificação regional, mas não global.
- Existe alto grau de coordenação.

ESTRUTURA INTERNACIONAL FUNCIONAL:

A estrutura funcional é mais simples em termos administrativos, porque enfatiza as tarefas básicas da empresa (produção, vendas, I&D).

Funciona melhor quando os produtos e os clientes são relativamente poucos e semelhantes na sua natureza.

Uma variação de abordagem funcional é a ESTRUTURA POR PROCESSOS. Esta estrutura é comum em atividades mineiras e energéticas, onde a unidade empresarial pode estar encarregue da exploração mundial, e outra pode estar responsabilizada pela operação de mineração propriamente dita.

Na estrutura funcional, a visão do negócio é estabelecida através de departamentos funcionais e as suas principais características são:

- Possuir uma estrutura organizacional fixa.
- Estabelecer metas internas.
- Focada em mercados estáveis.
- Implementada através de sistema por área de aplicação.

Na estrutura orientada por processos a análise é realizada através de processos completos independentes da área organizacional necessária para atendê-lo. As suas características são:

- Possuir uma estrutura organizacional flexível.
- Estabelecer metas orientadas para o cliente.
- Focada em mercados competitivos-
- Implementada através de sistema integrado de gestão empresarial.

ESTRUTURA INTERNACIONAL POR CLIENTES:

As empresas podem também organizar as suas operações utilizando a estrutura internacional por clientes, especialmente se os grupos de clientes que elas servem são radicalmente diferentes (consumidores x empresas x governo).

O produto pode ser o mesmo, mas os processos de negociação, compra e assistência aos vários grupos de clientes podem ser significativamente diferentes.

ESTRUTURA MATRICIAL:

- A estrutura matricial é a utilização de duas ou mais formas de estrutura sobre os mesmos membros de uma organização.
- Um aspeto particular na estrutura matricial é a dupla ou múltipla subordinação. É particularmente aconselhável a organizações complexas ou orientadas por processos. (NASA, empreitada para a construção de uma autoestrada ou de uma ponte).
- Propicia maior flexibilidade comparativamente com as estruturas departamentalizadas.
- Para empresas multinacionais é a solução para os problemas de resposta aos ambientes económicos e políticos, permitindo a utilização simultânea da estrutura geográfica e por produtos.
- Reação a alterações das envolventes à empresa (adaptabilidade).
- O negócio é dirigido por uma unidade de negócios mundial (produtor fotográficos ou sistemas comerciais e de informação) e implementado por uma unidade geográfica (Europa ou América Latina).
- As organizações matriciais integram as várias abordagens discutidas anteriormente.
- As matrizes adotadas variam de acordo com o número de dimensões necessárias.
- É necessário gerentes intermediários sensíveis e bem-treinados que sejam capazes de lidar com problemas de subordinação a dois chefes (gerente de linha de produtos e outro de área).
- O ideal é que uma estrutura matricial permite que uma empresa enfrente melhor os desafios dos mercados globais:
 - Ser global e local.
 - Grande e pequena.
 - Descentralizada com hierarquia centralizada.
 - Permitir a otimização dos negócios globalmente e maximizar o desempenho em cada país de atuação.

Problemas:

- Lutas pelo poder.
- Muitas empresas tiveram problemas com a estrutura matricial. O duplo canal hierárquico facilmente gera conflitos e até mesmo questões de menor importância tem que ser resolvidas através de reuniões de conselho.
- Não é um sistema de decisão em grupo, existe um ou vários gestores com poder de decisão.
- Tendência para o colapso em alturas de crises económicas (estruturas pesadas, gestão mais fraca ou facilitadora).

Os pilares do Comércio Internacional:

No comércio internacional encontram-se aspetos e temáticas diversas, em que todos se encontram inter-relacionados e para podermos conhecer um tema individualmente é necessário o estudo em profundidade dos outros.

Conhecer e dominar uma área relacionada com a economia, as finanças, o direito (mercantil, internacional, comunitário), a logística e o marketing, não terá grande utilidade se esses conhecimentos não foram integrados, formando o puzzle das áreas que compõem o comércio internacional.

É necessário saber e determinar qual o grau de interligação, entre as diferentes áreas ou módulos de estudo.



O comércio internacional é como uma mesa, onde o tampo é o Marketing que é assente em quatro pernas. O desconhecimento de uma “perna”, fará com que a mesa perca o equilíbrio e não se consiga alcançar o êxito nos mercados internacionais. Por outro lado, sem o Marketing não existirá a mesa, pelo que de nada servirá dispor de quatro “pernas”.

Uma das tarefas fundamentais do Marketing internacional é aprender a reconhecer até que ponto os planos e programas de marketing podem ser padronizados, ou carecem de adaptação. As práticas de marketing variam de país para país.

Estas diferenças significam que o que resultou num país, não vai necessariamente resultar noutra país. As preferências dos consumidores, concorrentes, canais de distribuição e *media* diferem de país para país.

Evolução do Marketing:

1ª fase – Primado da produção:

- Orientação das empresas para a produção.
- A procura excedia a oferta.
- Produção em série (Henry Ford – fabrico de automóveis em cadeia).

