

# Estratégia para o negócio internacional e Work 4.0

GUIA DE BOAS PRÁTICAS

## ÍNDICE

Índice de Esquemas.....	2
I. INTRODUÇÃO.....	3
II. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	4
III. NEGÓCIO INTERNACIONAL.....	4
IV. ESTRATÉGIAS PARA O NEGÓCIO INTERNACIONAL .....	5
V. 7 PASSOS PARA UMA INTERNACIONALIZAÇÃO CONSCIENTE.....	10
VI. GLOBAL SOURCING .....	12
VII. INCOTERMS.....	13
Transporte – Procedimentos .....	16
INTERVENIENTES NO COMÉRCIO INTERNACIONAL.....	16
Meios de Pagamento Internacional.....	17
INTRASTAT .....	19
Obrigação de apresentação da declaração .....	19
COIMAS.....	20
Prazo de Apresentação .....	20
IX. WORK 4.0 .....	21
X. CONCLUSÃO .....	25
XI. BIBLIOGRAFIA.....	26
XII. CARACTERIZAÇÃO DO ECOSISTEMA DE SUPORTE A ESTA TEMÁTICA .....	27

## Índice de Esquemas

Esquema 1. Pensamento Estratégico   Fonte: Wheelen & Hunger (2008) .....	10
--	----

## I. INTRODUÇÃO

Num mundo em que cada vez mais se internacionaliza, neste seminário é abordado em que consiste a internacionalização, a razão pela qual as empresas apostam na internacionalização e também os riscos inerentes à internacionalização. Procura-se mostrar algumas estratégias para a internacionalização, bem como os passos para uma internacionalização consciente. No âmbito da exportação abordamos a importância da utilização dos *INCOTERMS* na negociação internacional e seus impactos na celebração de outros contratos durante o processo de exportação.

De seguida é abordado o tema “Work 4.0”, que achamos pertinente, uma vez que se assiste a uma crescente disseminação da digitalização do trabalho, embora se verifique ainda bastante resistência à sua implementação no mercado laboral.

## II. ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A estratégia, como um conjunto organizado e sequenciado de ações com vista a explorar as competências essenciais e obter maior competitividade, deve ser escolhida de modo que seja selecionada a melhor opção entre as inúmeras concorrentes alternativas. Então, quando uma empresa implementa uma estratégia e esta mesma estratégia cria valor superior para os seus clientes e este valor é superior àqueles que os concorrentes são capazes de oferecer, que pelos custos de imitação ou por qualquer outra razão, uma empresa está perante uma vantagem competitiva e pode considerar que a sua estratégia foi bem-sucedida.

Uma das melhores estratégias a ter em conta trata-se da estratégia de internacionalização de uma empresa, esta segundo (Bittencourt & Gomes, 2021), passa pelas organizações definirem quatro objetivos específicos no seu processo de estratégia competitiva tendo em vista em entrada no mercado internacional e deve comportar: o aumento das vendas, a aquisição de recursos, a diversificação de fontes de vendas e a redução do risco competitivo. No seio dos mercados internacionais, estes quatro aspetos demonstram a estratégia competitiva de saída do mercado nacional com o objetivo de alcançar as vantagens de um mercado internacional que irá, com uma correta gestão, melhorar o funcionamento da empresa, quer em vendas, quer dos seus recursos, quer do risco competitivo, quer de aquisições, entre outros aspetos. É também importante referir que, as influências externas tais como as de carácter social, político, geográfico, económico, entre outros, devem ser avaliadas e para tal é necessário rever com frequência o ambiente competitivo em que a empresa está presente no mercado internacional.

## III. NEGÓCIO INTERNACIONAL

A aproximação aos mercados internacionais faz-se, maioritariamente, via exportação e/ou importação, mas à medida que a empresa vai conhecendo a internacionalização e ganhando confiança, pode começar a comprometer-se noutro tipo de investimentos. Desde a década de 70 que as empresas têm vindo a apostar nos fluxos comerciais, o que fez com que estes tenham vindo a registar números cada vez maiores.

Quando uma empresa pretende entrar num mercado internacional, há alguns fatores que precisam de ser considerados, nomeadamente as diferenças a nível institucional e os riscos que um mercado internacional assume:

- Risco intercultural
- Risco país

- **Risco cambial**
- **Risco comercial**

Mesmo conhecendo os riscos, as empresas continuam a apostar na internacionalização, o que nos leva inevitavelmente a perguntar “o que leva as empresas a adotar estratégias de internacionalização?”.

De facto, existem inúmeros argumentos que podem levar uma empresa a apostar na internacionalização, nomeadamente:

1. **Procurar** oportunidades de crescimento com a diversificação do mercado.
2. **Aumentar** as margens de lucro
3. **Crescer** no seu conhecimento acerca de novos produtos, serviços e formas de negociação.
4. **Acompanhar** a internacionalização dos seus clientes mais importantes.
5. **Beneficiar** das vantagens do *global sourcing*.
6. **Obter** acesso a fatores de produção com menor custo.
7. **Enfrentar** a concorrência com mais eficácia e contornar o seu crescimento doméstico.

## IV. ESTRATÉGIAS PARA O NEGÓCIO INTERNACIONAL

A estratégia internacional dá-se quando uma empresa pretende ampliar o seu raio de ação, começando a disponibilizar os seus produtos e/ou serviços noutros países. Para uma estratégia de internacionalização podemos contar com vários facilitadores tanto de ordem interna como de ordem externa.

*Tabela 1. Facilitadores Internos para a Internacionalização | Fonte: (Dias, 2020) com base em a com base em Francioni et al. (2016) e Leonidou et al. (2007)*

Facilitadores Internos		Reação
Recursos Humanos Competências, características sociodemográficas e personalidade empreendedora dos decisores	Orientação internacional dos decisores; Características, competências e disponibilidade dos decisores; Viagens dos decisores ao estrangeiro.	Pró-Ativa
	Práticas de gestão dos recursos humanos (por exemplo, prémios e recompensas)	Reativa
Financeiros	Estagnação/ declínio de vendas domésticas	Reativa

