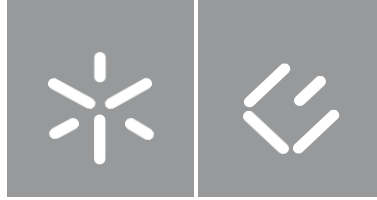


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Nelson Manuel Gomes de Castro

O protocolo de expansão de uma empresa internacional portuguesa para o mercado chinês



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Nélson Manuel Gomes de Castro

O protocolo de expansão de uma empresa internacional portuguesa para o mercado chinês

Tese de Mestrado

Mestrado em Negócios Internacionais

Trabalho efetuado sob a orientação do

Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira e Sousa

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença abaixo indicada.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho e a conclusão desta etapa não teria sido possível sem o auxílio de importantes pessoas que cruzaram o meu percurso. Entre elas destaco o Sr. António Tinoco e Sr. José Luís da Euronave, o Sr. Vilarinho da *Intersped*, a Rosie e o Sr. Carlos Sousa Pinto, que me cederam preciosas informações em resposta às minhas pesquisas.

Dentro da organização, quero agradecer à D^a Albertina e em especial ao João Salgado pela disponibilidade constante em resposta aos meus incessantes pedidos.

Aos meus orientadores, uma palavra de agradecimento à Dra. Paula Moreira Pires pela rede de contactos que me forneceu, pelo debate assertivo que muitas vezes tivemos para melhoria do trabalho e pelas palavras de incentivo em momentos mais difíceis. Ao Professor Doutor Jorge Alves Pereira Cerdeira e Sousa, prestar o devido reconhecimento do excelente trabalho de orientação realizado, sempre presente, com estímulos constantes, perseverante, minucioso e atento. Um verdadeiro exemplo!

À Rita por toda a atenção e ajuda nas partes mais técnicas, por não me deixar desistir, pela “pressão positiva” e por acreditar sempre em mim.

Aos meus pais, por terem sido os pilares da minha formação, o meu porto seguro e me garantirem a estabilidade que sempre necessitei.

Por último, quero agradecer à pessoa que me impeliu a seguir este trajeto, que acreditou no meu potencial, que mais me incentivou a ser melhor e ir mais além. A ela dedico todo este trabalho. Obrigado Isabel.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

RESUMO

O seguinte projeto tem como objetivo estudar a expansão de uma empresa internacional portuguesa para o mercado chinês. Este trabalho iniciará com um enquadramento teórico sobre os possíveis e mais populares métodos de entrada num mercado estrangeiro. De seguida será feita uma contextualização da motivação para o crescimento em solo asiático e uma análise do país e do volume de negócios entre ambas as economias. Na última parte do projeto será criado um “livro branco” que terá como objetivo registar detalhadamente o método de exportação usado pela organização em estudo e transformar essa informação num manual/guião disponível a qualquer colaborador. Dentro do mesmo livro branco será sugerido um protocolo de importação através de uma FTZ chinesa, que terá como objetivo aumentar o leque de opções de crescimento em solo asiático para a empresa.

PALAVRAS CHAVE: Automóvel; *Belt and Road Initiative*; China; Expansão; *Five Year Plan*; *Incoterms*; Internacionalização.

ABSTRACT

The following project aims to study the expansion of a Portuguese international company to the Chinese market. This work will start with a theoretical framework on the existing and most popular methods of entering a foreign market. Then there will be a contextualization for the growth motivation on Asian soil and an analysis of the country and the volume of business between both economies. In the last part of the project, a “white book” will be created that will aim to document in detail the export method used by the organization under study and to convert this information into a manual/guide available to any employee. Within the same “white book”, an import protocol will be suggested using a Chinese FTZ, which will aim to increase the range of growth options on Asian soil for the company.

KEY-WORDS: Automobiles; *Belt and Road Initiative*; China; *Expansion*, *Five Year Plan*, *Incoterms*, Internationalization.

“Doing business is a game, the greatest game in the world if you know how to play it.”

Thomas Watson, CEO da IBM

ÍNDICE DE CONTEÚDOS

AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xii
I. INTRODUÇÃO	1
2.1. Motivações para a internacionalização	7
2.2. Métodos de entrada no mercado externo	10
2.3. Modelos de decisão	14
2.4. INCOTERMS	20
III. METODOLOGIA	22
IV. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	23
4.1. A Organização.....	23
4.2. Motivações da organização	25
V. ANÁLISE GERAL DE PORTUGAL	27
5.1. Comércio internacional	27
5.2. Comércio bilateral Portugal – China	31
5.3. Mercado automóvel Portugal – China	33
5.4. Códigos pautais	37
VI. ANÁLISE GERAL DA CHINA	38
6.1. Metas económicos de Pequim.....	38
6.2. Five-Year Plan.....	39
6.3. Belt and Road Initiative	42
6.4. Comércio internacional	46
VII. LIVRO BRANCO	54
7.1. País de Origem	54
7.2. Como exporta atualmente.....	56
7.3. Modelo alternativo: Zonas de Comércio livre (Free Trade Zones)	61
VIII. CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
IX. REFERÊNCIAS	67
X. BIBLIOGRAFIA	74
XI. ANEXOS	75
Anexo I: Delivery Note	75

Anexo 2: Fatura de venda.....	76
Anexo 3: Contrat de Transport International de Marchandises par Route.....	77
Anexo 4: Bill of Lading.....	78
Anexo 5: Depósito de Mercadorias de Exportação	79
Anexo 6: Despacho aduaneiro de exportação	80

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do IDE Mundial (2005 - 2020).....	4
Gráfico 2: Medidas de promoção e restrição ao IDE	5
Gráfico 3: Evolução do volume de vendas	24
Gráfico 4: Volume de negócios em 2019 por código pautal	37
Gráfico 5: Exportação Mundial de Bens	49
Gráfico 6: Importação Mundial de Bens	50
Gráfico 7: Principais países importadores de produtos chineses.....	51
Gráfico 8: Principais países exportadores para o mercado chinês.....	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Comparação da industrialização (China, Índia, Japão e Rússia/URSS), 1912 - 2008.....	25
Tabela 2: Comércio Internacional de Bens	28
Tabela 3: Comércio Internacional de Bens: Importações por grupo de produtos.....	28
Tabela 4: Comércio Internacional de Bens: Exportações por grupo de produtos	29
Tabela 5: Comércio Internacional Português de Bens por Países (% do Total)	30
Tabela 6: Importações portuguesas da China	32
Tabela 7: Comércio automóvel da UE (27) com a China (2002-2019)	35
Tabela 8: Destino das exportações automóveis portuguesas em 2015	36
Tabela 9: Indústrias chave chinesas.....	41
Tabela 10: Redução média do tempo de transporte	44
Tabela 11: Datas marcantes na guerra comercial China - EUA.....	47
Tabela 12: Previsões de crescimento do PIB Mundial (pós pandemia)	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Multiple Criteria Decision Making	14
Figura 2: Modelo das cinco forças de Michael Porter	16
Figura 3: Análise SWOT	18
Figura 4: Matriz BCG.....	19
Figura 5: Mercado de vendas da Organização em 2019	23
Figura 6: OEMs no mercado português.....	34
Figura 7: Componentes automóveis produzidos em Portugal	34
Figura 8: <i>China's 13th Five Year Plan</i>	40
Figura 9: Mapa " <i>Belt and Road Initiative</i> ".....	42
Figura 10: Acordos BRI na Europa	45
Figura 11: Certificado de origem chinês.....	56
Figura 12: Processo de obtenção do CCC	59
Figura 13: Mapa das FTZ na China	62

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AGTC / GATT – Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio / *General Agreement on Tariffs and Trade*

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo Português

AQSIQ – Administração Estatal de Supervisão de Qualidade, Inspeção e Quarentena

ATA Carnet – *Admission Temporaire Carnet*

BCG – *Boston Consulting Group*

BERD – Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento

BL – *Bill of Lading*

BRI – *Belt and Road Initiative*

CCC – *China Compulsory Certificate*

CCPIT – Conselho Chinês para a Promoção do Comércio Internacional

CE / EC – Comissão Europeia / *European Commission*

CMR – *Contrat de Transport International de Marchandises par Route*

CNCA – *Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China*

CQC – *China Quality Certification Center*

DME – Depósito de Mercadorias de Exportação

EIU – *Economist Intelligence Unit*

EMN / MNE – Empresas Multinacionais / *Multinational Enterprises*

EUA – Estados Unidos da América

EUROSTAT – *European Statistics*

EUSMEC – *European Union Small and Medium Enterprises Centre*

FCL – *Full Container Load*

FTZ – *Free Trade Zones*

FYP – *Five-year Plan*

HFTZ – *Henan Free Trade Zone*

I&D – Investigação e Desenvolvimento

IDE / FDI – Investimento Direto Estrangeiro / *Foreign Direct Investment*

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IOT – *Internet of Things*

IPPC – *International Plant Protection Convention*

ITC – *International Trade Centre*

LCL – *Less than Container Load*

MCDM – *Multiple-criteria decision-making*

MFN / Non-MFN – *Most Favoured Nations / Non-Most Favoured Nations*

MIC 2025 – *Made in China 2025*

MOFCOM – Ministério do Comércio da República Popular da China

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OEM – *Original Equipment Manufacturer*

OMC / WTO – Organização Mundial do Comércio / *World Trade Organization*

ONU / UN – Organização das Nações Unidas / *United Nations*

PCC – Partido Comunista Chinês

PESTAL – Política Económica Sociocultural Tecnológica Ambiental e Legal

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNB – Produto Nacional Bruto

SAC – *Standardization Administration of China*

SBU – *Strategic Business Units*

SHFTZ – *Shanghai Pilot Free Trade Zone*

SWOT – *Strengths Weaknesses Opportunities and Threats*

TCL – Terminal de Contentores de Leixões

UE / EU – União Europeia / *European Union*

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and Development*

WESP – *World Economic Situation and Prospect*

I. INTRODUÇÃO

Como licenciado em relações internacionais, estudar as motivações para a expansão dos países foi algo sempre presente na minha formação académica. O Tratado de Vestfália, também conhecido como a “Paz de Vestfália”, assinado em 1648, procurou trazer a paz e harmonia entre os estados constantemente em guerra e ajudou a estabelecer o conceito de estado-nação. Este tratado representa um marco importante para todos os estudantes de relações internacionais, pois foi a partir deste momento que ficaram estabelecidos muitos dos princípios que caracterizam as nações modernas, como a soberania, a igualdade jurídica e o princípio da não ingerência (não intervenção de outros estados). Como destaca Hassan (2006), este foi o primeiro tratado de direito internacional moderno e *“(...) confirmed that within its own territory, each State is sovereign. That is, interference in the internal affairs of another country was the first offence of international law.”*. Esta harmonização internacional, esta “Paz de Vestfália” foi importante pois pretendia estabelecer uma serenidade duradoura e lançar as bases para que as nações pudessem optar pelo crescimento das suas economias através de outros métodos mais pacíficos, nomeadamente o comércio internacional.

Avançando umas centenas de anos, podemos observar o resultado dessa paz iniciada em 1648. Com as suas economias a crescer de forma estável, os estados deixaram de ter motivações para se guerrearem, alterando inclusive os seus sistemas políticos mais militaristas e autoritários, para outros mais democráticos e liberais. Partindo dessa premissa surgiu a teoria da “paz democrática”, proposta por Michael Doyle num artigo datado de 1986. Nesta sua hipótese afirma que os estados autoritários têm uma predisposição natural para a agressão, enquanto que os estados livres, assentes em direitos civis, propriedade privada, representação governamental, etc., são fundamentalmente contra a guerra (Doyle 1986; Doyle et al. 1995). Esta teoria sustenta igualmente que as democracias, ou os estados com um regime político democrático, nunca fazem guerra com outras democracias. Através de um estudo experimental apresentado em 1993, Mintz e Geva concluíram que os estados democráticos se devem abster do uso da força pois têm poucos incentivos políticos a ganhar com tal ação. Lançar um ataque a outro estado democrático é visto pela opinião pública como uma falha da política externa, ao invés de “continuar a política externa por outros meios” e os líderes das nações democráticas têm essa noção (Mintz and Geva 1993). Para Oren (2016), a interdependência económica entre os estados é algo de elevada importância na manutenção da paz internacional e com a minha integração no mestrado em negócios

internacionais consegui analisar, estudar e perceber melhor a relevância do comércio internacional como promotor da paz.

O objetivo de se superiorizar às restantes nações continua muito vivo na mente de muitos líderes mundiais, mas a conduta hoje em dia é bem mais diplomática, dando prioridade ao *soft power* (poder político, capacidade de influenciar, poder negocial) em detrimento do *hard power* (potência bélica, capacidade militar, domínio coercivo) como podemos facilmente observar através da ausência de grandes conflitos internacionais nos últimos anos (Nye 2008). Esta opção pelo *soft power*, maior diplomacia e acordos entre os estados tem levado a um aumento do comércio internacional e de acordo com dados do relatório da Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) de 2017, houve um aumento das transações de bens e serviços a nível mundial de 4 trilhões de dólares em 1990 para cerca de 20 trilhões de dólares em 2008 (UNCTAD 2017). Os acordos bilaterais e multilaterais também compreenderam um crescimento bastante elevado. Até ao período da Grande Depressão de 1929 só existiam 5 acordos bilaterais e 28 multilaterais comunicados ao *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), mas após 1930 e com o final da crise, os acordos internacionais aumentaram consideravelmente e em 2015 cifravam-se em 156 bilaterais e 109 multilaterais. De realçar que a grande fatia deste crescimento pertenceu a países em desenvolvimento, que registaram um crescimento das exportações de cerca de 11% ao ano no período compreendido entre 1990 e 2008, enquanto que os países desenvolvidos se ficaram por um crescimento na ordem dos 7% ao ano no mesmo intervalo temporal (UNCTAD 2017).

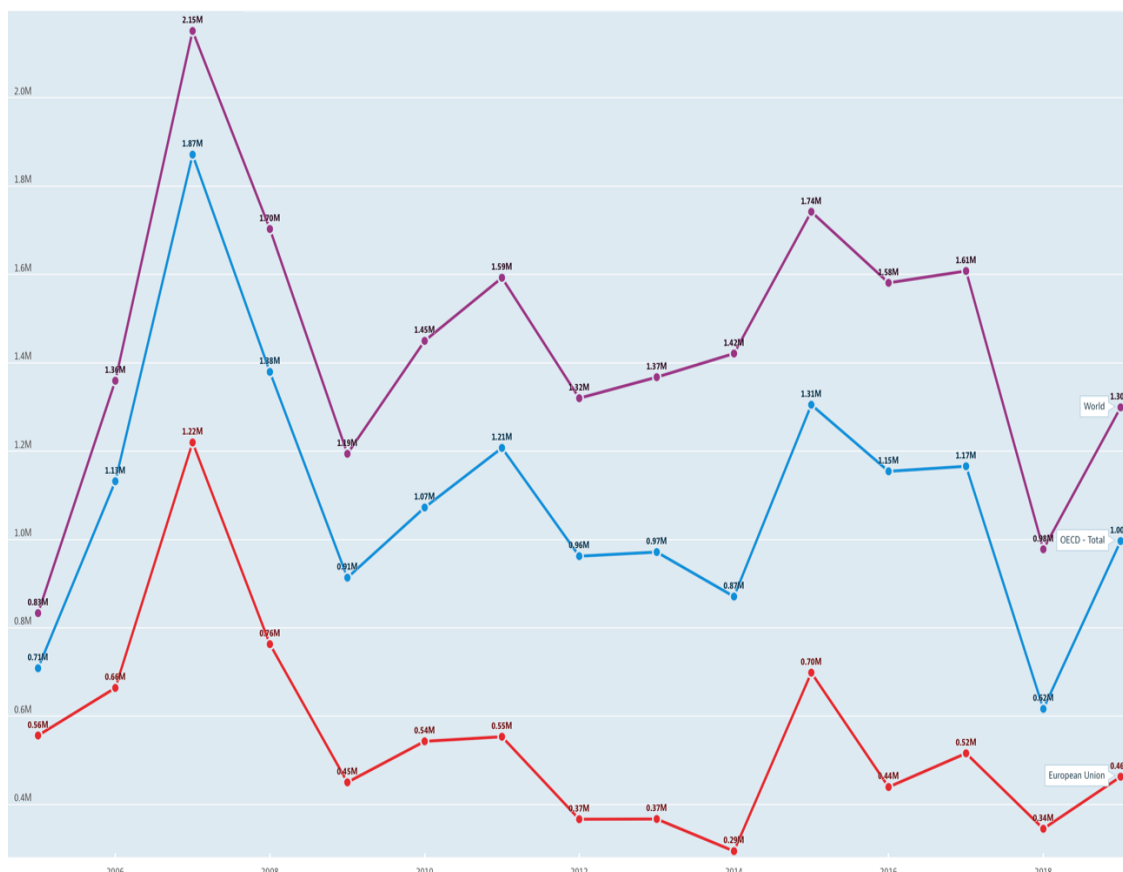
Uma das economias que desfrutou desse crescimento foi sem dúvida a República Popular da China, que ainda hoje é considerado um país em desenvolvimento. Os parâmetros que determinam o patamar de desenvolvimento de um país são bastante discutíveis, mas entre os critérios mais comuns encontram-se o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o Produto Nacional Bruto (PNB), o Produto Interno Bruto (PIB) por habitante, a estabilidade política, a industrialização, a liberdade e os padrões de vida da população. O *World Bank*, num artigo publicado em Outubro de 2019 declarou que "*Although China has made impressive economic and social development gains, its market reforms are incomplete, and its per capita income remains that of a developing country and only about a quarter of the average for high-income countries.*" (World Bank 2019). Mais recentemente, a Organização das Nações Unidas (ONU) no decorrer do *World Economic Situation and Prospects* (WESP) de 2020 emitiu uma classificação

dos países, juntamente com o crescimento do seu PIB e definiu a China como um país em desenvolvimento (UN 2020).