2ª fase – Primado das vendas:

- Crise económica mundial decorrente da grande depressão e da II Guerra Mundial.
- Orientação para as vendas.
- Necessidade de escoamento dos produtos.
- Forças de vendas com papel preponderante.

(VW Carocha, 1º computador eletrónico, faz, fotocopiadora, Lego, ...)

MARKETING – é o processo de descoberta e interpretação das necessidades e desejos do consumidor para as especificações de produto e serviço, criar a procura para esses produtos e serviços e continuar a expandir essa procura.

O Marketing visa:

- Maximizar a satisfação dos consumidores.
- Maximizar os lucros.
- Maximizar a qualidade de vida.
- Maximizar a escolha.
- Aumento da quota de mercado.

MARKETING:

É o Marketing que dá significado às empresas do século XXI. Produzir para satisfazer necessidade, é o elo de ligação de todas as matérias que compõem a “mesa” do comércio internacional. O Marketing, “o tampo”, será quem determina o tamanho da mesa, a sua altura, extensão e o material com que a mesa será feita.

Esta metáfora, de que o comércio internacional é como uma mesa, ajudam o profissional de comércio internacional a entender todos os seus elementos, tendo em conta que em todas as decisões estratégicas são as “pernas” que terão de se adaptar ao “tampo”.

3ª fase – Orientação para o Marketing – Marketing ao serviço da empresa:

- Direção de Marketing.
- Globalização.
- Alterações sociais (mulheres trabalhadoras).
- Orientação para o mercado.

(Barbie, 1º computador pessoal, ...)

4ª fase – Orientação para o cliente/consumidor:

- Satisfação dos clientes.
- Conhecimento dos mercados, das necessidades e dos clientes.
- O Marketing assume um papel preponderante.
- Marketing social e ambiental.

- Fidelização dos consumidores.
- Proporcionar relações duradouras.
- Utilização dos recursos eficientemente.
- Analisar e perceber a concorrência.
- Satisfação dos stakeholders.

O Marketing encontra-se numa posição central e fulcral porque o estudo inicial de internacionalização de uma empresa independentemente do seu tamanho e da sua atividade determinará a estratégia a desenvolver e aplicar pela empresa.

TRANSPORTE E LOGÍSTICA:

Tem como objetivo principal fazer chegar a mercadoria nas melhores condições de segurança, com rapidez e economicamente rentáveis.

Cabe à logística otimizar o fluxo de matérias primas, de produtos em fase de fabrico ou acabados desde os produtores aos consumidores ou utilizadores.

Seleção do melhor meio de transporte das mercadorias, aliando eficácia, rapidez e rentabilidade para obtenção de vantagem competitiva. Proteção física da mercadoria.

São as tarefas necessárias para fazer mover e posicionar (fisicamente) um inventário através de uma cadeia de abastecimento.

Compreende a gestão de encomendas, inventário, transporte, armazenagem, manipulação de materiais e embalagem. A logística integrada serve para unir e sincronizar toda a cadeia de abastecimento, como um processo contínuo.

ÁREA JURÍDICA:

Determina os direitos e obrigações que podem ser obtidos pelos exportadores ou importadores derivados dos contratos estabelecidos entre eles.

Há 3 tipos de contratos de obrigação e garantia dos direitos das partes:

- Contratos de transporte.
- Contratos de seguro.
- Contratos comerciais – contratos de compra e venda, distribuição, prestação de serviços.

ÁREA FINANCEIRA E MEIOS DE PAGAMENTO:

Necessidade de recursos financeiros para realização das operações. O financiamento das operações de comércio internacional permite a aquisição de matérias primas, produtos e serviços.

Os meios de pagamento e cobrança estabelecidos, determinam também a estratégia de exportação, e determinam uma série de direitos e deveres a cada uma delas.

CÓDIGO ADUANEIRO:

Os direitos aduaneiros determinam como se devem exportar ou importar as mercadorias, determinação das barreiras e dos direitos aduaneiros.

1) Processamento de exportação:

O comércio internacional rege-se pelo princípio da liberdade comercial, e só algumas mercadorias estão sujeitas a uma vigilância prévia. Há 2 regimes:

- a. Regime de liberdade comercial: absoluta e de vigilância prévia.
- b. Regime de autorização administrativa:

Mercadorias cuja importação e exportação se encontram sujeitas a restrições nacionais ou comunitárias. Para a realização de uma operação desta natureza é necessária uma autorização prévia.

2) Procedimentos aduaneiros:

Classificação das mercadorias no código aduaneiro. Documento Único Administrativo (DAU) – é o documento necessário ao cumprimento das formalidades aduaneiras em operações de comércio. Serve de base à declaração tributária, e constitui um suporte de informação sobre a mercadoria.

Documento INTRASTAT – método de recolha de dados obrigatório a toda a pessoa física ou jurídica residente num estado membro da UE de expedição ou receção, e que intervenha na operação comercial a fornecer informação estatística através de declarações periódicas.

3) Regimes especiais para determinadas mercadorias:

Mercadorias sujeitas a notificação e autorização prévia:

- Materiais de defesa, substâncias catalogadas para fabrico de drogas, estupefacientes, armas, bombas, ...
- Produtos psicotrópicos e estupefacientes.
- Bens culturais (quadros, esculturas, ...).