Relacionados com o enquadramento e performance financeira	Venda/lucro adicional Potencial de crescimento Posse de recursos financeiros necessários	Pró-ativa
Marketing Relacionado com as competências de marketing e de adoção de tecnologias de informação e comunicação para interagir com os clientes nos mercados estrangeiros	Posse de um plano de marketing competitivo Facilidade de adaptação da estratégia de marketing a mercados estrangeiros	Pró-ativa
	Contributo das TIC/Internet (nas vendas online e estratégia de marketing)	
Produção Relacionadas com as características produtivas	Acumulação de inventário	Reativa
	Obtenção de economias de escala	Pró-ativa
	Capacidade produtiva inutilizada Sazonalidade de procura	Reativa
I&D, inovação e produtividade Relacionados com o contributo das atividades de I&D e da inovação no produto e processos na propensão e intensidade da internacionalização	Posse de conhecimento técnico proprietário/ desenvolvimento de competências tecnológicas específicas Produto com características únicas/patenteado e inovador Extensão do ciclo de vida do produto	Pró-ativa
	Nível inicial de produtividade laboral	Reativa
Compras Relacionadas com o papel das importações e atividades <i>inbound</i> na propensão de exportar	Contributo da experiência internacional proporcionada pelas atividades <i>inward</i> (importações)	Pró-ativa

Tabela 2. Facilitadores Externos para a Internacionais | Fonte: (Dias, 2020) a com base em Francioni et al. (2016) e Leonidou et al. (2007)

Facilitadores Externos		Reação
País de Origem Relacionado com as características do mercado doméstico e as ações do governo na promoção da internacionalização	Saturação do mercado Desejo de reduzir a dependência e risco sobre o mercado doméstico através da diversificação dos mercados	Reativa
	Possibilidade de reuzir o poder de negociação dos clientes	Pró-ativa
	Condições económicas desfavoráveis	Reativa



	Taxas de câmbio favoráveis	
	Programas de assistência às exportações / incentivos governamentais	Pró-ativa
	Atividades de ministério dos negócios estrangeiros e missões comerciais Encorajamento por parte de outras agências governamentais	Reativa
País de Destino Relacionado com as características do mercado externo	Posse de informação exclusiva sobre o mercado Identificação de oportunidade no exterior	Pró-ativa
	Proximidade geográfica e cultural com outros mercados	Reativa
	Remoção/relaxamento de normas e regulamentos restritivos Redução de barreiras tarifárias e não tarifárias	Reativa
Network Relacionado com as relações de negócio com diversos atores (intremediários, instituições, clientes, consultores, etc)	Apoio de associações da indústria, comerciais e outras Apoio de instituições financeiras Incentivos de agentes e distribuidores Encomendas não solicitadas provenientes de clientes estrangeiros Encomendas recebidas após participação em feiras internacionais	Reativa
	Contributo das redes de relacionamento informais e de negócios	Pró-ativa
Competição	Competição doméstica forte	Reativa

Relacionado com as pressões competitivas	Entrada de concorrentes domésticos no mercado internacional	
	Entrada de um concorrente estrangeiro no mercado doméstico	
	Obtenção de experiência internacional para a melhoria da posição no mercado doméstico	Pró-ativa
Outros	Proximidade a aeroportos/portos internacionais e qualidade das infraestruturas de transporte	Reativa
	Patriotismo	Pró-ativa
	Mudança de propriedade /órgãos de gestão	Reativa

Para entrar no mercado internacional as empresas podem assumir várias vertentes, sejam elas a exportação, licenciamento de produtos, formação de alianças, aquisição de outras empresas ou criação de uma unidade subsidiária.

A estratégia internacional divide-se em dois níveis, o nível corporativo e o nível de negócio, qualquer empresa que pretenda ter sucesso deve usar os dois em simultâneo.

Ao **nível corporativo** as empresas podem praticar três abordagens diferentes:

- **Multidoméstica:** A empresa oferece um produto adaptado de acordo com o mercado e localidade onde vai ser comercializado.
- **Global:** A empresa cria um padrão para vender o mesmo produto em para todos os locais e mercados que pretende abordar.
- **Transnacional:** é uma junção das duas abordagens anteriores.

Apesar da estratégia internacional ser essencial para uma empresa que quer crescer noutros mercados, não é fácil ser desenvolvida e é necessário bastante cuidado na sua formação antes de ser implementada. Por exemplo, grandes empresas já falharam ao tentar a sua internacionalização noutros países. Empresas que optam apenas pela abordagem global, por exemplo seguem um padrão na oferta de produtos e serviços, o que de certa forma gera um



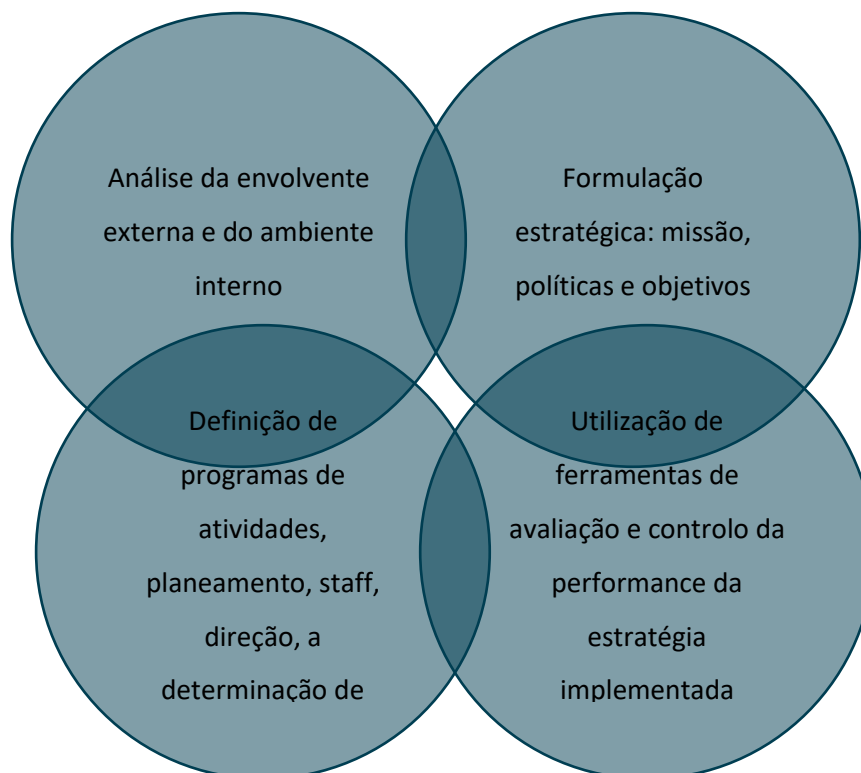


grande risco de não serem aceites pela cultura do país alvo que pode ser muito diferente da cultura do país onde a empresa é originária. Estes detalhes devem ser bem estudados antes da tomada de qualquer posição quanto à estratégia a adotar. Um investimento em pesquisa deve ser visto quase como uma obrigação, antes da empresa implementar uma estratégia.