Desde as políticas de reforma e abertura de 1978 que deu início à revolução industrial chinesa que a indústria de produção é uma parte essencial da sua economia. Essa transição percorreu três fases, designadamente, “período de recuperação”, “período de crescimento da economia privada e da indústria de produção com investimento estrangeiro” e “período de convergência com os mercados internacionais” (Wübbecke et al. 2016). O primeiro período (1978 - 1980) assistiu ao crescimento da indústria de produção e da aposta em produtos consumíveis, nomeadamente, alimentação, televisões, máquinas de lavar e frigoríficos. Até essa data, a indústria produtiva chinesa estava em linha com os planos da União Soviética e focava-se no fabrico de bens industriais, levando a uma escassez dos produtos domésticos. Durante este período deu-se um elevado crescimento das empresas estatais. O segundo período (década de 1990) apresentou um aumento das empresas privadas e do investimento estrangeiro. Beneficiando do surgimento destes novos atores, a economia chinesa passou de um período de escassez para um de excesso de produção, que resultou no encerramento de algumas empresas estatais que não conseguiram competir com as melhores preparadas empresas estrangeiras e privadas. Foi igualmente neste período que o fosso entre a China costeira e a China do interior se começou a adensar, pois as inovações tecnológicas introduzidas por estes novos atores focaram-se maioritariamente na zona do litoral (Huimin et al. 2018). O terceiro período (início do séc. XXI até à presente data) observou uma tendência inversa, com as empresas e os produtos chineses a entrarem nos mercados internacionais. Dado o excesso de produção interna que se verificava, havia a necessidade de escoar os produtos, o que levou a uma aposta na expansão internacional e uma maior abertura por parte do Partido Comunista Chinês (PCC). Foi por esta altura (2001) que se deu a entrada da China na Organização Mundial do Comércio (OMC) e que os investimentos estrangeiros inundaram o mercado interno. A China transformou-se no país de eleição para a produção internacional e passou a ser usada em regime de *outsourcing* pelas maiores empresas internacionais. Em linha com este crescimento, o governo chinês garantiu a criação e melhoria de infraestruturas, redes ferroviárias, autoestradas e meios de comunicação mais eficientes, que levou a um aumento da urbanização. A entrada na OMC fez com que o comércio internacional chinês tivesse um crescimento massivo, com a sua economia a apresentar um *superavit* desde essa altura e com algumas marcas como a Lenovo, Haier e Huawei a solidificarem a sua posição nos mercados internacionais (Xia 2017).

Mais recentemente e apesar do grande crescimento dos últimos anos, a economia chinesa tem vindo a apresentar uma ligeira quebra, em linha com a tendência internacional, causada pela redução do Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Gráfico 1: Evolução do IDE Mundial (2005 - 2020)

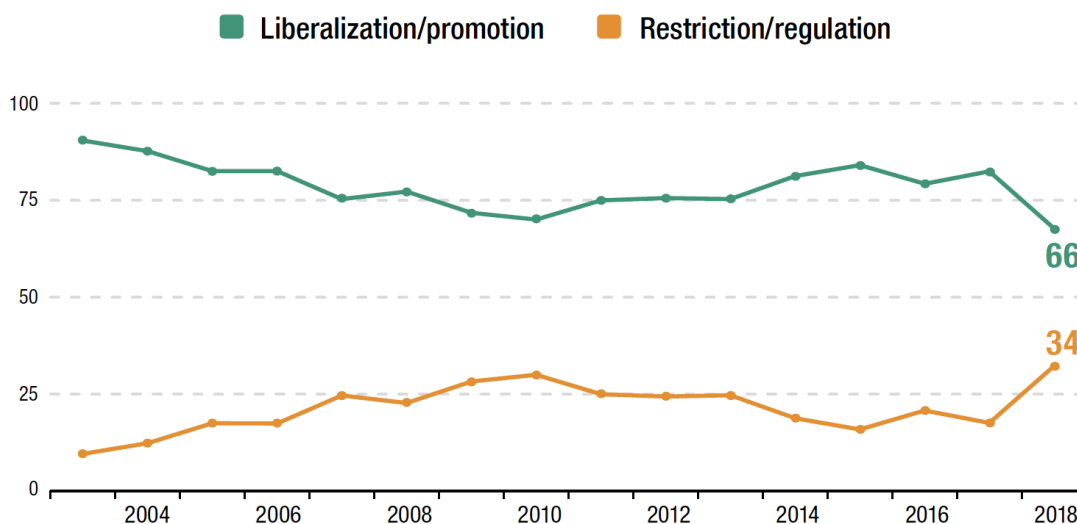


Fonte: (OECD 2020)

Como podemos analisar no gráfico 1, de acordo com dados da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), em 2005, o IDE mundial cifrava-se em 833 milhões de dólares, passando para 1.30 milhões de dólares em 2019, demonstrando um crescimento de perto de 60% em apenas 15 anos. De salientar que se tem observado uma quebra abrupta desde 2017, que pode ser explicada através de: “*Global foreign direct investment (FDI) flows continued their slide in 2018, falling by 13 per cent to \$1.3 trillion. The decline – the third consecutive year’s fall in FDI – was mainly due to large-scale repatriations of accumulated foreign earnings by United States multinational enterprises (MNEs) in the first two*

quarters of 2018, following tax reforms introduced by that country at the end of 2017.” (UNCTAD 2019).

Gráfico 2: Medidas de promoção e restrição ao IDE



Fonte: (UNCTAD 2019)

Através do gráfico 2 podemos observar que nos últimos anos tem havido uma tendência mundial mais restritiva, no sentido de dificultar o investimento estrangeiro, mas que as medidas de promoção de investimento continuam a ser predominantes. De acordo com o mesmo relatório da UNCTAD, no ano de 2018, 55 países introduziram medidas que afetavam o IDE. Dois terços dessas medidas procuraram liberalizar, promover e facilitar os investimentos estrangeiros. O último terço, relativo às medidas inibidoras, passou essencialmente pela proteção de setores indispensáveis para a segurança nacional, tais como tetos para a posse de indústrias nacionais e propriedades residenciais por parte de empresas estrangeiras e a obrigação da contratação de mão de obra local. Podemos portanto afirmar que continua a existir uma preocupação maior em liberalizar, expandir e globalizar os mercados internacionais do que em implementar políticas mais conservadoras, protecionistas e restritivas do comércio internacional (UNCTAD 2019).

Dado que empresa com a qual me proponho a colaborar tem como principal foco a exportação, decidi realizar um projeto capaz de solucionar uma necessidade premente: a expansão para o mercado chinês. Naturalmente, a China como país, a sua cultura e a sua economia serão alvo de estudo mais aprofundado no meu projeto de investigação. A empresa em questão será uma empresa ligada ao ramo automóvel e encontra-se inserida num grupo de outras empresas

com participações em diversas áreas. O presente trabalho compreenderá no primeiro capítulo uma introdução que retratará as motivações pessoais para o desenvolvimento deste trabalho e uma breve exposição da evolução do comércio internacional e dos seus participantes. Durante o segundo capítulo tratarei de fazer uma revisão de literatura onde procurarei incluir as melhores formas de entrada num mercado externo, alguns modelos de apoio à decisão sobre esse mesmo mercado, os INCOTERMS e a sua importância para o comércio internacional. No terceiro capítulo descreverei detalhadamente a metodologia utilizada para a elaboração deste trabalho. No quarto capítulo abordarei a organização em estudo, a localização, o tipo de mercado onde atua (mercado automóvel) e as motivações para a expansão. O quinto capítulo será sobre Portugal, o comércio internacional e o comércio bilateral com a China, particularmente no mercado automóvel. No sexto capítulo tratarei de analisar a economia chinesa e algumas iniciativas governamentais importantes para fomentar o crescimento do comércio internacional chinês (*Five Year Plan* e o *Belt and Road Initiative*). O sétimo capítulo consistirá na criação de um livro branco que descreverá o processo de exportação atual e será sugerida uma possível alternativa à exportação direta. No oitavo capítulo apresentarei considerações finais com dados relevantes de todo o trabalho desenvolvido. Os últimos capítulos incluirão as referências bibliográficas usadas na elaboração de todo o trabalho assim como todos os anexos.

II. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Motivações para a internacionalização

De acordo com Dunning and Lundan (2008), as motivações para a internacionalização de uma empresa encerram quatro possibilidades:

- Procura de Recursos;
- Procura de mercados;
- Procura de eficiência;
- Procura de ativos estratégicos;

Com a procura de recursos, as empresas tentam obter bens, serviços, produtos únicos ou inexistentes no país de origem. Para atingir esse objetivo é implementado o “IDE vertical” que obriga a empresa a recolocar parte da cadeia de produção no país de destino. Tem como finalidade tornar a empresa competitiva e poder responder a todas as necessidades exibidas nos mercados onde atua. A existência de mão de obra barata é um fator substancial e que vai ter um grande peso no momento da escolha de um mercado / país para investir (Esanov, Raiser, and Buitter 2001).

Na procura de mercados há a preocupação de servir o mercado local e regional. Para a realização desse propósito é realizado o chamado “IDE horizontal”, onde são copiadas as unidades fabris do país doméstico e replicadas no país de destino. Com a procura de mercados, há um intuito em explorar maiores praças comerciais que permitam à organização atingir um maior número de clientes, e, por conseguinte, aumentar o número de vendas. Alguns fatores que podem pesar no momento da seleção do país / mercado a investir prendem-se com a dimensão e crescimento desse mesmo mercado e a procura dos clientes pelos produtos da empresa estrangeira. Este tipo de IDE passa normalmente por projetos *greenfield*, ou seja, a criação de uma nova unidade de produção num país que não o doméstico (Dunning 1993).

O terceiro tipo de IDE atua no sentido da busca por uma maior eficiência relativamente às economias de escala e de gama. Como referem Estrin and Bevan (2000), as empresas pretendem tirar partido de atividades geográficas que estejam dispersas, potenciando assim um maior controlo sobre o mercado alvo e, a longo prazo, maior poder sobre o mercado mundial. A procura de eficiência tem como base a racionalização da cadeia de abastecimento e de distribuição das

Empresas multinacionais (EMN). Aqui enquadram-se principalmente os cuidados com a redução de custos de transporte e de comunicação, aproveitamento das economias de escala e de gama e a variação geográfica. Este tipo de IDE tem como propósito a eliminação de qualquer etapa que acrescente maior custo ou um prazo mais longo na produção de um bem ou serviço. Procura ao mesmo tempo uma diversificação dos riscos, mantendo assim um plano de contingência caso algum imprevisto suceda (Dunning 1993), .

Com a procura de ativos estratégicos as empresas procuram alcançar *know-how* e experiência em determinados mercados e optam pela obtenção desse mesmo conhecimento através de aquisições, fusões ou *joint ventures*. Este tipo de IDE tem pretensões de longo prazo e busca solidificar a posição da empresa num determinado mercado, e, paralelamente, enfraquecer as empresas rivais. Compreende avultados investimentos e acarreta grandes riscos por parte da EMN (Dunning and Lundan 2008).

Dunning e Lundam abordam ainda outras razões que podem levar as EMN a investir no estrangeiro. A primeira seria a fuga a restrições do país de origem, onde as empresas procurariam operar num país exterior como forma de evitar limitações legais que impedissem ou prejudicassem o crescimento da empresa. Outra das motivações seria os investimentos de suporte, que funcionariam como uma espécie de apoios complementares às já existentes atividades da EMN. Por último, o IDE na forma de fusões ou aquisições poderá também resultar em investimentos passivos. Estes investimentos funcionariam através da aquisição de empresas, terrenos ou imóveis assentes em especulações de valorizações futuras, antecipando-se à concorrência e à futura procura de mercado. De mencionar que a mesma empresa poderá variar as suas motivações com o passar do tempo. Por norma, as EMN buscam a internacionalização para a obtenção de recursos que acrescentem maior valor, ou na busca de novos mercados. Após atingido esse objetivo as empresas passam a uma “segunda fase” que assenta numa procura de maior eficiência e na busca de melhores ativos estratégicos, com o intuito de consolidar a sua posição no mercado. As EMN que procuram entrar num determinado mercado adotam (por norma) medidas mais agressivas no sentido de obter quota de mercado. As EMN já estabelecidas procuram, como resposta a uma nova ameaça, adotar medidas mais defensivas no sentido de proteger a sua posição de mercado (Dunning and Lundan 2008; Chiara, Rentocchini, and Vittucci Marzetti 2010).

Já (Simões 1997) divide as motivações em 5 secções:

1. Endógenas: prendem-se com a necessidade de crescimento da empresa, com o aproveitamento da capacidade produtiva disponível, as economias de escala e a diversificação de riscos.
2. Características dos mercados: aqui o foco é o limite do mercado doméstico, que se torna curto para as aspirações da empresa. Existe, portanto, uma necessidade de explorar a oportunidade de crescimento que os mercados externos apresentam.
3. Relacionais: referem-se a uma resposta dos concorrentes, ou seja, explorar outros mercados para não ficar atrás da concorrência. O acompanhamento dos clientes noutros mercados, ou uma parceria com uma outra empresa estrangeira são outros dos fatores impulsionadores do crescimento internacional da empresa.
4. Acesso a recursos no exterior: nesta secção existe uma procura de custos de produção mais baixos no exterior, matéria-prima inexistente no país de origem, diferente *know-how* tecnológico, entre outras motivações.
5. Incentivos governamentais: apoios às empresas estrangeiras através de incentivos governamentais são aliciantes que podem motivar as empresas a investir / crescer em determinado país / mercado.

Na mudança do milénio, Czinkota, Ronkainen, and Moffet (1999) dividiram as motivações para o crescimento internacional em dois grupos: proativas e reativas. As motivações proativas são ações deliberadas da empresa, apoiam-se nas vantagens do país doméstico, na boa tecnologia existente, produtos exclusivos, benefícios fiscais, economias de escala, etc. e permitem à empresa expandir-se de forma consciente e ponderada. As motivações reativas surgem de forma mais impulsiva, por “arrastamento”, ou seja, surgem como uma resposta a imperativos dos clientes que querem explorar novos mercados, dos concorrentes que pretendem antecipar-se e aproveitar as vantagens de “*first mover*”, ou até do próprio mercado doméstico que se torna saturado. De acordo com Brito and Lorga (1999) e seguindo um raciocínio similar, surge um terceiro grupo: as motivações mistas. Estas compreendem a proximidade geográfica, linguística e cultural como impulsionadoras da expansão internacional para determinado mercado. A imagem do país e a forma como ele é visto internacionalmente pode pender de forma favorável / desfavorável. Os apoios governamentais podem igualmente determinar se uma empresa aposta no crescimento interno, ou se opta por uma aventura internacional.

2.2. Métodos de entrada no mercado externo

Os processos de transferência de produtos nacionais para mercados internacionais podem ser imensamente variados e dependem muito do poder financeiro e disponibilidade de investimento da empresa exportadora. Root (1994) afirma que os modos de entrada são a forma como a empresa pretende explorar outros mercados e apresentar não só os seus produtos, mas conjuntamente a sua tecnologia, recursos humanos e todas as outras componentes que caracterizam a marca. O processo de internacionalização de uma empresa pode seguir uma ou várias das seguintes formas:

- Exportação
- Licenciamento ou franchising
- Contratos chave na mão
- Contratos de gestão
- Subcontratação
- Alianças estratégicas
- Investimento Direto Estrangeiro, através de *joint ventures* ou *sole ventures*;

Brassington and Pettitt (2000) descrevem que a exportação ocorre quando o bem a ser transacionado é (por norma) estandardizado, os custos de transporte e as barreiras tarifárias são reduzidos, não existe um elevado conhecimento do mercado e quando a empresa não está disposta a correr muitos riscos. O controlo da empresa sobre o produto é, portanto, bastante reduzido. Apresenta tipicamente quatro intervenientes: a empresa responsável pela exportação, uma outra pela importação, uma terceira ao encargo do transporte e o governo. As exportações podem ainda ser diretas – a venda é feita ao cliente final (internacional) – ou indiretas – a venda é feita a um intermediário nacional que, por conseguinte, trata do envio do bem ou produto para o cliente no estrangeiro.

No licenciamento ou *franchising* o objetivo é o de transferir o *know-how* da empresa a troco do pagamento de direitos de autoria ou “*royalties*”. Como refere Hill, é a concessão de uma permissão por parte do licenciador / franchisador ao licenciado / franchisado onde o primeiro cede a propriedade intelectual, tecnologia, métodos de trabalho, patentes, direitos de autoria e a marca a outra empresa a troco do pagamento de royalties (Hill 2007). É um método de entrada de baixo custo e é recomendado a pequenas e médias empresas (PME) que se encontrem na

primeira fase de expansão de mercado, ou que não disponham da solidez financeira para efetuar IDE (Brassington and Pettitt 2000). Um dos grandes riscos inerentes a este tipo de operações decorre da possibilidade de as empresas franchisadas terem acesso às vantagens competitivas da empresa franchisadora e um dia se poderem tornar suas rivais. Como referem Cavaliere and Swerdlow (1988), os interesses podem divergir e a empresa franchisadora ter de optar por ceder às exigências da franchisadora, ou correr o risco de esta colocar um término na ligação e tornar-se sua concorrente. Uma empresa franchisadora deve ter em grande rigor a seleção de possíveis candidatos à cedência dos seus direitos, pois uma má gestão por parte de uma empresa franchisada e o possível dano à imagem da marca podem ter importantes implicações negativas para o futuro da mesma (Santos 2004).

Os contratos chave na mão abarcam normalmente o processo de design, especificações, construção, comissões e operação das instalações. Em alguns exemplos inclui igualmente a manutenção das instalações por um determinado período que se estende para além do período de retenção (Ofosu and Asare 2013).

Relativamente aos contratos de gestão, estes consistem na gestão ou criação de uma unidade de produção a troco do pagamento de comissões, taxas ou outros *royalties* anteriormente estabelecidos. O gestor recebe um projeto com as exigências do cliente e tem como objetivo desenhar, construir as instalações e gerir o negócio de uma forma a que o produto final satisfaça os critérios determinados no contrato / projeto (Huse 2002). As principais obrigações de um gestor aquando da receção de um contrato deste tipo passam por todo o processo de engenharia, compras, gestão das obras e assegurar o cumprimento do prazo de conclusão (Loots and Henchie 2007).

No que toca à subcontratação ou *outsourcing*, Lalic et al. (2013) relatam que surgiu como um modelo de negócio que pretendia reduzir os custos e possibilitar um acesso maior e mais facilitado a mão de obra especializada e não especializada. O *outsourcing* é um passo na transição de uma “*old economy*” mais centrada na tecnologia, para uma “*new economy*”, com maior preocupação com as pessoas (Blunt 2001). Para Oshri, Kotlarsky, and Willcocks (2009) a subcontratação ou *outsourcing* será “*giving away the noncore part of the business to a potential partner in the same or other country*”. É a contratação de uma “terceira parte” para produção de uma determinada quantidade de trabalho, por um período de tempo, custo e serviço específico. Alguns dos principais problemas associados a esta prática compreendem dificuldades com a cultura, comunicação

virtual, coordenação entre empresas, transferência de *know-how*, qualidade dos produtos/serviços, choques na cultura organizacional e controlo de gestão (Hansen 2011).

Nas alianças estratégicas é estabelecido um acordo entre pelo menos duas empresas para a constituição de uma nova empresa, um novo modelo de negócio ou um novo produto. Esta nova empresa depois de constituída torna-se legalmente independente (Yoshino and Rangan 1995). Uma aliança estratégica tem como propósito estabelecer cooperação e eliminar a competição entre as partes intervenientes, juntar esforços para controlar os riscos, eliminar ameaças e fazer uma distribuição tanto dos lucros como dos prejuízos. As alianças estratégicas podem compreender várias formas, sendo que as mais relevantes são (Al-Gharrawi 2018):

- *Joint venture*: a formação de uma parceria estratégica entre duas ou mais empresas para a partilha dos custos de investimento, riscos e lucros que implica a criação de uma nova empresa;
- Fusões: Um acordo entre duas ou mais empresas para formar uma nova entidade jurídica que passam a integrar, deixando de operar isoladamente;
- Aquisições: Acontece quando uma empresa compra uma segunda empresa, mas esta última mantém o seu nome e personalidade jurídica;
- Investimento direto estrangeiro: é o ato de aplicar fundos na compra de terreno ou na construção de uma nova unidade produtiva de raiz;

Spillan (2010) e demais autores definem as *joint ventures* como parcerias entre duas ou mais empresas que unem esforços para criarem uma outra entidade legal. Apresentam tipicamente quatro características: (1) São entidades legais separadas; (2) existe um acordo entre os parceiros na partilha da gestão; (3) são parcerias entre entidades legais tais como empresas, organizações ou governos e não entre indivíduos; (4) o capital social é detido pelos parceiros intervenientes na *joint venture*. Podem nascer entre uma empresa estrangeira e uma local – diminuindo dessa forma o sentimento “anti-multinacionais” – ou entre duas empresas estrangeiras a atuar num terceiro país – aumentando dessa forma o poder de negociação (Spillan 2010; Cateora and Graham 2010).

Em relação às fusões e aquisições, Hill descreve que estas podem ser minoritárias (a empresa estrangeira compra entre 10% a 49% das ações da empresa local), igualitária (há uma compra de 50% das ações da empresa local), maioritária (a empresa estrangeira compra entre 50% a 99% das ações da empresa local), ou uma participação total (compra da totalidade das ações da empresa local). Realça igualmente que é um método que permite às grandes multinacionais uma rápida entrada no mercado alvo (em oposição a um projeto *greenfield*), uma maior eficiência na

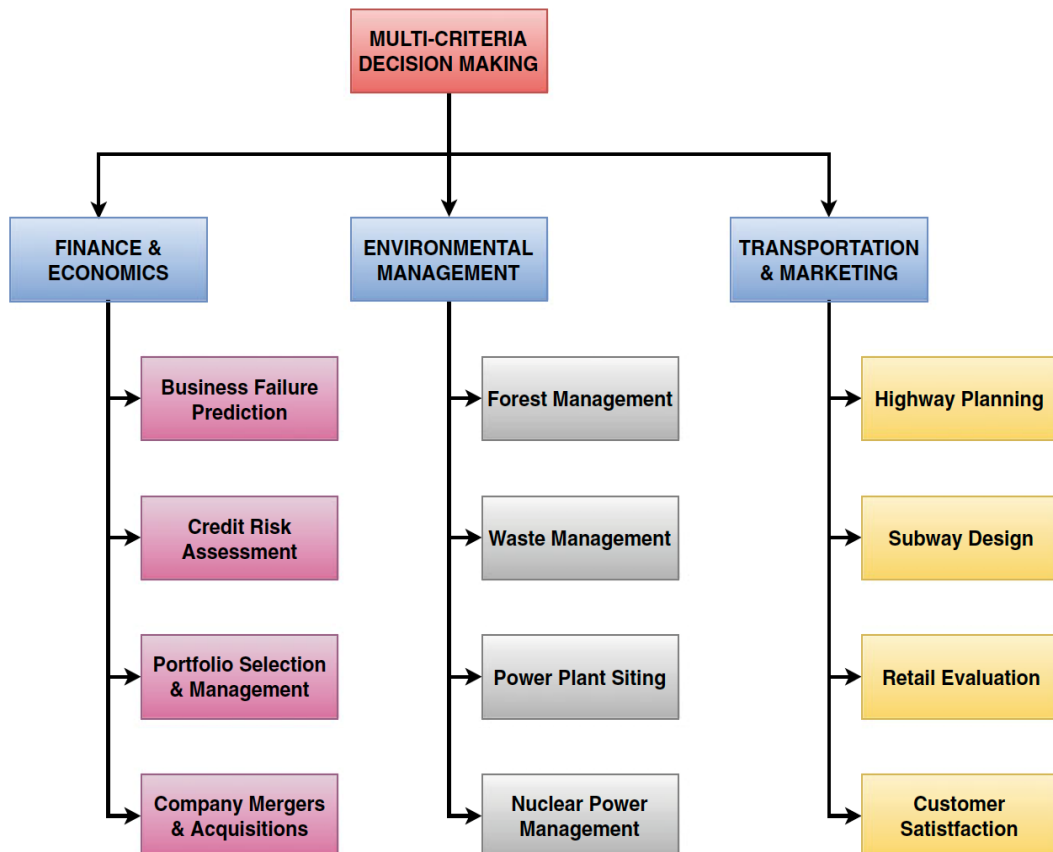
transferência da sua tecnologia e *know-how* e apresenta-se como uma forma de se antecipar à concorrência (vantagem de “first mover” ou empresa pioneira) (Hill 2011).

No que ao IDE diz respeito, Dunning afirma que este ocorre quando uma empresa decide investir na construção de infraestruturas ou no fabrico de um produto num país estrangeiro. As motivações para uma empresa optar por investir num mercado estrangeiro podem ser das mais variadas, mas no que concerne ao IDE existem quatro tipos que se destacam: procura de mercados; procura de recursos; procura de eficiência; e procura de ativos estratégicos (Dunning 1993). Welch, Benito, and Petersen (2007) frisam que o IDE é o modo de atuação internacional mais poderoso e que tem produzido as maiores e mais dominantes multinacionais dos últimos anos. É também o modo de entrada que exige maior investimento e maior compromisso por parte das EMNs e que acarreta o risco mais elevado. Já Gnyawali and Madhavan (2001) optam por uma abordagem diferente e destacam a importância do uso de uma “*network of alliances*”. Os autores realçam que, como método de entrada, podem ser tão ou mais benéficas do que todos os referidos anteriormente. Estas vantagens podem ser conseguidas através de bens tangíveis ou intangíveis e apresentam-se na forma de recursos humanos, garantias financeiras, esforços de mercado, reputação e apostas em Investigação e Desenvolvimento (I&D). As empresas obtêm desta forma acesso à tecnologia e *know-how* dos seus parceiros mais experientes, alargando o leque disponível para expansão nos mercados internacionais. Um dos pontos chave desta ideia prende-se com a “*competitive dynamics construct*” que advoga que uma empresa enceta uma “*competitive action*” quando pretende melhorar ou defender a sua posição de mercado (Gnyawali and Madhavan 2001). De acordo com Chen and MacMillan (1992), a probabilidade de uma empresa “atacar” ou iniciar uma ação deste tipo é maior quando há vantagens de recursos e de informação e quando a possível resposta dos competidores é baixa. A empresa que “ataca” consegue muitas vezes alcançar e manter uma quota de mercado considerável e, quanto mais débil a resposta por parte da concorrência, maior se torna a vantagem obtida através da “*competitive action*”.

2.3. Modelos de decisão

Qual o melhor mercado para explorar ou investir, avaliar se foram escolhidos os melhores parceiros, se dispõem das infraestruturas e do poder financeiro necessário são algumas das inquietações que assolam as empresas na altura de uma possível expansão. Para ajudar na resolução destas dúvidas existem atualmente alguns modelos que podem servir de guia no processo de decisão e ajudar na escolha do mercado mais adequado. O *Multiple-criteria decision-making* (MCDM) é uma ferramenta que pode ajudar as empresas a decidir de forma mais segura e com menor margem de erro os mercados mais convenientes a cada tipo de negócio.

Figura 1: Multiple Criteria Decision Making



Fonte: (Dhiman and Deb 2020)

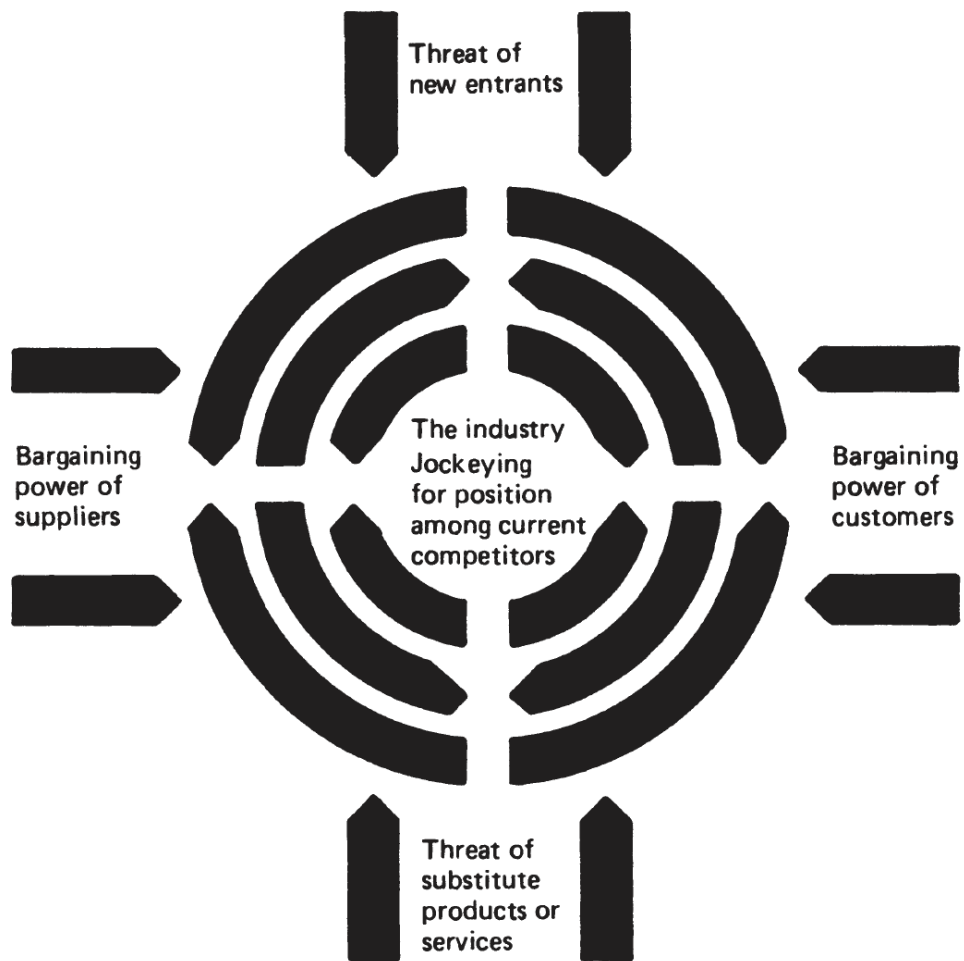
Pode incidir sobre um leque de várias áreas, como finanças, gestão, transportes, marketing, etc. (Dhiman and Deb 2020). Compreende diversos subcapítulos, entre eles o do “*Goal programming*” criado por James Ignizio que tem como finalidade apresentar três tipos de

resultados: (1) Definir os recursos necessários para atingir um determinado conjunto de objetivos; (2) Determinar a possibilidade de atingir os objetivos dado os recursos disponíveis; (3) Providenciar a melhor solução possível de acordo com os recursos e prioridades dos objetivos estabelecidos (Ignizio 1985). De acordo com Hajidimitriou (2002), este modelo tem sido um excelente instrumento na ajuda ao problema da seleção do país que assola muitas empresas. Apresenta um modelo quantitativo que faz recomendações sobre a estratégia mais apropriada para aceder a um determinado mercado estrangeiro e permite igualmente estruturar o modelo de forma a que os objetivos da empresa tenham diferentes pesos, diferentes prioridades e importância, respondendo de forma mais adequada às exigências de cada gestor.

Um outro modelo de decisão inserido no MCDM seria a análise PESTAL (Política, Económica, Sociocultural, Tecnológica, Ambiental e Legal). O ambiente empresarial externo assenta em variáveis que a organização não consegue muitas vezes controlar, havendo a necessidade de uma análise detalhada para alinhar os seus objetivos com o de um ecossistema em constante mudança. A análise PESTAL encontra-se inserida na “fase de avaliação” do processo de expansão internacional que se inicia com uma análise do ambiente externo da empresa, complementada com a utilização de outras ferramentas como a análise SWOT e a matriz BCG (Sammut-Bonnici and Galea 2015a). De acordo com Yüksel (2012), este método de análise compreende duas funções básicas para a organização: a primeira é a identificação do macroambiente do país onde a empresa opera, avaliando a sua estrutura económica, volatilidade política, hábitos de compra dos consumidores, vanguarda tecnológica, incentivos legais / governamentais, entre outros; a segunda função passa pelo fornecimento de dados e informações que permitirão à empresa antever e preparar soluções para futuros cenários negativos.

O modelo das “cinco forças” desenvolvido por Michael Porter é um dos mais populares modelos de decisão empresarial. Grundy descreve o modelo como uma análise centrada nas alterações do microambiente do país, tendo como base as empresas e o ambiente competitivo entre as mesmas no longo prazo. As cinco variáveis que ficaram mais tarde conhecidas como “as cinco forças de Porter” compreendem: poder de negociação dos clientes; barreiras à entrada; rivalidade entre concorrentes; ameaça de produtos substitutos; e poder de negociação dos fornecedores. O enfoque deste modelo não se prende à componente macroestrutural do país, mas sim à parte micro, mais precisamente ao ambiente económico e como as empresas se relacionam / competem entre si (se a concorrência é feroz, se já há um “*big player*” com uma elevada quota de mercado, se os fornecedores são abundantes e fidedignos, entre outros fatores) (Grundy 2006).

Figura 2: Modelo das cinco forças de Michael Porter



Fonte: (Porter 1989)

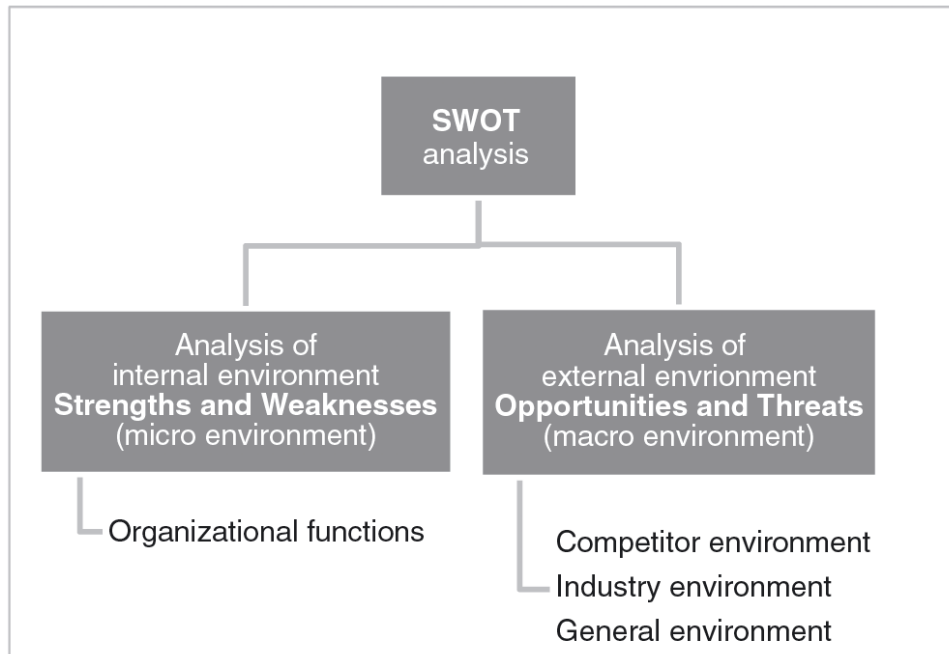
Em última análise, o propósito da organização deverá ser o de observar os possíveis rivais dentro do ambiente competitivo e tornar-se pioneira no mercado, antecipando-se à concorrência (Bruilj 2018).