Por outro lado, a abordagem multidoméstica com uma ação mais regionalizada, apesar de provavelmente vir a gerar um retorno menor do que a global, compensa no facto da empresa vir a ter uma maior facilidade para entender não só as culturas de cada região, como também as normas jurídicas e sociais. Posto isto, a abordagem multidoméstica é menos arriscada do que a abordagem global.

Quanto à abordagem transnacional, é uma opção pouco viável para empresas mais pequenas, envolvendo complexidade no seu desenvolvimento e precisa de um investimento muito maior. Esta abordagem tenta unir as abordagens multidoméstica e global, tarefa que é muito difícil ser executada com sucesso, porque uma procura adaptar o produto para cada região e a outra procura a padronização dos produtos para todo o mundo. Uma boa solução para a implementação desta estratégia é fazer o que a maioria das multinacionais fazem, adotar uma estratégia multidoméstica para algumas linhas de produto e uma estratégia global para outras, assim a probabilidade de ter um resultado melhor é bem superior do que a tentativa de conciliar as duas estratégias no mesmo produto.

Para desenvolver uma estratégia de negócio internacional pode-se elaborar uma análise delineada por Wheelen & Hunger (2008) que sugerem um modelo que pretende enquadrar e conduzir o pensamento estratégico em quatro fases distintas Wheelen & Hunger (2008):



)

Esquema 1. Pensamento Estratégico | Fonte: Wheelen & Hunger (2008)

## V. 7 PASSOS PARA UMA INTERNACIONALIZAÇÃO CONSCIENTE

### 1. Avaliar as condições da empresa e do mercado

**Analisar** a estratégia global da empresa a longo prazo, verificar a experiência acumulada que esta tem no exterior e a sua abertura à internacionalização. Com isto torna-se possível definir as funções que a empresa pode assumir e quais as decisões que precisam ser tomadas.

**Identificar** todas as oportunidades e ameaças internacionais, bem como os pontos fortes e fracos da empresa face a estas. Desta forma é possível medir a viabilidade da estratégia tomada para um novo país.

**Verificar** quais os países que oferecem maior potencial de expansão e analisar a presença de concorrentes nesse mercado.



## 2. Definir as opções da empresa

Com base na análise feita no ponto anterior, a empresa deve **definir as suas prioridades** na sua estratégia de internacionalização. É necessário verificar o ciclo de vida do produto, o grau de acessibilidade do mercado e os investimentos que devem ser feitos.

A empresa deve **selecionar as localizações** a serem priorizadas pela empresa, comparando elementos que possam fortalecer a sua marca

naqueles locais, é preciso atenção a critérios como o potencial de mercado, acesso a canais de distribuição e sensibilidade aos preços.



## 3. Determinar abordagens adequadas

Verificar qual o nível de envolvimento da empresa com o país, parcerias com empresas locais podem fazer parte da estratégia de abordagem da empresa ao chegar a um novo território.

Decidir qual a posição que devem tomar os gestores em situações de risco.

## 4. Preparar o setor de RH para a expansão cultural

Os executivos dos recursos humanos devem **aprender fundamentos da competição global** para perceberem a relatividade cultural nas suas práticas cotidianas. Dessa forma terão uma compreensão melhor daquilo que pode ou não ser aplicado em outros países, aquilo que precisa de ser adaptado, bem como em que áreas é preciso promover a diversidade de costumes, valores e normas.



Os profissionais dos Recursos Humanos devem ter uma noção clara entre o

**que é um obstáculo cultural e uma decisão difícil**. Por exemplo, permitir aos colaboradores pausas para as suas orações pode exigir adaptações nos horários das reuniões para que estas não sejam marcadas para essa hora.

## 5. Construir um plano de internacionalização

Para internacionalizar uma empresa, **é indispensável definir as metas** que esperam ser atingidas

e o **orçamento disponível** para tomar a iniciativa. No caso da existência de investidores a empresa deve alinhar com eles as expectativas antes de dar início

ao projeto. Os objetivos de todos os envolvidos devem ser bem claros e únicos.



## 6. Estudar e entender bem as exigências legais



Como é óbvio, se uma empresa vai internacionalizar um negócio, terá que dar uma atenção especial aos **requisitos legais do país** de destino. Alguns lugares apresentam excessos de burocracia e regras muito rígidas.

A empresa deve estar atenta também às tarifas/taxas e documentação em geral, como as de transporte, exportação e aduaneiros. É importante lembrar que uma pequena falha pode atrasar todo o processo.

## 7. Abraçar a diversidade cultural

Não basta a empresa estar preparada para as regulamentações de cada local, é preciso também que os seus colaboradores estejam preparados para lidar com a **diversidade cultural de cada país**, prevenindo choques. Contratar pessoas naturais do país para onde se vão internacionalizar pode fornecer uma experiência valiosa para a equipa.

A empresa deve considerar que os consumidores de diferentes países certamente também têm necessidades e comportamentos distintos, o que pode limitar a oferta das empresas e aumentar o custo dos produtos e serviços.



Adaptação e sinergia são palavras-chave para formular estratégias de internacionalização das empresas. Os setores de marketing, finança, administração e recursos humanos devem trabalhar juntos na preparação da empresa para novos cenários.

## VI. GLOBAL SOURCING

O *Global sourcing* é uma estratégia empresarial que envolve a aquisição de bens ou serviços em outros países onde existem fatores mais vantajosos para as empresas.

Este tipo de atividade pode ser vantajoso quando se encontram baixos custos de produção em outros locais, normalmente onde salários são inferiores, ou ainda onde a produtividade é mais elevada.

O processo de *global sourcing* passou a intensificar-se com o aumento da globalização, onde foi possível que as empresas procurassem vantagens económicas além do território geopolítico.

Há vários exemplos de *global sourcing*, por exemplo uma empresa recorrer a empresas chinesas na procura por manufatura ou empresas que procuram a produção de partes do produto em diferentes países, acabando por ter a montagem final no seu país de origem.

O *Global sourcing* surgiu como uma procura pela vantagem competitiva das empresas, sendo cada vez mais possível através da abertura económica dos países. Para obter uma operação vantajosa os gestores analisam e planeiam cautelosamente todos os fatores que envolvem a atividade, como os custos de logística, qualidade de produtos e burocracias.

Esta estratégia pode, no entanto, ser sujeita a críticas por apresentar vantagens às empresas, enquanto possivelmente está a gerar menos empregos e produtos para o país.

Ainda assim, esta estratégia traz vantagens para o consumidor porque se o custo de produção dos produtos for mais baixo vai permitir à empresa proporcionar preços mais competitivos para os mercados

## VII. INCOTERMS

Os *Incoterms* (Internacional Commercial Terms) são termos do Comércio internacional, utilizados nos contratos de compra e venda internacional, são regras uniformes que determinam a divisão de custos entre comprador e vendedor e a divisão de risco por perdas e avarias que possam ocorrer durante o transporte. Os *Incoterms* foram publicados pela primeira vez em 1936 pela Câmara de Comércio Internacional (ICC – sede em Paris) , sendo revistos de dez em dez anos desde 1990.<sup>1</sup>

INCOTERMS A UTILIZAR EM QUALQUER MEIO DE TRANSPORTE

EXW – Ex Works (Na fábrica) -

O vendedor cumpre a sua obrigação de entregar a mercadoria quando a tiver colocado à disposição do comprador nas suas instalações.

FCA – Free Carrier (Franco transportador) - O vendedor cumpre a sua obrigação de entregar a mercadoria quando a tiver colocado, desalfandegada à exportação,



DAP - delivered at place (Entregue no Local - O vendedor entrega a mercadoria no local combinado.

DDP - Delivered duty paid (Entregue com direitos pagos) - O vendedor entrega a mercadoria no local combinado, paga o desalfandegamento e direitos aduaneiros.

INCOTERMS ESPECIFICOS DO TRANSPORTE MARÍTIMO OU POR VIAS FLUVIAIS

FAS – free along side ship (Franco ao longo do navio) - O vendedor cumpre a sua obrigação de entrega da mercadoria quando a tiver colocado ao longo do navio

<sup>1</sup> Fonte: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-rules-2020/>



à responsabilidade do transportador no local combinado.

CPT - Carriage paid to (Transporte pago até) - O vendedor paga o transporte da mercadoria até ao destino combinado, o risco de perdas e danos transfere-se para o comprador quando a mercadoria estiver entregue à guarda do transportador.

CIP - Carriage insurance paid to (Transporte e Seguro Pagos até) - O vendedor além das obrigações de CPT tem de fazer e pagar o seguro contra o risco do comprador por perdas e danos à mercadoria.

DPU - Delivered at place unloaded (Entregue no local descarregada) - O vendedor entrega a mercadoria quando a coloca descarregada no local de destino combinado.



no cais do porto de embarque, desalfandegada à exportação.

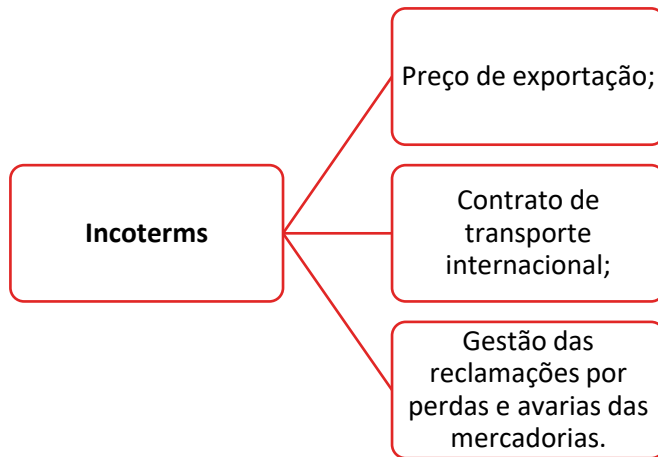
FOB – Free on board (Franco a bordo) - O vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio no porto de embarque combinado, desalfandegada à exportação.

CFR – cost and freight (Custo e frete) - O vendedor entrega a mercadoria a bordo do navio no porto de embarque combinado e paga todos os custos e frete até ao porto de destino combinado.

CIF – Cost, insurance and freight (Custo, seguro e frete) - O vendedor além de pagar as despesas como em CFR tem de fazer e pagar o seguro contra o risco do comprador por perdas e danos.

Os *Incoterms* são universais, proporcionando clareza e segurança aos negócios internacional.

### Impacto da utilização dos *Incoterms*



### Métodos de cálculo do preço de exportação

No que respeita, ao preço de exportação da mercadoria, pode ser calculado através de dois métodos:

- Método **progressivo** – ao preço de produção adicionar as despesas relacionadas com os termos de venda (*Incoterms*).

**\*Nota:** Preço de Venda = (Custos diretos e indiretos de fabrico + Custos financeiros + Despesas administrativas + Despesas de comercialização) + Lucro



- Método **regressivo** – considerando como ponto de referência o nível de preço existente no mercado do importador e deduzir os custos até ao preço de fabrico.



Por exemplo, aquando da participação em Feiras internacionais, podemos através deste método realizar a avaliação da competitividade do preço de exportação para determinados mercados/produtos, comparativamente ao preço final do produto naquele(s) mercado(s).

O preço de exportação deve ser calculado de acordo com o Incoterm utilizado na transação, uma vez que este determina os custos assumidos pelo exportador no processo de exportação.

## Transporte – Procedimentos

Para iniciar o processo de transação comunitária deve conhecer os **principais documentos** utilizados:

- Emitidos pelo **vendedor**: Fatura Comercial e Packing List;
- De transporte: utilizados de acordo com o **meio de transporte** internacional:

### Transporte terrestre:<sup>2</sup>

Guia de transporte CMR (Convention merchandise par route)

### Transporte aéreo:

Carta de porte aéreo - Airway Bill (AWB)

### Transporte marítimo:

“Bill of Lading” - “Conhecimento de Embarque”

Importa ainda referir que não são aplicados direitos aduaneiros às mercadorias que circulam entre países da UE e que os bens legalmente importados por um país, podem circular livremente na UE, sem necessidade de ulteriores controlos aduaneiros.

## INTERVENIENTES NO COMÉRCIO INTERNACIONAL

**Transportador<sup>3</sup>** – aquele que efetua o transporte de mercadorias pelos seus próprios meios de transporte (transportador efetivo) ou sujeita à responsabilidade de transportador por ter assumido essa responsabilidade (transportador contratante);

<sup>2</sup>Fonte: <https://portugues.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/f/france/FRA.pdf>

<sup>3</sup> Fonte: [https://www.apat.pt/site/uploads/paginas/documentos/2026564A-A6B50\\_1.pdf](https://www.apat.pt/site/uploads/paginas/documentos/2026564A-A6B50_1.pdf)



**Transitário**<sup>4</sup> – aquele que efetua um contrato de prestação de serviços de transitário com um cliente e presta serviços de qualquer tipo relativos ao transporte, consolidação, desconsolidação, armazenagem, manuseamento, embalagem, logística e/ou distribuição de mercadorias, incluindo a contratação de seguros e cobrança de reembolsos;

**Despachante oficial**<sup>5</sup> – Intervém como declarante em nome e por conta de outrem, em qualquer parte do território nacional, nos atos e formalidades previstos na legislação aduaneira, incluindo as declarações de mercadorias originárias ou destinadas a países terceiros, as declarações de mercadorias sujeitas a impostos especiais sobre o consumo e outras declarações com implicações aduaneiras ou cuja gestão ou receção venha a ser atribuída à Direção Geral das Alfândegas e dos Impostos Especiais sobre o Consumo.<sup>6</sup> É o interlocutor entre exportador/importador junto da Alfândega.