A “Matriz McKinsey/GE” desenvolvida na década de 70 por James O. McKinsey é mais um instrumento no apoio à decisão na altura de explorar o mercado externo. Relaciona as principais forças e competências da empresa com os incentivos do mercado alvo. Estrutura uma grelha de nove células (três vezes três) onde cruza dados em dois eixos, sendo eles os referentes aos fatores internos (as forças da empresa) com os fatores externos (a atratividade do mercado) e dessa forma ajuda a determinar o melhor mercado para a empresa investir. De acordo com McDonald and Wilson (2011), a atratividade do mercado mede o potencial de crescimento do

mesmo em termos de aumento de vendas e lucros. As forças da empresa medem as atuais forças ou mais valias da empresa no mercado atual, assente na capacidade da organização em satisfazer as necessidades do mercado em comparação com os seus competidores. Algumas das principais componentes internas prendem-se com a força dos ativos da empresa, a força da marca, a quota de mercado, a lealdade dos consumidores e a margem de lucro dos seus produtos. Na componente externa, o mercado torna-se mais aliciante devido ao seu tamanho, taxa de crescimento, possibilidade de lucro, intensidade da concorrência e barreiras à entrada (imperativos governamentais) (Chakravarthy and Henderson 2007). Na prática, a matriz permite obter respostas para as seguintes questões: Em que áreas de negócio deve a empresa apostar? Em que direção é que a organização terá prejuízos no longo prazo? Que produtos deverão ser desenvolvidos prioritariamente? Como alocar os recursos de forma mais eficiente dentro dos diferentes departamentos da empresa? E em que direção deverá ser cortado o financiamento devido à falta de incentivo do mercado? (Drobyszko 2018)

Relativamente à análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*), esta é mais uma ferramenta à disposição do plano estratégico da empresa. O planeamento estratégico passa pela análise e tomada de decisões que irão tornar a organização mais capaz e melhor preparada para enfrentar a concorrência. Através da análise SWOT a empresa será capaz de avaliar as possíveis forças, fraquezas (fatores internos), riscos e oportunidades (fatores externos) e agir de forma mais proativa e menos reativa.

Figura 3: Análise SWOT

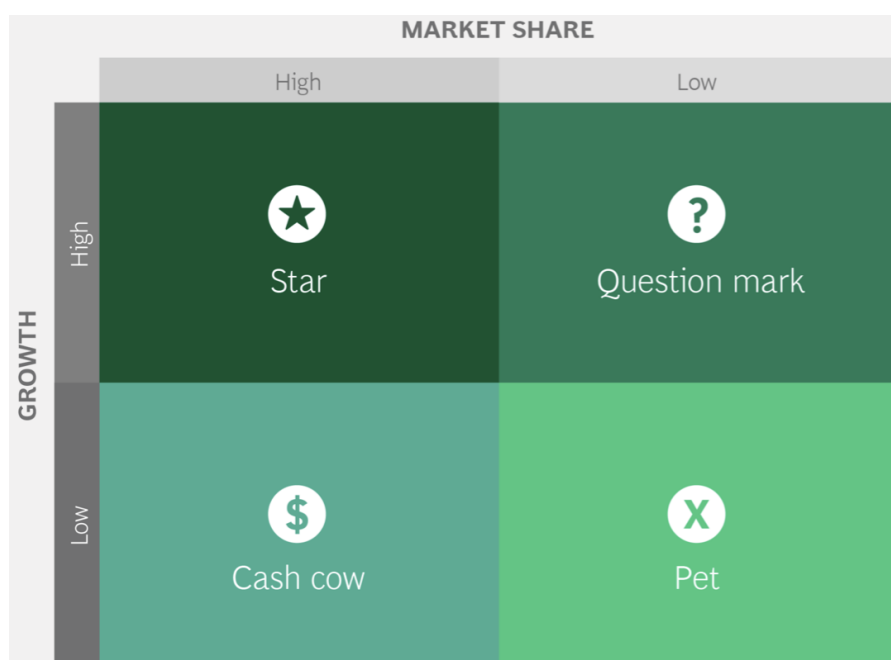


Fonte: (Sammut-Bonnici and Galea 2015b)

Com a análise interna, é possível perceber as forças e fraquezas de uma organização e identificar os recursos que poderão ser uma fonte de rendimento e vantagem competitiva e quais não o serão. Com a análise externa, a empresa consegue identificar as possíveis oportunidades e ameaças no ambiente competitivo onde se insere/pretende inserir. Efetua igualmente um exame aos seus concorrentes que irá ajudar a perceber como a competição evolui e que implicações terão essas evoluções para as ameaças e oportunidades da empresa (Gürel 2017). Este processo deverá iniciar com uma avaliação profunda dos recursos e capacidades internos da organização que, por final, se tornarão nas vantagens competitivas. Estes recursos podem ser bens tangíveis como matérias primas, localização, máquinas e equipamentos, ou bens intangíveis, como finanças, tecnologia, capital humano, redes de abastecimento e de distribuição, estrutura de vendas, patentes, liquidez da empresa e reputação. Os recursos poderão ser combinados e desenvolvidos em capacidades que se poderão tornar competências nucleares da organização. Alguns exemplos de capacidades estratégicas são: Desenvolvimento de produtos e tecnologias inovadoras; Redução do tempo para colocar os produtos no mercado; Criação de canais de distribuição e de retalho mais eficientes; Capturar a atenção dos clientes através do marketing; E melhor gestão da relação com os clientes para conseguir obter lealdade à marca (Sammut-Bonnici and Galea 2015b).

Por último, a matriz desenvolvida pelo Boston Consulting Group (BCG) pretende criar um “(...) *portfolio management framework that helps companies decide how to prioritize their different businesses.*” (BCG 2020). De acordo com a sua página oficial na internet, o grupo privado de consultoria conta com 90 escritórios em 50 países e com mais de 21,000 colaboradores em todo o mundo. Em 2005 era responsável pela consultoria de dois terços das empresas listadas na revista Fortune 500 (Collins and Montgomery 2005). A matriz BCG providencia uma análise bi-dimensional na gestão de *Strategic Business Units* (SBUs), nomeadamente no referente à taxa de crescimento da indústria e à quota de mercado. Em 1975 era uma das técnicas de planeamento mais usado pelas organizações (Temmerman 2011). Funciona como uma mesa dividida em quatro quadrantes, cada um com o seu símbolo único (pontos de interrogação, estrelas, animais domésticos e “*cash cows*”) que representa um determinado nível de lucro.

Figura 4: Matriz BCG



Fonte: (BCG 2020)

Cada um dos quatro quadrantes representa uma combinação de quota de mercado e de crescimento:

1. **Baixo crescimento e alta quota:** As empresas devem explorar as “*cash cows*” para obter fundos para reinvestir;

2. **Alto crescimento e alta quota:** As empresas devem fazer investimentos significativos nestas “estrelas”, pois exibem um elevado potencial futuro;
3. **Alto crescimento e baixa quota:** As empresas devem ou investir ou descartar estes “pontos de interrogação”, de acordo com as suas hipóteses de se tornarem estrelas;
4. **Baixo crescimento e baixa quota:** As empresas devem liquidar, alienar ou reposicionar esses “animais de estimação”.

Todos os produtos se tornarão eventualmente “*cash cows*” ou animais domésticos. Os animais domésticos são desnecessários e devem ser descartados, pois são uma prova do fracasso da organização em obter uma posição de liderança no mercado e da incapacidade de transferir um bem ou um ativo em queda (BCG 2020).

2.4. INCOTERMS

Os INCOTERMS, emitidos pelo *International Chamber of Commerce*, pretendem criar um conjunto de regras entre o vendedor e o comprador para a entrega de produtos e conferir maior segurança às trocas comerciais. Dois dos mais importantes aspetos dessas mesmas trocas passam pela entrega dos bens em um país estrangeiro e o seu respetivo pagamento. Os INCOTERMS pretendem facilitar e uniformizar as formas de transação, sem nunca descurar a legislação internacional e doméstica (Bergami 2013).

O sítio da internet do *International Chamber of Commerce* apresenta uma descrição dos diferentes INCOTERMS que se encontram divididos em dois grupos, sendo eles transportes terrestres e transportes marítimos. No transporte terrestre temos os seguintes:

- **EXW – Ex Works:** O vendedor tem a obrigação de colocar os produtos à disposição do comprador (empresa, armazém, etc.). O vendedor não tem de carregar os produtos em nenhum veículo, nem de tratar do despacho alfandegário para exportação.
- **FCA – Free Carrier:** O vendedor entrega os produtos a um transportador ou outro intermediário indicado pelo comprador nas instalações do comprador ou outro local previamente designado. O local de entrega deve estar devidamente identificado pois a partir do momento da entrega o risco passa para o comprador;
- **CPT – Carriage Paid To:** O vendedor entrega os produtos ao transportador ou outro intermediário num local previamente acordado e cabe ao primeiro assumir os custos de

transportes necessários para a entrega dos produtos na localização estabelecida com o comprador;

- **CIP – *Carriage and Insurance Paid to***: O vendedor entrega os produtos a um transportador ou outro intermediário que irá entregar os produtos num local previamente estabelecido. Cabe ao vendedor assumir as despesas desse mesmo transporte e de criar um seguro para proteger a carga durante o transporte. De referir que o vendedor apenas terá de criar um seguro mínimo e, se o comprador pretender aumentar o seguro sobre a carga, esse custo extra terá de ser assumido pelo mesmo ou acordado com o vendedor;
- **DAT – *Delivered at Terminal***: A entrega é considerada consumada quando o vendedor descarrega os produtos do meio de transporte e os coloca à disposição do comprador num terminal definido pelo mesmo. Um “terminal” pode ser um cais, um armazém, um contentor, um campo, um terminal rodoviário, ferroviário ou aéreo. A responsabilidade sobre a carga fica do lado do vendedor até ao momento em que for consumada a entrega;
- **DAP – *Delivery at place***: A entrega é considerada concluída quando o vendedor coloca os produtos ao dispor do comprador no meio de transporte utilizado, no local previamente acordado e pronto a serem descarregados. Os riscos de transporte recaem todos sobre o vendedor até ao momento da entrega;
- **DDP – *Delivery Duty Paid***: Representa o nível máximo de obrigações para o vendedor. A mercadoria é considerada “entregue” quando o vendedor a coloca no meio de transporte de chegada, desalfandegada para importação e pronta para descarga no local de destino previamente consignado. Todos os custos decorrentes desse processo ficam ao encargo do vendedor. Deve igualmente desalfandegar a mercadoria tanto para exportação, como para importação, assim como cumprir todas as formalidades aduaneiras exigidas. Todos os valores de IVA e de outros impostos decorrentes da importação são da responsabilidade do vendedor;

Em relação ao transporte marítimo e outras vias navegáveis temos os seguintes:

- **FAS – *Free Alongside Ship***: A carga é considerada “entregue” quando os produtos são colocados ao lado do navio, cais ou barça no local indicado pelo comprador. A partir desse momento, o risco de perda ou dano passa para a responsabilidade do comprador;
- **FOB – *Free On Board***: Neste caso a carga é considerada “entregue” quando o vendedor coloca os produtos dentro do navio indicado pelo comprador. O risco de perda ou dano

passa para o comprador a partir do momento em que os produtos estejam totalmente carregados no navio;

- **CFR – Cost and Freight.** Significa que é da responsabilidade do vendedor colocar a carga dentro do navio, proceder ao transporte marítimo para o porto de destino referenciado pelo comprador e assumir todas as despesas relacionadas com qualquer formalidade aduaneira necessária para a recolha da carga por parte do comprador no local de destino.
- **CIF – Cost, Insurance and Freight.** O vendedor é responsável pelo carregamento da carga no navio, pelo transporte até ao cais designado pelo vendedor, pelas despesas aduaneiras e pelo seguro de transporte da carga. O vendedor apenas terá de criar um seguro mínimo e se o comprador pretender aumentar o seguro sobre a carga, esse custo extra terá de ser assumido pelo mesmo ou acordado com o vendedor (Ramburg 2011).

III. METODOLOGIA

Para a realização deste projeto farei uma pesquisa exploratória numa empresa ligada ao ramo automóvel, analisando um estudo de caso onde farei uso do método indutivo, partindo de uma base individual (a organização em estudo) para depois encontrar uma solução passível de ser implementada a nível geral (que qualquer outra empresa poderá replicar). Adotarei um paradigma positivista, pois assenta em pressupostos lógicos, métodos empírico-analíticos e tangíveis. Procurarei ser o mais objetivo e rigoroso na elaboração dos meus processos de investigação, pretendendo partir de uma base teórica e estabelecer uma base burocrática e formal de como exportar e importar para o mercado chinês. Estando este paradigma ausente de carácter subjetivo, julgo ser o ideal para a minha metodologia de investigação, que será a análise de dados quantitativos e qualitativos. A obtenção desses dados passará pela análise documental de trabalhos prévios e outros exemplos relevantes, observação diária no terreno, testemunhos de funcionários responsáveis pelas atividades de importação / exportação, entrevistas e recolha de dados junto de empresas transportadoras. Julgo que esta forma de investigação se adequará aos meus propósitos, pois permitir-me-á recolher dados quantitativos possíveis de serem utilizados na elaboração de um protocolo de exportação / importação. No decorrer do meu projeto e em parceria com a supracitada empresa proponho-me a executar as seguintes tarefas: Numa fase

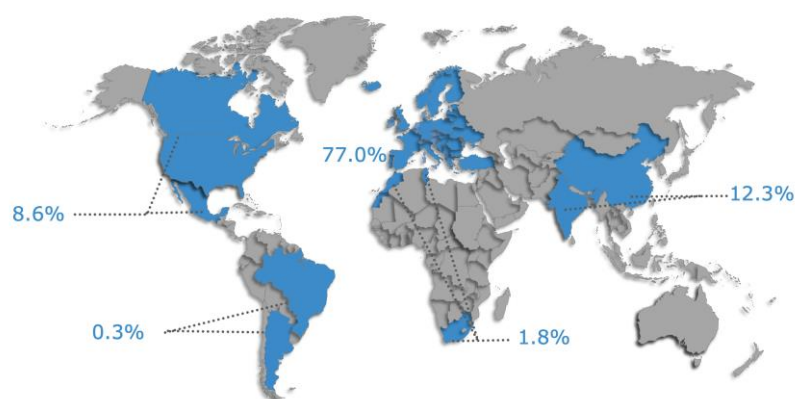
inicial tratarei de me inteirar e documentar todo o processo de exportação atualmente existente; De seguida estudarei os passos necessários para exportar a partir da organização portuguesa para o mercado chinês e como importar a partir do mercado chinês, tendo em conta o ponto de vista legal e financeiro; Na parte final criarei um “livro branco” que servirá como um manual que compilará todos os passos necessários para exportar e importar entre os referidos mercados. Outro dos objetivos será o da eliminação da subjetividade existente no atual processo, onde o *know-how* reside na pessoa / grupo que executa a exportação / importação e não se encontra escrita, detalhada e formalizada para consulta de qualquer outro elemento da empresa.

IV. CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

4.1.A Organização

A empresa internacional encontra-se inserida no ramo automóvel e é parte integrante de um grupo fundado na década de 1930. Nos anos 70 ocorreu a primeira incursão no mercado automóvel através do fornecimento de interiores para uma empresa de automóveis europeia. Encontra-se localizada na zona norte do país e no início de 2020 contava com cerca de 800 colaboradores. Compreende parcerias nas mais variadas áreas, tais como retalho, aviação, vinícola, energia, entre outros. A organização exporta praticamente 100% da sua produção, com particular destaque para os mercados europeus, asiáticos e norte americanos.

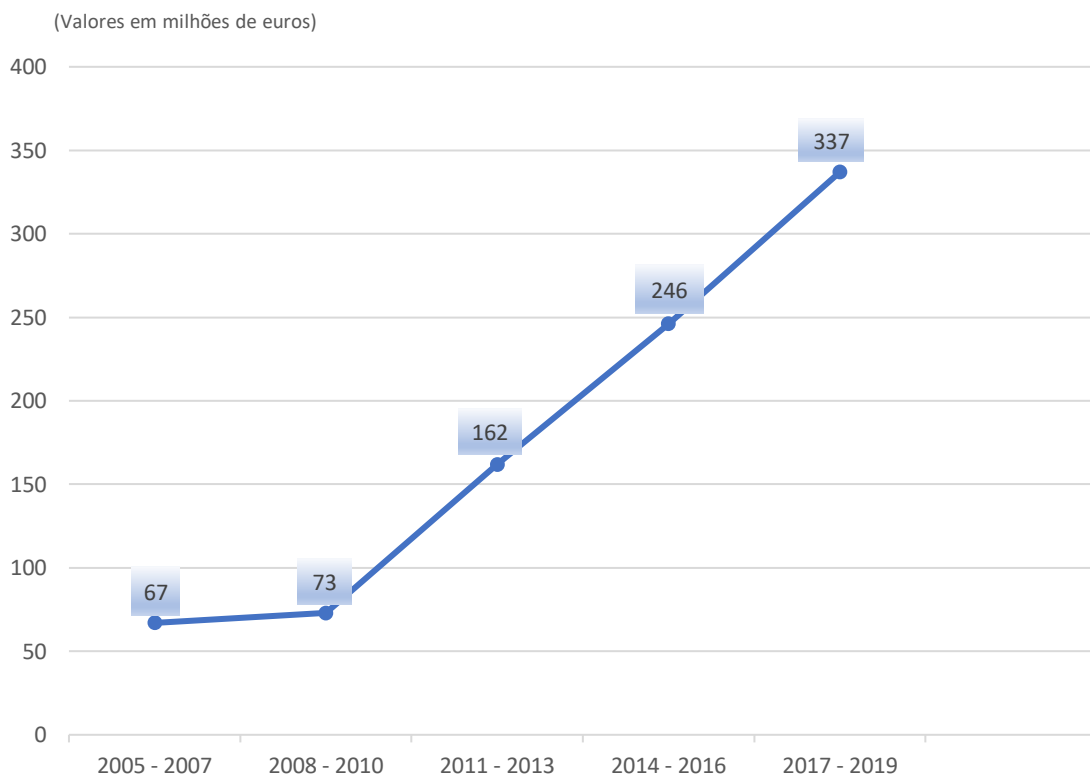
Figura 5: Mercado de vendas da Organização em 2019



Fonte: Dados facultados pela organização

A Europa e nomeadamente o mercado alemão representou a maior fatia do volume de negócios da organização com 77% das vendas em 2019. Em segundo lugar surgiu o mercado asiático com 12.3%, logo seguido do norte americano com 8.6%.