**Comprador**<sup>7</sup> – Efetua aquisições de produtos no estrangeiro previamente negociados com vendedores, de acordo com as quantidades, qualidades, preços e condições de venda (*Incoterms*) e de pagamento acordados;

**Vendedor** – Efetua vendas de produtos no estrangeiro a partir do território nacional, previamente negociados com os compradores, de acordo com as quantidades, qualidades, preços e condições de venda (*Incoterms*) e de pagamento acordadas.

## Meios de Pagamento Internacional

Negociar em mercados externos aumenta os riscos, que podem ser acautelados se forem utilizados corretamente os diversos meios de pagamento internacional:

**Cheque internacional**<sup>8</sup> – Documento de pagamento emitido por um banco, sobre uma conta própria ou de qualquer outra entidade financeira, com garantia de provisão.

---

<sup>4</sup> Fonte: [https://www.apat.pt/site/uploads/paginas/documentos/2026564A-A6B50\\_1.pdf](https://www.apat.pt/site/uploads/paginas/documentos/2026564A-A6B50_1.pdf)

<sup>5</sup> Fonte: [http://www.cdo.pt/pt/regulamentacao/1\\_Ordem\\_Despachantes\\_Oficiais.pdf](http://www.cdo.pt/pt/regulamentacao/1_Ordem_Despachantes_Oficiais.pdf)

<sup>6</sup> Fonte: <https://dre.pt/application/file/a/694162>

<sup>7</sup> Fonte: <http://smi.ine.pt/Categoria/Detalhes/2155137?modal=1>

<sup>8</sup> Fonte: [https://www.santander.pt/pt\\_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Pagamentos-e-Cobranças/Cheque-Bancario-Internacional.html](https://www.santander.pt/pt_PT/Empresas/Produtos/Negocio-Internacional/Pagamentos-e-Cobranças/Cheque-Bancario-Internacional.html)

**Remessa documentária<sup>9</sup>** – Meio de pagamento/recebimento nas transações em que as partes envolvidas já tenham criado um grau de confiança mútua, tendo ainda a vantagem de envolver um menor custo, documentos da mercadoria enviados para o comprador através do banco, tendo este que proceder ao pagamento da mercadoria e levantamento dos documentos junto do seu banco.

**Créditos documentários<sup>10</sup>** - Também conhecido como carta de crédito, é um compromisso com garantia de pagamento do Banco Emitente que atuando por instruções do comprador, desde que observados todos os termos e condições constantes do crédito documentário, fica obrigado a efetuar um pagamento à vista ou a prazo, ao vendedor ou à sua ordem.

**Ordenador (comprador)** - garantia de pagamento do montante do crédito documentário desde que o vendedor cumpra todos os requisitos a que obriga o crédito documentário.

**Beneficiário (vendedor)** - garantia do pagamento antecipado da mercadoria expedida, contra a entrega dos documentos e cumpridos os termos e condições expressos na carta de crédito, permitindo a obtenção de crédito bancário.

Os créditos documentários regem-se pela UCP 600 (Uniform Customs and Practice) publicada pela ICC que constituem regras uniformes trazendo maior clareza e segurança aos meios de pagamento internacional.

#### Tipos de crédito documentário:

1. *Standby*;
2. Transferível;
3. *Back to back*.

#### Particularidades dos créditos documentários:

1. *Redclause*;
2. Crédito condicionado à emissão de uma garantia prévia;
3. Crédito documentário renovável (*Revolving*).

#### Pontos a ter em consideração na abertura do crédito documentário:

- ✓ O montante total e a moeda do crédito;
- ✓ Os termos de entrega – *Incoterms*;
- ✓ O nome e endereço do beneficiário;
- ✓ Data-limite de validade e lugar para apresentação dos documentos;
- ✓ Não declarar “expedições parciais proibidas” ou “transbordos proibidos”;

---

<sup>9</sup> Fonte: [https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/remessas\\_docum.aspx](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/remessas_docum.aspx)

<sup>10</sup> Fonte: <https://www.abanca.pt/pt/empresas/cartoes/meios-de-pagamentos-e-cobrancas-internacionais/>

- ✓ Documentos para utilização do crédito;
- ✓ Documento de seguro;
- ✓ Descrição da mercadoria;
- ✓ Banco do beneficiário.

**Pontos a ter em consideração na análise do crédito documentário:**

O beneficiário do crédito documentário deve ter em especial atenção os seguintes pontos:

- Data de validade do crédito documentário;
- Local de validade do crédito documentário;
- Data de envio da mercadoria;
- Montante do crédito;
- Documentos a apresentar;
- Incoterm;
- Erros de escrita (por exemplo: nome da empresa beneficiária, endereço, etc).

## INTRASTAT

No que respeita às trocas entre os parceiros da UE, foi criado em 1993 o sistema **INTRASTAT**, um inquérito para fins estatísticos de carácter obrigatório, realizado junto das pessoas singulares e coletivas, sujeitos passivos de IVA, durante o mês de referência, por categorias de produtos (NC8), por país e por região e cujos montantes anuais de transações atinjam os valores mínimos fixados anualmente por fluxo (compras e vendas intracomunitárias).

### Obrigação de apresentação da declaração

O INE fixa anualmente os valores a partir dos quais se torna obrigatória a apresentação da declaração Intrastat:

	Chegadas	Expedições
Transações comunitárias <sup>11</sup>	> 350 000€	> 250 000€

<sup>11</sup>Limite do valor anual das operações intracomunitárias abaixo do qual os responsáveis pelo fornecimento da informação são dispensados da declaração Intrastat;

\*Os RIE's<sup>12</sup> sediados na Região Autónoma da Madeira estão sujeitos à apresentação da declaração para transações a partir de 25 000€ (valor anual), para ambos os fluxos.

Em termos de obrigação estatística, o período de referência é o mês civil no decurso do qual ocorreu o facto gerador de transações Intra-UE, isto é:

- Nas **Chegadas**, os bens devem ser declarados no mês da sua receção pela empresa.
- Nas **Expedições**, os bens devem ser declarados no mês da sua saída da empresa.