Gráfico 3: Evolução do volume de vendas



Fonte: Criado pelo autor com dados facultados pela organização

Relativamente ao volume de negócios, a empresa tem observado uma expansão bastante acelerada nos últimos 15 anos, como podemos constatar no gráfico 3, com um crescimento de mais de 500% desde o ano de 2005 – 2007.

4.2. Motivações da organização

O recente crescimento económico chinês, embora aparentemente contemporâneo, é na realidade o resultado de um longo processo iniciado ainda no séc. XIX. A sua indústria atravessou grandes mudanças, passando de uma indústria assente em “mão de obra intensiva” e pouco qualificada, para uma “capital intensiva”, com colaboradores especializados. Através da tabela 1 podemos consultar o crescimento da indústria chinesa desde 1912, lado a lado com países circundantes. De realçar que em quase todas as secções, a indústria chinesa era a que se encontrava menos desenvolvida de entre todas as comparadas. Mais recentemente, dois fatores foram cruciais para a dinamização e o acelerar desse processo: a abertura à economia mundial (entrada na OMC) e a liberalização do mercado doméstico (Brandt, Ma, and Rawski 2016).

**Tabela 1: Comparação da industrialização (China, Índia, Japão e Rússia/URSS),
1912 - 2008**

	1912	1933	1952	1965	1978	1995	2008
Cotton Yarn Production (Mill. Lbs.)							
China	221	990	1445	2860	5240	11928	38214
India	647	1268	1452	2068	2006	3793	6774
Japan	400	1261	635	1065	985	473	145
USSR/Russia		660			3580	436	
Electricity Production (Bill kWh)							
China	0.1	2.8	7.3	67.6	256.6	1007.0	3496.0
India		2.1	6.1	31.4	110.1	396.0	841.7
Japan	1.1	19.5	52.0	179.6	564.0	990.0	1146.0
USSR/Russia	2.0	16.4	119.1	506.7	1293.9	860.0	983.0
Ingot Steel Production (Mill. Tonnes)							
China	0.0	0.4	1.4	12.2	31.8	95.4	503.0
India	0.0	0.5	1.6	6.4	9.9	22.0	57.8
Japan	0.0	3.2	7.0	39.8	102.1	101.6	118.7
USSR/Russia	4.2	8.9	34.5	91.0	151.5	51.6	68.5
Cement Production (Mill. Tonnes)							
China	0.1	0.8	2.9	16.3	65.2	475.6	1423.6
India	0.0	1.1	4.6	10.6	19.4	74.0	177.0
Japan	0.3	4.2	8.9	32.5	84.9	90.5	62.8
USSR/Russia	1.6	2.7	13.9	72.4	127.0	36.4	53.6
Industrial employment (Millions)							
China*	0.7	1.1	5.3	16.6	53.3	147.4	126.3
India (formal only)	0.9	1.5	3.2	4.7	5.4		5.9
India* (formal + informal)						37.3	46.0
Japan	1.6	4.2	7.2	11.5	13.3	14.6	8.3
USSR/Russia	2.3	6.2-9.3	16.8	27.4	29.0		

Fonte: (Brandt, Ma, and Rawski 2016)

Tendo em consideração os ambiciosos objetivos de uma economia tão pujante como a chinesa, as *Original Equipment Manufacturer* (OEM), que são no fundo os clientes da organização em estudo, estão a deslocar-se e a desenvolver novas unidades fabris para irem ao encontro das necessidades e objetivos do governo chinês e obterem acesso a todos os benefícios e incentivos colocados à disposição das EMN estrangeiras. Como veremos em capítulos seguintes, existe um objetivo claro por parte do governo de Pequim em apostar no desenvolvimento da indústria chinesa e de captar investimento e *know-how* estrangeiro. No seguimento dessa linha e de forma a serem elegíveis para trabalhar com algumas OEMs, muitas empresas são obrigadas a criarem linhas de produção local (chinesa) para cumprirem com as exigências do governo chinês que pretende "(...) *build domestic firms that are globally competitive with a goal of gradually substituting foreign technology and products with local technology and production first at home then abroad*" (Koleski 2017). O governo de Pequim determinou em 2017 que iria eliminar os limites de propriedade para as empresas automóvel até 2022, permitindo então a entrada das empresas estrangeira como única proprietária, ao contrário do que acontecia até agora em que qualquer empresa

automóvel estrangeira que pretendesse aceder ao mercado chinês teria de entrar com uma *joint venture* (Koty 2018). Com o aliviar das medidas restritivas no mercado automóvel anunciadas pelo governo chinês em 2017, as OEMs resolveram apostar no crescimento em solo asiático, o que levou a organização em análise a ter de acompanhar o processo de crescimento dos seus clientes. As empresas investidoras no mercado chinês integram normalmente uma (ou mais) destas quatro categorias (Malleçons 2017):

1. Empresas interessadas em participar no fornecimento e compras de produtos chineses;
2. Empresas focadas em vender dentro e para a China;
3. Empresas que respondem à procura de bens e serviços definidos pelo governo chinês por todo o território;
4. Investidores financeiros e fundos de ações privados;

No caso da organização em estudo e como refere o terceiro ponto “resposta a procura de bens e serviços definidos pelo governo” a mesma segue uma motivação de procura de mercados, pois tem como objetivo o acompanhamento da expansão internacional de clientes chave, motivada pelos incentivos do governo de Pequim. Poderia igualmente considerar-se o segundo ponto “empresas focadas em vender dentro e para a China”, pois será uma das possibilidades a ser estudada pelas entidades responsáveis da organização, inserido no seu plano de crescimento internacional. Os incentivos governamentais também poderiam ser considerados como fatores motivacionais, dado que foram, em parte, mais um fator a pesar na decisão da aposta no mercado chinês por parte das OEMs e que, por conseguinte, determinou a expansão da organização em análise. Esta decisão das OEMs incentiva a organização a posicionar-se no próprio mercado para se tornar num aliado mais próximo, efetuar entregas mais rápidas, responder a reclamações de forma mais célere e reduzir os prazos de transporte e custos associados.

V. ANÁLISE GERAL DE PORTUGAL

5.1. Comércio internacional

Na tabela 2 fica patente a subida gradual do comércio internacional português nos recentes anos. Esse crescimento apresenta, no entanto, algumas perdas, pois os valores importados têm

vido bastante superiores aos exportados, o que representa uma balança comercial cada vez mais desfavorável para a economia portuguesa.

Tabela 2: Comércio Internacional de Bens

Unidade: Milhares de euros

ANO	EXPORTAÇÕES			IMPORTAÇÕES			SALDO DA BALANÇA COMERCIAL			TAXA DE COBERTURA		
	INTRA-UE	EXTRA-UE	INTERNA-CIONAL	INTRA-UE	EXTRA-UE	INTERNA-CIONAL	INTRA-UE	EXTRA-UE	INTERNA-CIONAL	INTRA-UE	EXTRA-UE	INTERNA-CIONAL
	Milhares de euros									%		
2016	37 589 611	12 449 230	50 038 841	47 816 040	13 607 975	61 424 015	-10 226 428	-1 158 746	-11 385 174	78,6	91,5	81,5
2017	40 790 905	14 227 083	55 017 988	53 193 860	16 494 704	69 688 565	-12 402 956	-2 267 621	-14 670 577	76,7	86,3	78,9
2018 (Po)	43 999 727	13 806 790	57 806 517	57 113 336	18 250 579	75 363 915	-13 113 609	-4 443 789	-17 557 399	77,0	75,7	76,7

Fonte: (INE 2019), Estatísticas do Comércio Internacional de Bens

Com uma consulta da tabela 3 podemos facilmente verificar os principais produtos importados e que mais contribuíram para o pender negativo da balança comercial portuguesa nos últimos anos. Portugal importa maioritariamente “máquinas e aparelhos”, nomeadamente leitores óticos e magnéticos e máquinas de processamento automático e de tratamento de dados. Em segundo lugar na lista de produtos mais importados surgem “veículos e outros materiais de transporte” que são na sua maioria motores e outras partes para veículos automóveis, tratores e comboios. “Combustíveis fósseis” e “produtos agrícolas” encerram o lote das categorias com o maior número de produtos importados, representando uma despesa total de 40,576,089 milhares de euros só nestas quatro categorias de produtos no ano de 2018 (INE 2019), (ITC 2020e).

Tabela 3: Comércio Internacional de Bens: Importações por grupo de produtos

Unidade: Milhares de euros

CÓD. G.P.	DESIGNAÇÃO GRUPO DE PRODUTOS	2016	2017	2018 (Po)
TOTAL		61 424 015	69 688 565	75 363 915
1	Agrícolas	6 740 643	7 501 663	7 868 058
2	Alimentares	2 702 475	2 943 441	2 967 830
3	Combustíveis minerais	6 247 879	8 209 125	9 054 630
4	Químicos	6 480 065	6 874 254	7 686 187
5	Plásticos e borrachas	3 756 949	4 265 705	4 516 691
6	Peles e couros	824 102	823 483	831 801
7	Madeira e cortiça	871 167	920 240	1 003 417
8	Pastas celulósicas e papel	1 216 902	1 285 896	1 382 726
9	Matérias têxteis	1 934 978	2 047 789	2 116 301
10	Vestuário	2 005 062	2 099 851	2 202 159
11	Calçado	770 267	790 379	807 917
12	Minerais e minérios	851 704	952 609	1 057 540
13	Metais comuns	4 498 571	5 540 153	6 084 335
14	Máquinas e aparelhos	10 430 985	12 055 722	13 403 231
15	Veículos e outro material de transporte	8 416 471	9 448 373	10 250 170
16	Ótica e precisão	1 499 461	1 587 120	1 753 299
17	Outros produtos	2 176 334	2 342 764	2 377 621

Fonte: (INE 2019), Estatísticas do Comércio Internacional de Bens

Em relação aos principais produtos exportados podemos perceber através da tabela 4 que as categorias não variam muito em relação aos produtos importados. Em primeiro lugar na lista de exportações surgem as “máquinas e aparelhos” que neste caso se referem a moldes para fundição de metais, secadores, centrifugadoras, entre outros. Muito próximo seguem-se os “veículos e outro material de transporte” que aludem a motores e outros componentes a serem utilizadas na indústria automóvel, ferroviária e agrícola. “Metais comuns” surgem na terceira posição, com o volfrâmio, cobre e estanho entre os principais metais exportados. Destaco na quarta posição os “plásticos e borrachas” que contam na sua maioria com pratos e folhas de material não celuloso, polímeros de etileno, resinas e poliuretanos em formas primárias. Realço esta categoria pois é onde se enquadram as exportações da organização em estudo neste projeto. De destacar que estas quatro categorias representaram um total de exportações de 25,332,786 milhares de euros em 2018 (INE 2019), (ITC 2020d).

Tabela 4: Comércio Internacional de Bens: Exportações por grupo de produtos

Unidade: Milhares de euros

CÓD. G.P.	DESIGNAÇÃO GRUPO DE PRODUTOS	2016	2017	2018 (Po)
TOTAL		50 038 841	55 017 988	57 806 517
1	Agrícolas	3 230 514	3 706 973	3 858 034
2	Alimentares	2 485 578	2 629 139	2 673 234
3	Combustíveis minerais	3 127 881	3 943 832	3 952 300
4	Químicos	2 678 425	2 749 300	2 856 007
5	Plásticos e borrachas	3 808 750	4 166 547	4 242 793
6	Peles e couros	284 541	279 208	280 707
7	Madeira e cortiça	1 558 174	1 602 650	1 716 638
8	Pastas celulósicas e papel	2 453 495	2 547 328	2 683 510
9	Matérias têxteis	1 948 337	2 064 876	2 125 242
10	Vestuário	3 087 456	3 159 466	3 186 950
11	Calçado	1 959 919	2 006 569	1 951 736
12	Minerais e minérios	2 364 438	2 522 485	2 637 190
13	Metais comuns	3 686 101	4 329 781	4 581 481
14	Máquinas e aparelhos	7 718 510	8 429 919	8 268 665
15	Veículos e outro material de transporte	5 681 189	6 593 280	8 239 847
16	Ótica e precisão	807 018	1 103 645	1 400 550
17	Outros produtos	3 158 516	3 182 990	3 151 633

Fonte: (INE 2019), Estatísticas do Comércio Internacional de Bens

Em relação aos principais parceiros comerciais, podemos notar na tabela 5 que a “vizinha” Espanha surge na primeira posição de forma destacada, com as trocas comerciais a acontecerem dentro da mesma categoria, ou seja, Portugal e Espanha exportam e importam maioritariamente produtos inseridos na categoria de “veículos e outro material de transporte”. Portugal exportou 25,4% dos seus produtos para Espanha e recebeu 31,4%, o que resultou numa balança comercial penalizadora para os interesses comerciais portugueses em 2018. Nas restantes posições surgem a França e a Alemanha com quem Portugal apresenta bons laços comerciais, sendo essas duas economias responsáveis por 24,2% das exportações em 2018 e 21,4% das importações respetivamente no mesmo período, resultando numa balança comercial com saldo positivo. A economia do país alvo deste estudo (China) surge na 13ª posição com as exportações a representarem apenas 1,1% do total exportado e as importações a cifrarem-se nos 3,1%, representando mais uma vez uma balança comercial bastante negativa (INE 2019).

Tabela 5: Comércio Internacional Português de Bens por Países (% do Total)

	EXPORTAÇÃO / EXPORTS				IMPORTAÇÃO / IMPORTS			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Portugal Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Espanha	24,8	25,8	25,2	25,4	33,0	33,1	32,3	31,4
França	12,2	12,6	12,6	12,7	7,4	7,7	7,3	7,6
Alemanha	11,9	11,7	11,4	11,5	12,8	13,4	13,7	13,8
Reino Unido	6,8	7,1	6,6	6,3	3,1	2,9	2,7	2,5
EUA	5,2	4,9	5,2	5,0	1,6	1,4	1,4	1,9
Itália	3,2	3,5	3,6	4,3	5,4	5,5	5,4	5,4
Países Baixos	4,0	3,7	4,0	3,8	5,1	5,1	5,4	5,3
Angola	4,2	3,0	3,2	2,6	1,9	1,3	0,4	1,2
Bélgica	2,3	2,4	2,3	2,3	2,8	2,8	2,8	2,9
Brasil	1,1	1,1	1,7	1,4	1,4	1,7	1,7	1,3
Polónia	1,1	1,1	1,2	1,3	1,0	1,2	1,2	1,2
Marrocos	1,4	1,4	1,3	1,2	0,3	0,3	0,2	0,2
China	1,7	1,4	1,5	1,1	2,9	3,0	2,9	3,1
Suécia	0,8	0,9	0,9	1,0	1,1	1,1	0,9	0,9
Suíça	0,9	1,1	1,1	1,0	0,4	0,4	0,4	0,4
Áustria	0,6	0,6	0,7	0,9	0,5	0,5	0,5	0,5
Turquia	0,7	0,8	0,7	0,8	0,7	0,9	1,0	1,2
Dinamarca	0,6	0,7	0,6	0,7	0,4	0,5	0,4	0,5
Roménia	0,6	0,8	0,7	0,7	0,2	0,2	0,3	0,3
Eslováquia	0,3	0,5	0,5	0,7	0,3	0,3	0,3	0,3

Fonte: (INE 2019), Estatísticas do Comércio Internacional de Bens

5.2.Comércio bilateral Portugal – China

As relações diplomáticas com o governo de Pequim datam do século XVI (1513), quando navegadores portugueses chegaram à ilha de Tamão, Hong Kong. Em 1554 as relações comerciais foram juridicamente estabelecidas entre o governo Português e o governo de Cantão, estendendo-se três anos depois a Macau onde os portugueses passaram a usufruir de um importante entreposto comercial. Dando um salto temporal, em 6 de Janeiro de 1975, Portugal reconhece como legítimo o governo da República Popular da China. Em 1980 assinam em Pequim um acordo comercial e dois anos após a celebração desse acordo celebra-se um outro focado na cooperação cultural, científica e técnica. Em 1987 Portugal assina uma Declaração Conjunta para a transferência da soberania de Macau que aconteceria em 20 de Dezembro de 1999. Já no novo milénio é celebrado em 2005 o Acordo para o reconhecimento de Graus Académicos e de períodos de estudos do Ensino Superior (Portal Diplomático 2017).