O responsável pelo fornecimento da informação deve transmitir os dados relativos a cada mês e a cada fluxo, por meio de uma declaração única – Declaração **INTRASTAT** - que englobará todas as transações do período (mês) de referência.

## COIMAS

De acordo com o nº 2 do artº 26 da Lei Nº 22/2008 de 13 de maio (Lei do Sistema Estatístico Nacional), constitui contraordenação o seguinte:


- ✓ ausência de resposta no prazo fixado;
- ✓ as respostas sejam inexatas e insuficientes;
- ✓ ou se recusem a enviar a informação ao INE;

e previstas as seguintes coimas:

- **250€ a 25 000€ para pessoa singular;**
- **de 500€ a 50 000€ para pessoa coletiva.**

## Prazo de Apresentação

As empresas devem apresentar resposta ao inquérito com os dados das transações comunitárias relativas a cada mês, **até ao dia 15 do mês seguinte.**

 Na ausência de transações durante um determinado mês, mantém-se a obrigação de comunicação através da **declaração do tipo “Ausência”** (ver ponto IV.4.2).<sup>13</sup>

**Nota:** Para mais informações consulte o Manual do Intrastat e respetivas Tabelas (disponíveis em Downloads do INTRASTAT<sup>14</sup>).

---

<sup>12</sup> RIE's – Responsáveis pelo fornecimento da informação estatística;

<sup>13</sup> Fonte: <https://webing.ine.pt/Public/DownloadFiles.aspx?idFile=3442>

<sup>14</sup>Fonte: <https://webing.ine.pt/Public/DownloadFiles.aspx?idFile=3442>

## IX. WORK 4.0

Em 2016, *Andrea Nahles*, líder do ministério federal do trabalho e assuntos sociais da Alemanha publicou uma nota que tinha como título *work 4.0*. Essa nota foi o resultado de um debate que durou 18 meses e abordou os novos desafios para o mundo do trabalho, bem como propostas políticas nesse âmbito. O debate envolveu políticos, universidades, sindicatos, empregadores e até o público em geral. O nome *work 4.0* surge no seguimento de outro tema que se tem falado bastante - indústria 4.0.

O *work 4.0* reflete um consenso crescente entre os políticos alemães sobre as mudanças no mundo do trabalho e o impacto inevitável das mesmas. Enquanto os profissionais da indústria transformadora têm vindo a ser digitalizados nos últimos anos, muitos trabalhadores de outras áreas ainda não perceberam que os seus trabalhos atuais podem mudar bastante num futuro próximo.

A evolução da tecnologia está a mudar a nossa forma de trabalhar, as opiniões diferem-se quanto à melhor forma de o fazer. Embora existam trabalhadores curiosos e motivados para verificarem essas mudanças, outros têm medo de ser substituídos por máquinas.

*Iris Plöger* membro do conselho executivo da federação das indústrias alemãs (BDI), explica o fundamento de as pessoas continuarem a ser a chave das empresas industriais, as oportunidades que as novas tecnologias já oferecem no presente e as que podem oferecer no futuro, bem como os espaços onde a inovação é importante.

### **Como é que podemos fortalecer a confiança das pessoas na tecnologia?**

Para responder a esta pergunta *Iris Plöger* recorreu ao velho ditado “não vale a pena correr assustado”, referindo que muitas vezes a tendência do ser humano é prever sempre o pior cenário acabando muitas vezes por misturar a realidade com ficção científica. Salientou que já todos usamos a inteligência artificial no dia-a-dia mesmo sem darmos conta disso, exemplificando com os instrumentos de navegação. Para concluir referiu que a inteligência artificial também terá limites e regras e será para isso que estão a trabalhar.

**Qual é o futuro do trabalho industrial? Os colaboradores devem ter medo de perder o seu lugar para as máquinas?**

Segundo *Iris Plöger*, esta preocupação não se justifica, a colaboradora da BDI aponta para as outras revoluções tecnológicas, mencionando que até hoje cada uma delas significou mais produtividade e mais empregos e esta provavelmente não será exceção à regra. Frisou também que vivemos numa sociedade em envelhecimento e que mais tarde teremos menos trabalhadores qualificados do que aqueles que temos hoje. A inteligência artificial pode dar-nos apoio, pode aliviar um colaborador de tarefas rotineiras no local de trabalho e proporcionar oportunidades de tornar o local de trabalho mais interessante.

### **Como é que os espaços de inovação podem ser usados na indústria de forma a promover a inovação?**

Os espaços de inovação são muito importantes para a própria inovação, aí as empresas sentem-se disponíveis para mostrar aquilo que desenvolvem e para corrigir aquilo que precisam de ser corrigido. Por exemplo a condução autónoma - podendo experimentar os seus protótipos sem questões de responsabilidade o que lhes permite evoluir.

Em Fevereiro de 2018 realizou-se em Portugal o XII encontro Europeu do COTEC onde se discutiu o futuro do trabalho na quarta revolução tecnológica.

Marcelo Rebelo de Sousa frisou que “para uma economia 4.0 é necessária uma União Europeia 4.0, instituições políticas 4.0 e uma sociedade 4.0”.

Para *Sergio Matarella* os desafios sobre a revolução tecnológica ainda são vários e transformar a economia tradicional em digital terá efeitos no mercado de trabalho e na sociedade que ainda não são possíveis de avaliar. Para *Sergio* “cabe às instituições democráticas, fazendo com a sociedade um balanço, construir uma nova educação, arranjar formas de compensar a perda de empregos e evitar que a revolução digital produza mais desigualdades no mundo.”

Bem mais otimista está *Felipe VI*, Rei de Espanha, considerando que não se pode embarcar com medo em relação ao que se está a viver, mas também não se pode ser totalmente otimista. *Felipe* refere que no passado, as histórias das revoluções tecnológicas demonstram que é sempre possível no quadro do progresso e da democracia ultrapassar alguns efeitos menos positivos das grandes transformações.

*“É certo que o aparecimento de novas indústrias gerou, temporariamente, bolsas de precariedade e exclusão, mas que a seu tempo, depois de analisadas, acabariam por ser corrigidas”*

O Rei de Espanha está convicto que com uma grande aposta numa educação mais flexível e preparada para desafios do futuro, será possível diminuir os efeitos colaterais da revolução que hoje vivemos.

A revolução digital já está a acontecer, no mundo inteiro estima-se que 370 milhões de pessoas mudem de profissão até 2030, o que nos leva a crer que esta relação vai acabar com todos os conceitos que surgiram na primeira revolução industrial. Tanto a nível europeu como no nosso país, a revolução será gradual, nenhuma empresa se vai tornar digital de um dia para o outro, até porque a grande maioria das empresas portuguesas não nasceram num ambiente altamente tecnológico.

É fundamental que as empresas portuguesas se comecem a movimentar em direção à transformação digital com o objetivo de desenvolver um processo de aprendizagem que permita responder da melhor forma a um novo ambiente de competitividade digital. A maturidade digital é o resultado de um processo de evolução, assim, as organizações poderão evitar o foco de uma transformação radical para se concentrarem na maturidade digital. Encarando esta revolução como um processo que leva tempo, sendo ele gradual e de constante mudança em adaptação ao ambiente cada vez mais digital.

Implementar uma nova tecnologia é apenas uma pequena parte da transformação digital. Existem outros grandes desafios, tais como estratégia, gestão de talentos, desenvolvimento de *soft skills* e processos de retenção de talento. A aprendizagem organizacional e a liderança são tão importantes como a tecnologia em si.

Para além de tudo o que envolve tecnologia, as empresas portuguesas devem preparar o departamento de Recursos Humanos para que este atue em várias frentes que irão permitir a entrada da organização no mundo do *work 4.0*.

Algumas das funções fundamentais que os RH podem desempenhar no processo da digitalização:

- Diagnosticar a cultura organizacional e criar um ambiente cooperativo que esteja aberto à inovação e centrado no consumidor.
- Adaptar a estrutura tradicional a uma mais flexível.
- Desenvolver líderes que trabalhem na transformação do *mindset* digital dos seus colaboradores. O objetivo será alertar as pessoas para a “melhor forma de fazer as coisas”, com recurso a novas ferramentas que as pessoas terão de estar abertas a experimentar.



- Criar formações para as pessoas será também essencial no processo de maturidade digital. As organizações que amadurecem digitalmente têm 4 vezes mais probabilidade de proporcionar aos colaboradores as competências digitais necessárias.
- Criar mecanismos de atração de talentos que detenham um perfil multidisciplinar exigido pelas novas tecnologias e reter os profissionais talentosos.
- Preparar os indivíduos com resistência à adaptação a este novo cenário.

A economia vai crescer e incluir novas atividades. O mercado de trabalho como hoje o conhecemos, irá mudar nos próximos anos. As novas tecnologias vão reduzir os custos de produção, vão permitir que cada um tenha acesso a novos recursos e poderemos ocupar-nos de atividades em que haverá realização pessoal e profissional.

Para a *Great Place to Work Portugal*, não há uma receita para ter sucesso nesta mudança, o que pode haver é uma grande vontade de aprender a construir este novo modelo de organização.



## X. CONCLUSÃO

A nível das estratégias para o negócio internacional podemos concluir que a internacionalização tem vantagens e desvantagens, implica um investimento, investigação e tem bastantes riscos associados. Quando se começa a pensar em internacionalização, cada empresa deve fazer um estudo do mercado em que pretende entrar, bem como um estudo de si mesma e da posição que deve tomar. Não existe uma estratégia perfeita e não é porque uma estratégia resultou numa empresa que vai resultar em todas. Cada empresa deve optar pela estratégia que lhe vá garantir mais sucesso, deve ter atenção também à legislação do país onde pretende entrar.

Ao nível do Work 4.0, as pessoas devem estar conscientes que a evolução tecnológica é inevitável e ao longo dos anos vão aparecer cada vez mais mudanças e adaptações ao nosso trabalho, é necessário pensar que os governantes da união europeia já pensam em alterações a nível da educação e que apesar de a curto prazo existirem danos colaterais, a longo prazo esta alteração vai-se justificar.

## XI. BIBLIOGRAFIA

- ABanca. (n.d.). *Meios de pagamentos e cobranças internacionais*. Retrieved from ABanca: <https://www.abanca.pt/pt/empresas/cartoes/meios-de-pagamentos-e-cobrancas-internacionais/>
- Bittencourt, F. T., & Gomes, J. S. (2021). Estratégias de Internacionalização: Análise de uma Empresa do Setor de Turismo no Brasil. *revistafsa*, 42-62.
- Diário da República Eletrónico. (n.d.). *Decreto-Lei n.º 445/99*. Retrieved from <https://dre.pt/home/-/dre/694175/details/maximized>
- Dias, M. S. (2020, maio). A relevância da Sustentabilidade na Indústria do Vestuário. *o caso das PME portuguesas com presença no Reino Unido*. Católica Porto Business School.
- Doing Business. (n.d.). *Facilidade de fazer negócios na Bélgica*. Retrieved from <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/france>
- Incoterms. (n.d.). *Câmara do Comércio Internacional*. Retrieved from <https://iccwbo.org/global-issues-trends/>
- INE. (n.d.). *Intrastat*. Retrieved from INE: <https://webinq.ine.pt/public/pages/queryinfo.aspx?id=INTRA-CH>
- Millenium. (n.d.). *Remessas Documentárias de Exportação e de Importação*. Retrieved from Millenium bcp: [https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/remessas\\_docum.aspx](https://ind.millenniumbcp.pt/pt/negocios/internacional/Pages/remessas_docum.aspx)
- Ordem dos Despachantes Oficiais . (n.d.). *Regulamentação*. Retrieved from Ordem dos Despachantes Oficiais : <http://www.cdo.pt/pt/regulamentacao/index.aspx>
- Ordem dos Despachantes Oficiais. (n.d.). *Os representantes aduaneiros portugueses*. Retrieved from Ordem dos Despachantes Oficiais: <http://www.cdo.pt/>
- Santander. (n.d.). *MEIOS DE PAGAMENTO INTERNACIONAIS*. Retrieved from Santander: <https://santandertrade.com/pt/portal/encontre-parceiros/portugal/guia-comercio-internacional-meios-de-pagamento>

## XII. CARACTERIZAÇÃO DO ECOSISTEMA DE SUPORTE A ESTA TEMÁTICA

**Astrolábio – Orientação e Estratégia,  
S.A**



### **Missão**

Oferecer Serviços de Consultoria de Gestão e Formação, promovendo o Desenvolvimento Sustentável das Organizações.

### **Visão**

Ser uma referência na oferta de Soluções de Gestão Inovadoras e orientadas para os Fatores de Competitividade.

### **Valores**

Nobreza de Caráter; Orientação Humanista; Partilha de Valor; Integridade e Confidencialidade; Cultura de Paixão e Criatividade.