Relativamente às trocas comerciais com Portugal, o país liderado atualmente por Xi Jinping apresenta um saldo bem positivo. Em 2015 teve um volume de negociação de bens com Portugal na ordem dos 4,366,441 mil USD, representando um saldo positivo de 1,428,653 mil USD. Em 2019 esse valor subiu para 6,643,382 mil USD refletindo mais uma vez um saldo positivo de 2,007,602 mil USD (ITC 2020a). Como expõe a tabela 6, os principais produtos importados por Portugal através do seu parceiro de Pequim foram materiais eletrónicos e outros componentes elétricos, barcos e outros semelhantes para o transporte de pessoas e mercadorias, gravadores de áudio, televisões e telemóveis (ITC 2020f). Quanto às exportações, os principais produtos vendidos para o mercado chinês foram sal, enxofre, cimento, pasta de madeira ou de outro material fibroso celulósico, circuitos e aparelhos eletrónicos, aparelhos de receção para radiodifusão, antenas, placas e cortiça (ITC 2020c).

Tabela 6: Importações portuguesas da China

Unidade: Milhares de euros

HS4	Product code	Product label	Portugal's imports from China			China's exports to world			Portugal's imports from world		
			Value in 2017	Value in 2018	Value in 2019	Value in 2017	Value in 2018	Value in 2019	Value in 2017	Value in 2018	Value in 2019
	TOTAL	All products	2,318,106	3,002,831	3,306,270	2,271,796,142	2,494,230,195	2,498,569,866	78,746,119	95,629,299	89,541,380
	85	Electrical machinery and equipment and parts thereof; sound recorders and reproducers, television . . .	579,183	698,017	976,059	598,974,916	664,425,033	670,997,854	6,495,147	8,006,703	7,870,216
	84	Machinery, mechanical appliances, nuclear reactors, boilers; parts thereof	260,667	372,380	379,030	382,926,132	429,953,148	416,975,731	7,127,673	8,885,016	8,136,084
	29	Organic chemicals	107,876	138,022	151,685	49,731,545	59,795,623	56,814,767	1,280,826	1,848,661	1,784,781
	87	Vehicles other than railway or tramway rolling stock, and parts and accessories thereof	94,840	118,715	138,822	67,358,135	75,094,321	74,366,536	9,623,640	11,810,901	10,895,753
	94	Furniture; bedding, mattresses, mattress supports, cushions and similar stuffed furnishings; . . .	88,435	126,273	136,376	89,816,692	96,416,994	99,499,770	1,303,534	1,465,510	1,380,356
	39	Plastics and articles thereof	79,886	95,311	104,178	70,645,690	80,135,877	84,386,942	3,751,585	4,571,883	4,010,146
	64	Footwear, gaiters and the like; parts of such articles	64,157	108,999	96,887	48,437,783	47,135,169	47,803,893	893,118	1,045,751	942,277

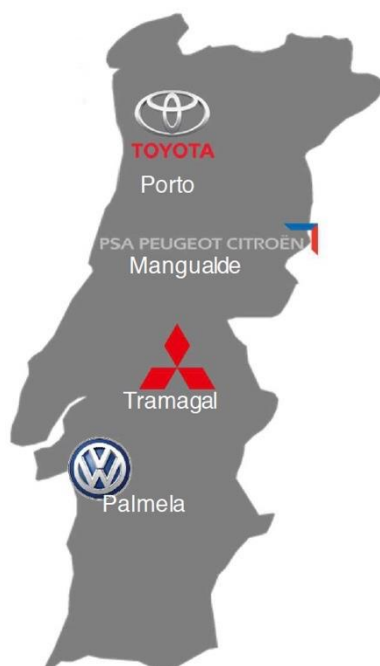
Fonte: (ITC 2020f)

5.3. Mercado automóvel Portugal – China

Como forma de proteger a sua indústria automóvel, mas mantendo o objetivo de longo prazo de “abertura aos mercados internacionais”, o governo de Pequim determinou em 1994 que qualquer fabricante automóvel estrangeiro que quisesse operar na China não poderia deter mais de 50% de negócios no setor, obrigando essa empresa a enveredar por uma *joint venture* com parceiros chineses. Mas com o decorrer da guerra comercial com os Estados Unidos da América (EUA), como uma tentativa de atrair mais investimento estrangeiro ou não, (o governo chinês afirma que não é o caso) Pequim decidiu em Abril de 2018 abrir ainda mais o seu mercado e remover as restrições impostas em 1994, como referiu o seu presidente na Conferência de Boao em 2018: “*We will ease as soon as possible foreign equity restrictions in automobiles.*”, (...) *we will significantly lower the import tariffs for automobiles and reduce import tariffs for some other products.*” (Xi Jinping, 2018). O anúncio determinou que esses limites (nunca deter acima de 50% de negócios no setor) seriam extintos a partir da data da emissão da supracitada declaração para todos os fabricantes de veículos elétricos e híbridos. Em 2020 as medidas seriam alargadas para as viaturas comerciais e em 2022 para todo o mercado automóvel. Foi uma medida de bastante agrado para os fabricantes de automóveis europeus que passaram a ter um acesso mais livre e com maior controlo sobre os seus investimentos no maior mercado automóvel do mundo (FMPRC 2018).

A indústria automóvel é considerada pela Comissão Europeia (CE), crucial para a prosperidade da Europa. O setor é responsável por 13.8 milhões de empregos (diretos e indiretos), representando 6.1% do emprego total da União Europeia (UE). 2.6 milhões de pessoas encontram-se diretamente ligadas ao fabrico de motores automóveis, o que totaliza 8.5% de todo o emprego na indústria (EC 2016b). De acordo com dados de 2018, a indústria automóvel portuguesa contava com 29,000 empresas, era responsável por 124,000 empregos diretos e simbolizava 11% do total das exportações portuguesas, com um volume de negócios de 23.7 biliões de euros (PTIN 2018).

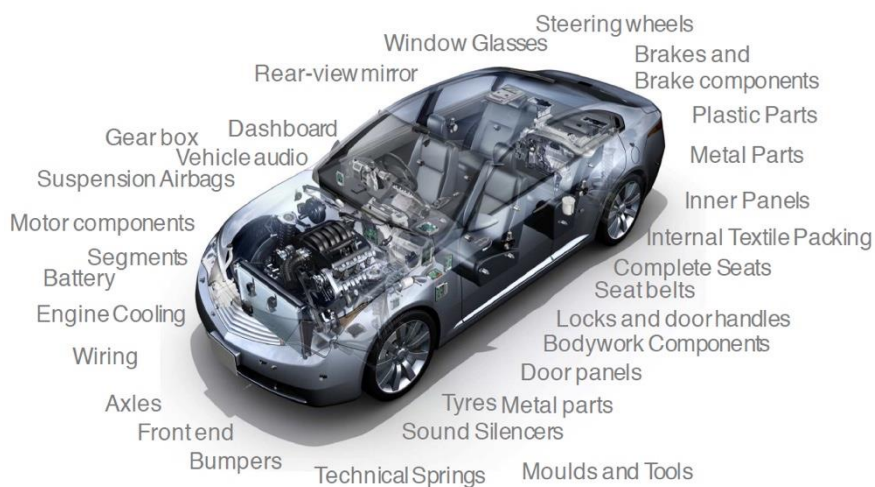
Figura 6: OEMs no mercado português



Fonte: (AICEP 2017)

As principais OEMs a atuar em Portugal são compostas por quatro grandes grupos, sendo eles a Toyota localizada no Porto, PSA em Mangualde, Mitsubishi no Tramagal e a Volkswagen em Palmela (AICEP 2017).

Figura 7: Componentes automóveis produzidos em Portugal

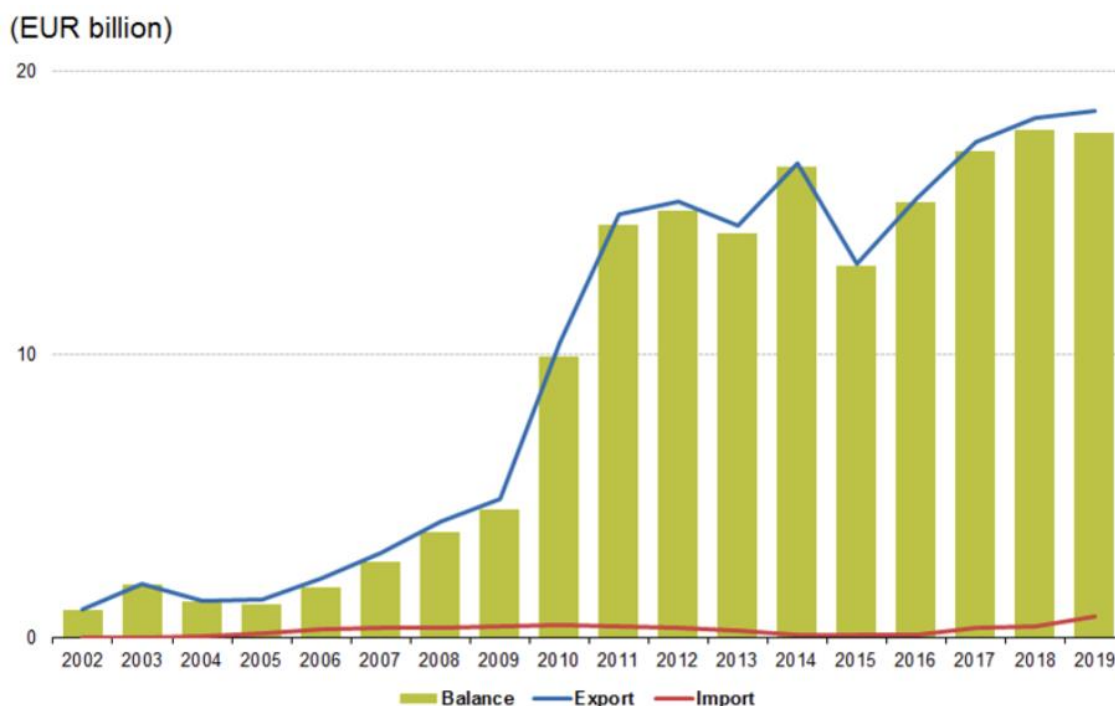


Fonte: (AICEP 2017)

Em relação aos componentes produzidos em Portugal, existem atualmente 265 empresas a produzir os elementos demonstrados na figura 7. São responsáveis por 59,000 empregos e geraram um volume de negócios de 12 bilhões de euros em 2019. Aveiro com 60 empresas, Porto com 48 e Braga com 36 são os concelhos onde se concentram o maior número de indústrias ligadas a este ramo (AFIA 2020).

Em relação ao mercado automóvel chinês, este observou uma contração de 8.9% em 2019, dando continuidade a uma tendência decrescente iniciada em 2018, pondo fim a três décadas de crescimento ininterrupto. A produção de veículos de passageiros seguiu a mesma inclinação e sofreu uma quebra de 9% no mesmo ano. Algumas das razões citadas para esse declínio passam pela tensão com os EUA (e a conseqüente guerra comercial) e o abrandamento da economia global que levou a uma diminuição da confiança dos consumidores. Contudo, a China manteve-se na posição cimeira e continua a ser o maior produtor de automóveis mundial, com uma taxa de mercado global de 28% (ACEA 2020). Em relação ao comércio automóvel com a UE, a China continua a ser um dos principais parceiros. A tabela 7 realça esse facto ao apresentar um crescimento quase constante do volume de negócios desde o início do milénio.

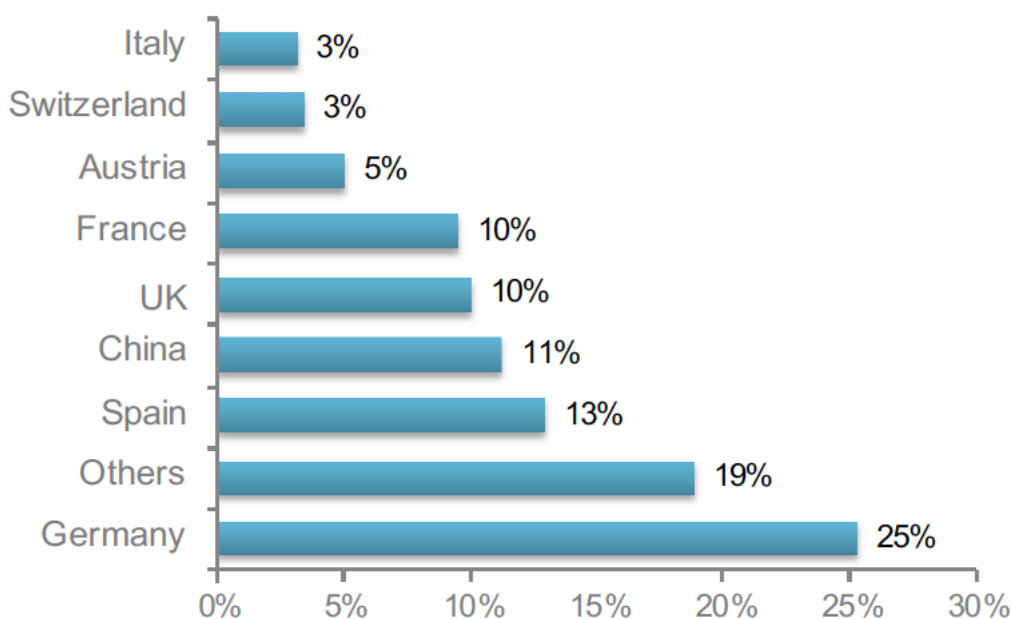
Tabela 7: Comércio automóvel da UE (27) com a China (2002-2019)



Fonte: (EUROSTAT 2020)

Em 2002, as exportações de veículos para o mercado chinês contabilizavam cerca de 1 bilhão de euros, tendo aumentado para 5 bilhões de euros em 2009. Em 2019 atingiram o pico, com o valor das exportações a contabilizar 19 bilhões de euros. As importações automóveis provenientes do mercado chinês mantiveram-se baixas durante todo esse período, atingindo o pico em 2019 com um volume de 1 bilhão de euros (EUROSTAT 2020).

Tabela 8: Destino das exportações automóveis portuguesas em 2015



Fonte: (AICEP 2017)

Através da tabela 8 podemos perceber que em 2015, o mercado chinês foi o destino de 11% de todos os veículos automóveis produzidos em Portugal (AICEP 2017). Em 2017, a exportação de veículos ligeiros de passageiros para o mercado chinês atingiu 280.2 milhões de euros, o que significou um aumento de 98% em relação a 2016 (AICEP 2018). A exportação de “*vehicles other than railway, tramway*” (categoria onde se englobam todos os veículos automóveis) significou 53.75 milhões de dólares de receita para a economia portuguesa em 2019 (TE 2020). De acordo com dados facultados pela organização, o mercado chinês representou cerca de 11% da exportação total da organização no mesmo ano.

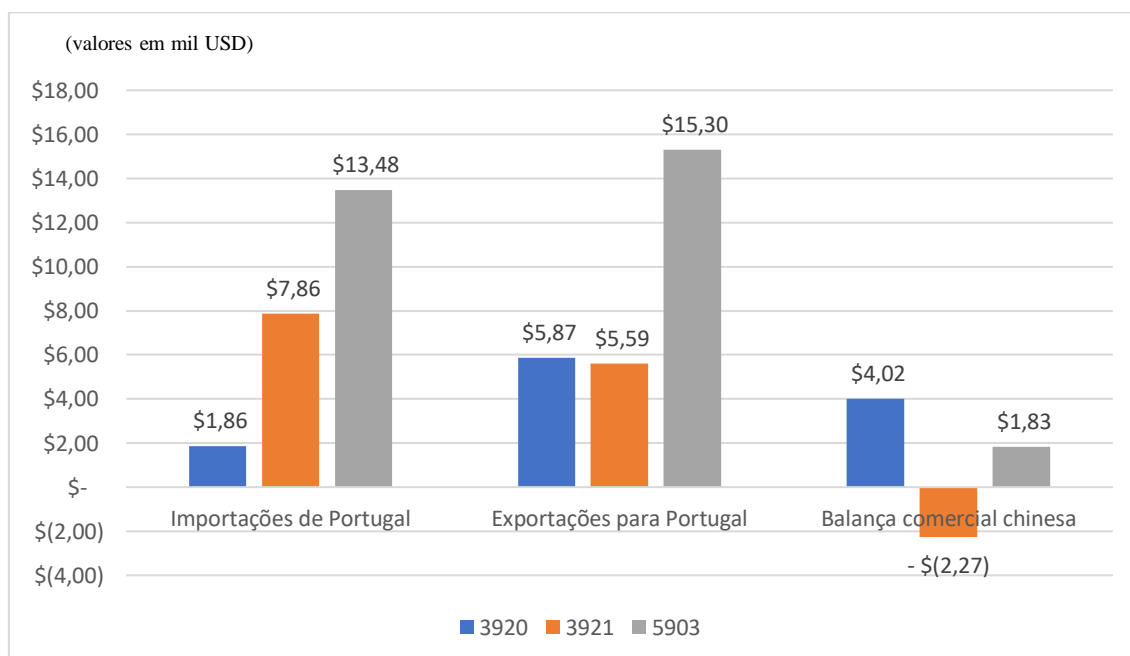
5.4. Códigos pautais

Para facilitar a importação e exportação, determinar a que categoria pertencem, que taxas e impostos seriam aplicadas a cada produto, foi desenvolvido o “código pautal”, ou “*harmonized system code*”. De acordo com a plataforma desenvolvida pela Comissão Europeia, o *EU Trade Helpdesk* determina que os códigos pautais devem conter informações sobre:

- taxas de direitos e outros direitos niveladores aplicáveis às importações e às exportações
- todas as medidas de proteção aplicáveis (por exemplo, *antidumping*)
- estatísticas do comércio externo
- formalidades de importação e de exportação e outros requisitos não pautais

Este sistema de classificação é igualmente composto por 5000 grupos de mercadorias, organizado por várias secções, onde se enquadram capítulos (2 dígitos), posições (4 dígitos) e subposições (6 dígitos) (EC 2017). Como exemplo, a organização para a qual me propus a desenvolver este trabalho exporta internacionalmente produtos para o mercado automóvel com códigos pautais nos capítulos 39, posição 20 e 21 (3920, 3921) e capítulo 59, posição 03 (5903).

Gráfico 4: Volume de negócios em 2019 por código pautal



Fonte: Criado pelo autor com dados do ITC.

Como apurado no gráfico 4, o volume de negócios em 2019 entre China e Portugal de produtos com o código pautal “3920” foi de 7,728 mil USD, o que se refletiu numa balança comercial positiva de 4,018 mil USD para o governo de Pequim. Referente ao código pautal “3921”, o volume de negócios foi de 13,458 mil USD, que se traduziu numa balança comercial com saldo negativo de 2,270 mil USD para a China. Por último, o código pautal “5903” representou o maior volume de negócios dos três produtos entre as duas economias, com trocas comerciais de 28,783 mil USD, determinando uma balança comercial positiva de 1,825 mil USD para a economia chinesa (ITC 2020a).

VI. ANÁLISE GERAL DA CHINA

6.1. Metas económicas de Pequim

“We will accelerate the development of a new open economic system in keeping with the economic globalization and new industrial revolution. We will further ease market access in the service and manufacturing sectors; relax foreign equity caps in some areas of great interest; advance and improve the negative-list regulation model; and treat domestic companies and foreign companies equally on the supportive policies.” (Keqiang 2017).

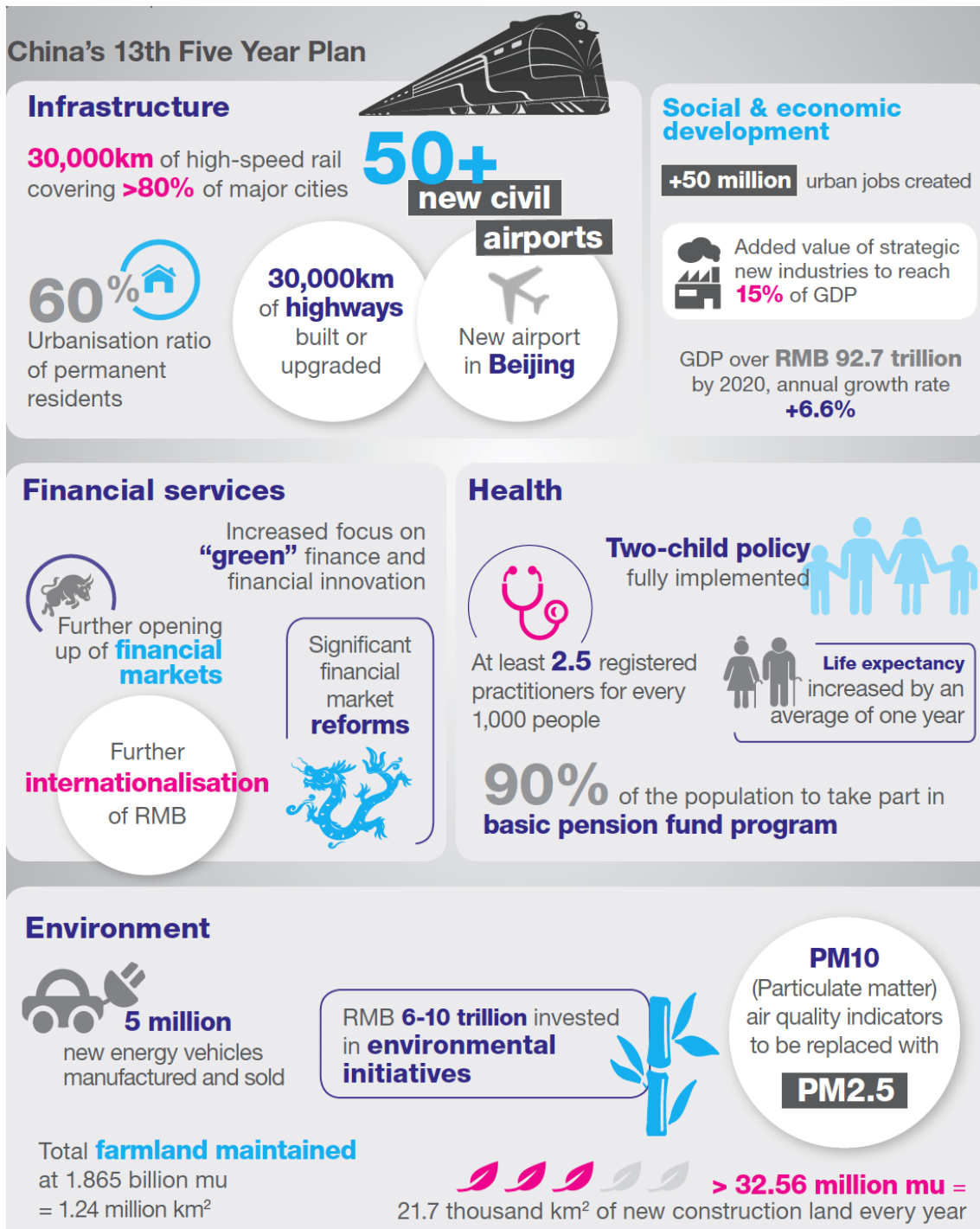
Este discurso do Primeiro ministro Li Keqiang na cerimónia de abertura do “*Annual Meeting of the New Champions*” em 2017 reforçou a contínua intenção do governo chinês em liberalizar cada vez mais os seus mercados e facilitar a entrada de empresas estrangeiras no país. Já em 2014 o Presidente chinês Xi Jinping num discurso na província de Henan tinha referido que o objetivo para o futuro passaria por criar bases para que o mundo alterasse a sua perceção da economia chinesa para algo como: “*From China’s speed to China’s quality; from China’s products to China’s brands; and from ‘made in China’ to ‘created by China.’*” (Liu 2016). Em Março de 2016 o governo de Pequim apresentou as diretrizes para o “*13th Five-year Plan*” (FYP). Após uma análise mais cuidada do relatório foi possível perceber que contempla uma maior abertura e incentivos para empresas estrangeiras investirem no país, como fica patente no plano “*Made in China 2025*” (MIC 2025) inserido no 13º FYP, onde existe uma clara busca por *know-how* estrangeiro para ajudar no desenvolvimento da indústria chinesa. Este processo compreende uma estratégia de três etapas com o intuito de transformar e consolidar a indústria chinesa até 2049:

a primeira etapa é a de passar de uma “*manufacturing giant*” para uma “*manufacturing power*” até 2025; a segunda é atingir um nível médio no “*world manufacturing power*” até 2035; a etapa final será a consolidação da posição chinesa como uma “*manufacturing power*” até 2049 (Huimin et al. 2018). O Primeiro-Ministro Li Keqiang no final de uma reunião executiva em Março de 2015 declarou que uma parte do plano MIC 2025 passará também pela implementação da “*Internet Plus*”, que terá como objetivo integrar “(...) *mobile internet, cloud computing, big data, and the Internet of Things (IoT) with modern manufacturing to encourage the healthy development of e-commerce, industrial networks, and internet banking (...)*” (Liu 2016). Este objetivo está a ser comparado com a revolução industrial alemã denominada de “*Germany 4.0*” que compreende uma estratégia por parte do governo de Berlim em modernizar o tecido fatorial através de um aumento da digitalização e interconexão entre os produtos, cadeias de valor e modelos de negócio (Klitou, Conrads, and Rasmussen 2017).

6.2. Five-Year Plan

Os “*five-year plan*” são uma série de iniciativas governamentais desenvolvidas pela República Popular da China, que tiveram início em 1953 durante o governo de Mao Zedong. Têm como objetivo lato estabelecer guias de desenvolvimento económico e social a serem aplicados num prazo de cinco anos. No 13º “*five-year plan*” que abrange medidas para os anos de 2016 – 2020, o governo chinês propôs-se (entre variadíssimos outros pontos no seu relatório composto por mais de 200 páginas) a aumentar a rede de autoestradas, construir cerca de 50 novos aeroportos, criar mais de 50 milhões de novos empregos e apostar em empresas mais ecológicas e inovadoras (Koleski 2017). O relatório compreende vinte capítulos, com destaque para as finanças (capítulo 3, artigo 11, 13, 16 e 17), infraestruturas (capítulo 7, artigo 29, 30 e 31), ambiente (capítulo 10, artigo 43 a 46), saúde (capítulo 14, artigo 59 e 60) e desenvolvimento social e económico (capítulo 15, artigo 61 a 66) (USCBC 2016).

Figura 8: China's 13th Five Year Plan



Fonte: (Malleçons 2017)

O objetivo passa identicamente por preparar o MIC 2025 que pretende encorajar as empresas tanto domésticas como estrangeiras a investirem em tecnologias de ponta e mais ecológicas, a desenvolverem atividades de suporte à produção em áreas como o design industrial, consultoria de projetos, logística moderna, etc., com o intuito final de transformar as empresas

tradicionais chinesas em empresas mais competitivas e melhor preparadas para os desafios futuros. “*We will expand market access for foreign investors, build high-standard pilot free trade zones, strengthen protection of property rights, and level the playing field to make China’s market more transparent and better regulated.... All this will create a bigger market, more capital, more products and more business opportunities for other countries.*” (Jinping 2017)

Tabela 9: Indústrias chave chinesas

Made in China 2025 (2015)	Strategic Emerging Industries (2010)	Strategic Industries (2006)	Heavyweight Industries (2006)
(1) New energy vehicles	(1) Clean energy technologies	(1) Armaments	(1) Machinery
(2) Next-generation IT	(2) Next-generation IT	(2) Power generation and distribution	(2) Automobiles
(3) Biotechnology	(3) Biotechnology	(3) Oil and petrochemicals	(3) IT
(4) New materials	(4) High-end equipment manufacturing	(4) Telecommunications	(4) Construction
(5) Aerospace	(5) Alternative energy	(5) Coal	(5) Iron, steel, and nonferrous metals
(6) Ocean engineering and high-tech ships	(6) New materials	(6) Civil aviation	
(7) Railway	(7) New energy vehicles	(7) Shipping	
(8) Robotics			
(9) Power equipment			
(10) Agricultural machinery			

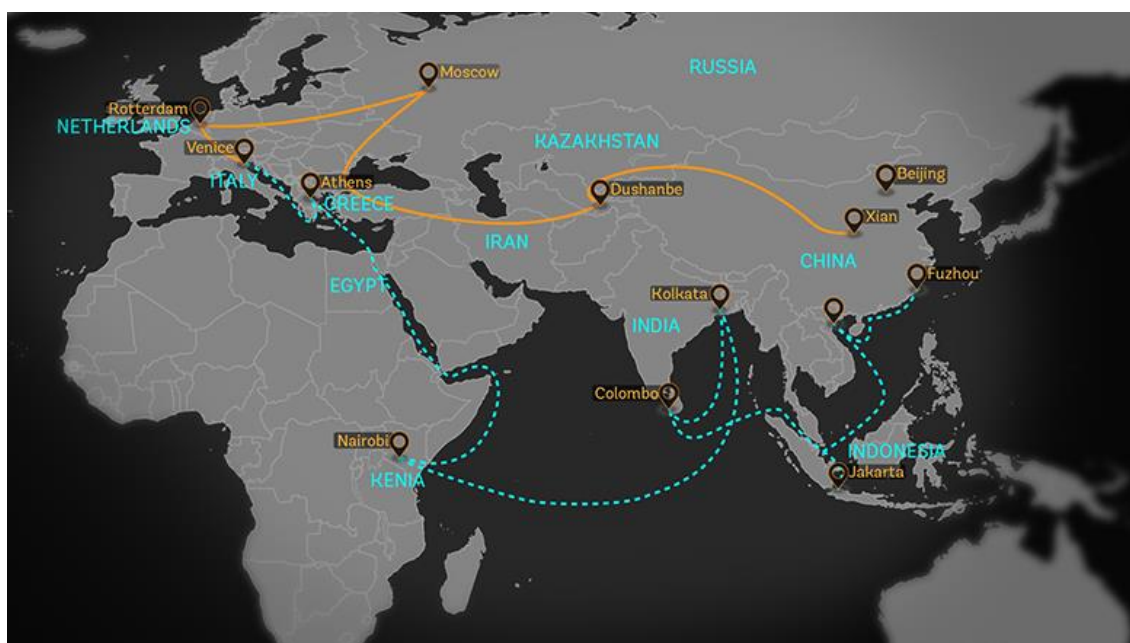
Fonte: Retirado de (Koleski 2017)

Na tabela 9 podemos perceber a evolução das indústrias essenciais para o governo de Pequim e a alteração do foco da sua economia. Em 2006, uma das indústrias consideradas essenciais era a “*Oil and petrochemicals*” (assente em combustíveis fósseis) que perdeu o destaque em 2010. Em 2006 não havia qualquer menção a indústrias ligadas às energias renováveis, tendo sido introduzidos três novos projetos em 2010, sendo eles “*Clean energy technologies*”, “*Alternative energy*” e “*New energy vehicles*”. Só a título de exemplo e para se perceber a dimensão, o carvão representa 64% do consumo de energia chinês, o petróleo 20%, o gás natural 8% e os combustíveis não fósseis apenas 8% (Zhongying and Sandholt 2019).

6.3. Belt and Road Initiative

O *Belt and Road Initiative* (BRI) ou a “Nova Rota da Seda” foi um projeto concebido pelo Partido Comunista Chinês (PCC) em 2013 e, como consta da figura 9, compreende duas vias: A primeira será a criação de um “corredor” terrestre (*Silk Road Economic Belt*) que irá ligar a China ao centro e sul asiático e em direção à Europa; A segunda será o desenvolvimento de um “corredor” marítimo (*New Maritime Silk Road*) que irá interligar a China ao sudeste asiático, os países do Golfo, o norte e este de África e a Europa (World Bank 2019).

Figura 9: Mapa "Belt and Road Initiative"



Fonte: (World Bank 2018)

Abrange mais de 65 países, reunindo cerca de 62% da população mundial e terá um custo estimado que poderá atingir os oito trilhões de dólares. O plano de Pequim é, no fundo, o de estimular e facilitar o comércio internacional e para isso propõe-se a (OCDE 2018):

- Aumentar a **conectividade** com empresas internacionais através do desenvolvimento de corredores terrestres, marítimos e aéreos (como redes de autoestradas, caminhos de ferro, portos marítimos e aeroportos), do ciberespaço e com a implementação de um sistema financeiro e um sistema de capital diversificado.

- Uma maior **abertura** aos mercados internacionais, promovendo o comércio multilateral, a criação de zonas de comércio livre e facilitar a liberalização do comércio e IDE.
- Investir em **inovação**, nomeadamente em áreas como a economia digital, inteligência artificial, nanotecnologia e *quantum computing*; desenvolvimento de *big data*, computação em nuvem e cidades inteligentes de forma a torná-las numa “rota da seda” digital do séc. XXI.
- Apostar em **desenvolvimento sustentável**, como a promoção da paz mundial, da soberania e integridade territorial de cada país; ecologia e ambiente, com uma revolução nas tecnologias de energia, passando para energias “limpas” e redução das emissões de carbono; e preservação de águas através da partilha de tecnologia com os países vizinhos para a proteção de rios transfronteiriços.
- Fortalecer o **desenvolvimento da agricultura** no exterior do país e na criação de centros de grande escala para a produção, processamento, armazenamento e transporte de produtos agrícolas.
- Promover um **desenvolvimento regional** mais equilibrado, eliminando as desigualdades económicas que se observam atualmente nas zonas mais pobres do país (províncias oeste e nordeste).
- Melhorar a **eficiência** dos investimentos e eliminar a alocação errada de capital em diversas indústrias, nomeadamente em setores que se têm demonstrado menos competitivos e menos eficientes nos últimos anos.

Outro ponto relevante para a criação do BRI prende-se com as “economias *belt and road*”, ou seja, as economias afetadas pelo projeto BRI, que contabilizam cerca de um terço das receitas de exportação chinesa. As importações também têm crescido nos últimos anos e de 1995 a 2015 passaram de 25% para 30%. Com o melhoramento das infraestruturas de acesso a essas economias prevê-se um aumento substancial do volume de negócios (Bastos 2020).

Tabela 10: Redução média do tempo de transporte

Nota: China-3 compreende as províncias de Gansu (Lanzhou), Qinghai (Xining) e Xingjiang (Urumqi).