### **Presença nos mercados**

Portugal

### **Oferta de Serviços**

#### Consultoria

A versatilidade da Astrolábio, permite assessorar as empresas nas áreas de atuação:

- Estratégia e Internacionalização
- Inovação, Empreendedorismo e Transição Digital
- Territórios Inteligentes e Sustentáveis
- Qualificação de Pessoas, Ética e Compliance
- Gestão de Projetos e Investimento

#### Formação

Num mundo global, fortemente dinâmico e competitivo com oportunidades súbitas e inesperadas, as organizações encontram-se obrigadas à implementação e desenvolvimento de Sistemas de Gestão de Recursos Humanos responsáveis, em que a Qualificação dos mesmos é uma determinante diferenciadora e de sucesso.

### **Contactos**

Localização: R. Lionesa C12, 4465-671 Leça do Balio

Contacto: +351 222 083 048

E-mail: [geral@astrolabio.com.pt](mailto:geral@astrolabio.com.pt)

## AEA – Associação Empresarial de Águeda



### Presença nos Mercados

Portugal

### Oferta de Serviços

Seminários

Sistema de incentivo

Formação profissional

Cedência de informação

Direito do trabalho

Legislação comunitária

Licenciamento

Higiene e Segurança

Bolsa de emprego

### Contactos:

Localização: Rua da Indústria, 415 – Covão 3750-792 Águeda – Portugal

Website: [www.aea.pt](http://www.aea.pt)

Telf. 2346 39 270

E-mail: [info@aea.com.pt](mailto:info@aea.com.pt)

## AEP – Associação Empresarial Portugal



### Missão

Defender os interesses das Empresas e oferecer serviços que potenciem a sua competitividade.

### Valores

Representatividade; Confiança; Excelência; Ambição; Inovação

### Presença nos Mercados

Contactos com 60 países

### Oferta de Serviços

Consultoria de Gestão

Consultoria Jurídica

Licenciamento

Locação de Espaços

Gestão de segurança ocupacional

Transformação digital

Sistemas de Gestão

**Contactos:**

Localização: Av. Dr. António Macedo, 196 4450-617 Leça da Palmeira

Telf. 229 981 500

E-mail: [aep@aeportugal.pt](mailto:aep@aeportugal.pt)

**CIMPOR**



**Missão**

Consolidar o crescimento de uma sociedade sustentável em conjunto com os clientes, colaboradores, fornecedores e comunidades, direcionados pela inovação, responsabilidade social, ambiental e excelência operacional

**Visão**

Diferenciar-se junto dos clientes pelo nível de parceria e serviços, fortalecer a produtividade das empresas e criar valor das partes interessadas

**Valores**

RESPEITO, RESPONSABILIDADE e COMPROMISSO. Cumprimento dos requisitos legais, outros aplicáveis e dos voluntariamente assumidos com as PESSOAS, agindo de forma íntegra e justa em relação aos seus acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades e demais partes interessadas.

**Presença nos Mercados**

Portugal, Brasil, Paraguai, Argentina, Venezuela, Argélia, Camarões, Congo, Mauritânia, Cabo Verde, Espanha, Haiti

**Oferta de Serviços**

- |                              |                     |
|------------------------------|---------------------|
| -Cimento                     | Agregados           |
| -Betão                       | -Sacos de papel     |
| -Argamassas e cimento e cola | -Serviços e trading |
| --Cimento                    |                     |

**Contactos:**

Localização: Avenida José Malhoa, nº 22 - Pisos 6 a 11 1099-020 Lisboa

Telf. 213 118 100

E-mail: [dcomercial@cimpor.com](mailto:dcomercial@cimpor.com)

## INOCAMBRA

**inocambra**

### Missão

Vocação para responder às necessidades mais complexas dos clientes;  
Soluções para dar resposta integrada aos desafios de cada cliente; A  
confiança como ativo do grupo INOCAMBRA e também como resultado nas relações com os  
clientes; A constante inovação como garante de crescimento no futuro

### Visão

Na prossecução da sua atividade a INOCAMBRA pretende ser percebida como uma referência  
em qualidade e eficiência:

- Na sua plataforma operacional.
- Na abrangente oferta de serviços.
- Na capacidade para competir internacionalmente.
- Na sua responsabilidade social e ambiental

### Valores

Orientação para o cliente; Entusiasmo; Confiança

### Presença nos Mercados

Portugal, Luxemburgo, Espanha, Suíça e Inglaterra

### Oferta de Serviços

Serralharia em aço carbono e aço inox	Quinagem
Caixilharia	Shoplifting
Corte Laser	Retail Design

### Contactos:

Localização: Rua Vale Pereiras, 797 3730-370 Vale de Cambra, Portugal

Telf. 351 214 452 134

E-mail: geral@greenenergy.pt

## COTEC

### Missão

Promover o aumento da competitividade das empresas localizadas em Portugal, através do desenvolvimento e difusão de uma cultura e de uma prática de inovação, bem como do conhecimento residente no país



### Oferta de Serviços

Promoção da inovação e cooperação tecnológica empresarial

### Contactos:

Localização: Rua Eng.º Ferreira Dias, n.º 728, Sala 1.05 4100-246 Porto, Portugal

Telf. 351 22 619 29 15

E-mail: [geral@cotec.pt](mailto:geral@cotec.pt)

## INACEINOX

### Missão

Um estado de melhoria contínua em todas as áreas de atuação, obtendo equipamentos que satisfaçam todos os requisitos, tornando-se assim uma referência em termos de Qualidade como fabricante de equipamentos em aço inoxidável



### Oferta de Serviços

Tubagens de processo	Rede de ar comprimido
Redes de incêndio	Rede de azoto

### Contactos:

Localização: Rua do Vale de Pereiras, 724 3730-901 Vale de Cambra - Portugal

Telf. 351 256 420 740

E-mail: [inaceinox@inaceinox.pt](mailto:inaceinox@inaceinox.pt)

## PRIMUSVITÓRIA

### Presença nos Mercados

Portugal, França, Países Nórdicos, Reino Unido entre outros 25 países



### Oferta de Serviços

Mercado dos azulejos
----------------------

### Contactos:

Localização: Rua João Gonçalves Neto, nº66 3810-386 Aveiro

Telf. 234 400 500

E-mail: [geral@primusvitoria.com](mailto:geral@primusvitoria.com)



**Ficha Técnica:**

**Título:**

6º Guia de Boas Práticas – Estratégia para o Negócio Internacional e Work 4.0

**Autores:**

Astrolábio – Orientação e Estratégia, S.A

**Contexto:**

Projeto Nº 37628

Master Export

**Ano de Publicação:**

2021



MASTER EXPORT