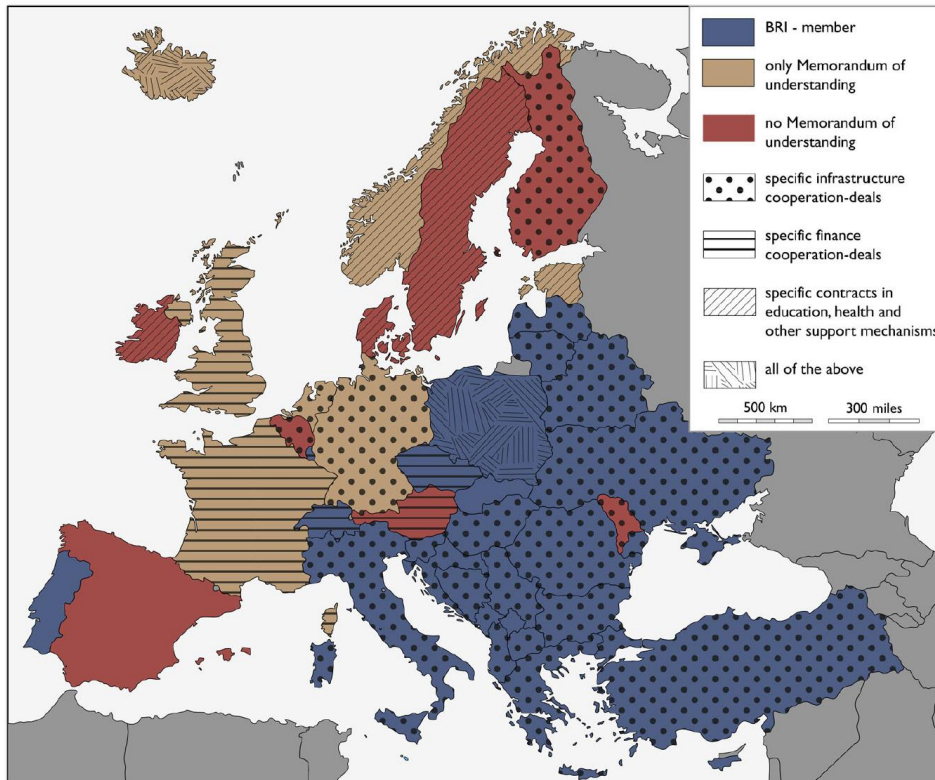
	China-3	Kazakhstan	Kyrgyzstan	Pakistan	Tajikistan	Turkmenistan	Uzbekistan
China-3	0%	42%	63%	67%	41%	31%	45%
Kazakhstan	42%	17%	37%	27%	61%	71%	51%
Kyrgyzstan	63%	37%	0%	43%	61%	64%	64%
Pakistan	67%	27%	43%	32%	27%	24%	27%
Tajikistan	41%	61%	61%	27%	0%	36%	46%
Turkmenistan	31%	71%	64%	24%	36%	0%	45%
Uzbekistan	45%	51%	64%	27%	46%	45%	17%
Chongqing	0%	35%	56%	59%	36%	27%	45%
Gwadar	63%	23%	40%	28%	31%	28%	31%
Istanbul	48%	34%	36%	16%	21%	16%	37%
Moscow	52%	36%	37%	34%	26%	23%	38%

Fonte: Retirado de (Bird, Lebrand, and Venables 2020)

Através da tabela 10 podemos perceber que com a introdução do projeto BRI, o transporte de bens entre Urumqi na China e Almaty no Cazaquistão (que tinha a duração de quase 8 dias) foi reduzido para cerca de metade desse tempo (menos 42%). Esta redução do tempo de transporte levou a que, por exemplo, Osh, no Quirguistão (país fronteiriço com a China que até à data não apresentava real importância para o comércio externo chinês), tenha ganho relevância e se tenha tornado num importante centro económico (*economic cluster*) e centro de produção (*manufacturing hub*) (Bird, Lebrand, and Venables 2020). A redução dos tempos de entrega resulta, naturalmente, em redução de custos. Prevê-se que com a implementação de todas as infraestruturas projetadas no BRI se traduza numa poupança de 2.8% nas economias que usem este corredor e de 3.5% com as outras economias. O facto da maior redução de custos afetar economias que não integram este projeto parece tornar o mesmo contraproducente, mas pode facilmente ser explicado com o efeito *spillover* que será gerado em muitos países. Por exemplo, antecipa-se que o porto de *Bagamayo* na Tanzânia beneficie não só o próprio país, mas outros países da África subsariana (World Bank 2019).

Relativamente à Europa, como podemos observar na figura 10, o governo de Pequim não procura uma adesão em bloco por parte dos países do ocidente, mas sim múltiplos acordos com um foco na expansão oeste – este. Existe porém um receio de que o BRI, com os seus objetivos geopolíticos afete a integridade europeia, mas este mapa só desvenda que os acordos formais são muitos mais comuns do que é do conhecimento público e que o crescimento chinês em toda a Europa não começou com o BRI (Sielker and Kaufmann 2020).

Figura 10: Acordos BRI na Europa



Fonte: (Sielker and Kaufmann 2020)

De forma a ajudar as empresas europeias a entrar no mercado chinês, a UE desenvolveu o “*European Union Small and Medium Enterprises Centre*” (EUSMEC) que tem como objetivo auxiliar as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) europeias no processo de entrada no mercado chinês. Para isso procede à criação de uma variedade de relatórios onde compila informações sobre o mercado chinês e sobre as suas iniciativas mais importantes (EUSMEC 2019a). No caso da iniciativa BRI, o EUSMEC refere que as empresas europeias interessadas em beneficiar deste projeto deveriam efetuar, o quanto antes, uma análise e seleção de países, províncias chinesas, parceiros chineses, setores e planos que melhor se adequem às especificidades dos seus produtos. Este seria um passo importante e capaz de minimizar os riscos numa área económica de enorme diversidade e fluidez. Além disso, com o envolvimento de bancos europeus como o Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BERD) prevê-se que surjam novas oportunidades de negócios, que certamente as empresas europeias não quererão deixar escapar (EUSMEC 2019b).

6.4.Comércio internacional

A China apresenta, segundo um relatório da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) de Março de 2019, 1 378,4 milhões de habitantes. Tem como capital Pequim (9 561 000 km²) e como moeda oficial o Yuan Renmimbi da China (CNY) (AICEP 2019). De acordo com Song, Wang, and Xiang (2019), o PIB chinês atravessou constantes flutuações desde os anos 60, começando a estabilizar a partir da década de 70. Nas décadas seguintes as oscilações foram cada vez menores e começou a observar-se um abrandamento do crescimento do PIB, que se verifica até aos dias de hoje, acabando por se cifrar nos 6.1% em 2019. Uma das principais causas apontadas para essa desaceleração foi a guerra comercial com os EUA, que provocou um sentimento de desconfiança mútua entre os dois estados, que resultou em constantes tarifas aplicadas a produtos chineses e vice-versa, diminuindo dessa forma o volume de exportações chinesas para o seu principal parceiro comercial. Na tabela 11 apresentada de seguida podemos examinar alguns pontos marcantes dessa guerra comercial e os constantes ataques e retaliações de ambos os governos que só viriam a serenar aquando da cimeira do G20 em Junho de 2019.

Tabela 11: Datas marcantes na guerra comercial China - EUA

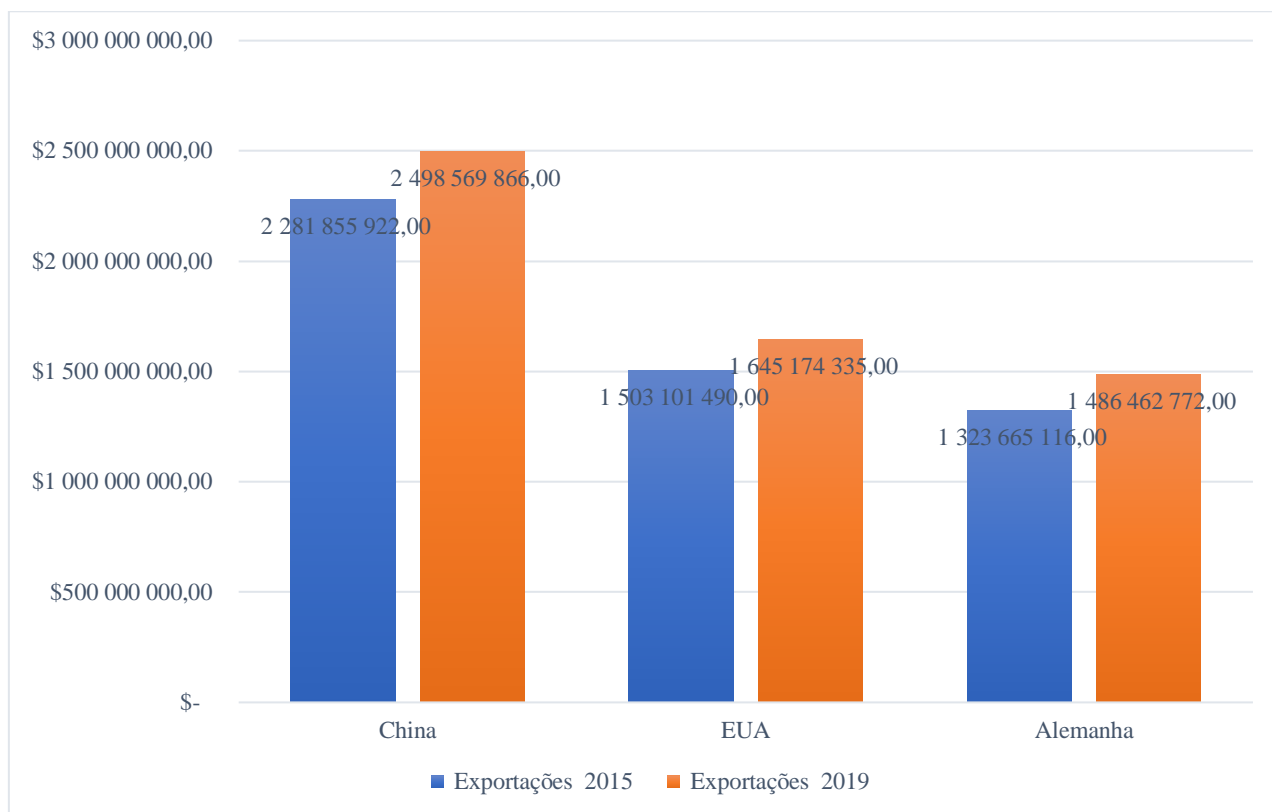
Time period, general context	US actions	China's actions
April – May 2017 Top-level negotiations to resolve trade imbalances; 100-day plan for trade talks	Investigation on steel and aluminum imports is initiated. The US allows China to sell cooked poultry to the US	US companies get greater access to China's agriculture, energy, and financial markets
February – April 2018 Investigation into China's acts, policies and practices relating to technology transfer, intellectual property and innovation. The US initiates a WTO case against China for discriminatory licensing. The US releases the official statement (May 2018)	Global safeguard tariffs: 30% on solar panels; 20% on washing machines; 25% on steel imports; 10% on aluminum imports. Measures targeting China: restricting investment in key technology sectors; imposing import tariffs on aerospace, IT, communication and machinery; including ZTE in the Entity List	15-25% tariffs on 128 product categories including fruit, wine, seamless steel pipes, pork and recycled aluminum. 178.6% antidumping duties on sorghum imports from the US
July 2018 Ongoing negotiations; internal discussion of the new lists of restrictions	25% tariff on 818 products (imports worth \$34 billion)	25% tariff on 545 products (imports worth \$34 billion), including agricultural products, autos and aquatic products
August 2018 The parties exchange preliminary lists. China files WTO claim and complain against the US	25% tariff on 279 goods (imports worth \$16 billion) including: semiconductors, chemicals, plastics, motorbikes and electric scooters	25% tariffs on 333 goods (imports worth \$16 billion) including: coal, copper scrap, fuel, buses and medical equipment
September 2018 China cancels the trade negotiations and releases the White Paper stating the official position	10% tariff (announced subject to further increase up to 25% in 2019) on \$200 billion worth imports from China	5% and 10% tariffs on \$60 billion worth imports
December 2018 G20 summit in Buenos Aires. The US and China agree not to increase tariffs for 90 days	The US announces that the new list of tariffs will be delayed	China increases import of agricultural and energy products, and lowers tariffs on cars and auto products from 25% to standard 15%
May – June 2019 Ongoing trade negotiations before the G20 summit	25% tariff (increase from 10%) on \$200 billion worth imports. Huawei and five other companies of China are added to the Entity List	25%-20%-10% tariffs introduced for \$60 billion worth of imports (increased from 10%-10%-5% correspondingly)
June 2019 G20 summit in Osaka. The parties agree to avoid increasing tariffs	The ban on deals with Huawei is reconsidered. 110 products are excluded from the 25%-tariffs	China announces its plans to increase import of agricultural products

Fonte: Retirado de (Kapustina et al. 2020)

A guerra comercial com os EUA, todas as sanções e retaliações demonstradas na tabela 11 não justificam por si só o abrandamento do crescimento económico chinês. Existem muitos outros fatores que podem ajudar a explicar essa desaceleração, mas dois dos mais citados são os fatores estruturais domésticos e fatores cíclicos. Nos fatores estruturais domésticos podem-se inserir como causas inibidoras do crescimento, o envelhecimento da população, a diminuição de excedentes do trabalho agrícola, a queda do retorno de capital, distorções económicas de algumas empresas estatais e o excesso de capacidade produtiva chinesa que não encontrou o devido escoamento dos seus produtos. No que respeita aos fatores cíclicos, as causas apontam maioritariamente para o crescimento lento das economias avançadas na sequência da crise financeira de 2007-2009 e para a crise da dívida soberana na Europa de aproximadamente 2009-2014 (Lin, Morgan, and Wan 2018).

A exportação tem sido, para muitas economias asiáticas, o principal motor de crescimento, enquanto que a procura doméstica se tem mantido relativamente baixa. Mas com o abrandar do crescimento económico nos recentes anos, a China (assim como outros países asiáticos) viu-se obrigada a transformar a sua massa industrial e de grande propensão exportadora, para uma mais assente nos serviços e mais virada para o seu mercado interno, que compreende perto de 1,4 biliões de consumidores. Essas medidas passaram em parte pela promoção do investimento do setor privado, o aumento das despesas das famílias e uma indústria de serviços capaz de corresponder às necessidades e desejos dos consumidores domésticos (Kim, Lee, and McKibbin 2018). De acordo com o *International Trade Centre* (ITC) a China lidera e tem sido o principal dinamizador da economia mundial em termos de exportações de bens. Em 2015 teve um volume de exportação mundial de bens de US\$ 2,281,855,922, tendo aumentado para US\$ 2,498,569,866 em 2019. Os EUA e a Alemanha seguem na segunda e terceira posição respetivamente.

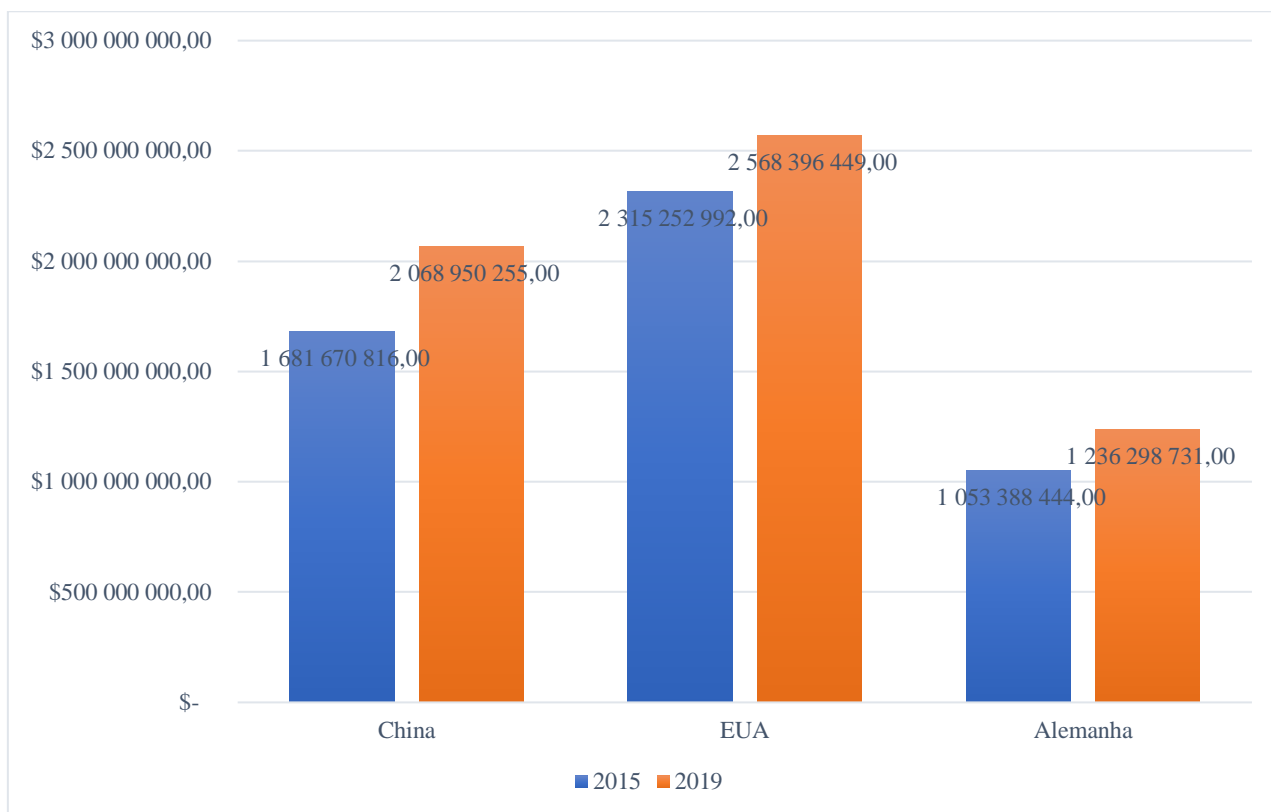
Gráfico 5: Exportação Mundial de Bens



Fonte: Criado pelo autor com dados do ITC

Em termos de importação mundial de bens, a posição cimeira cabe aos EUA, com um volume de importações de US\$ 2,315,252,992 em 2015 e de US\$ 2,568,396,449 em 2019. Como era expectável, as outras posições do pódio são ocupadas pelos mesmos dois estados mencionados em cima, com a China a surgir em segundo lugar, logo seguido pela Alemanha.

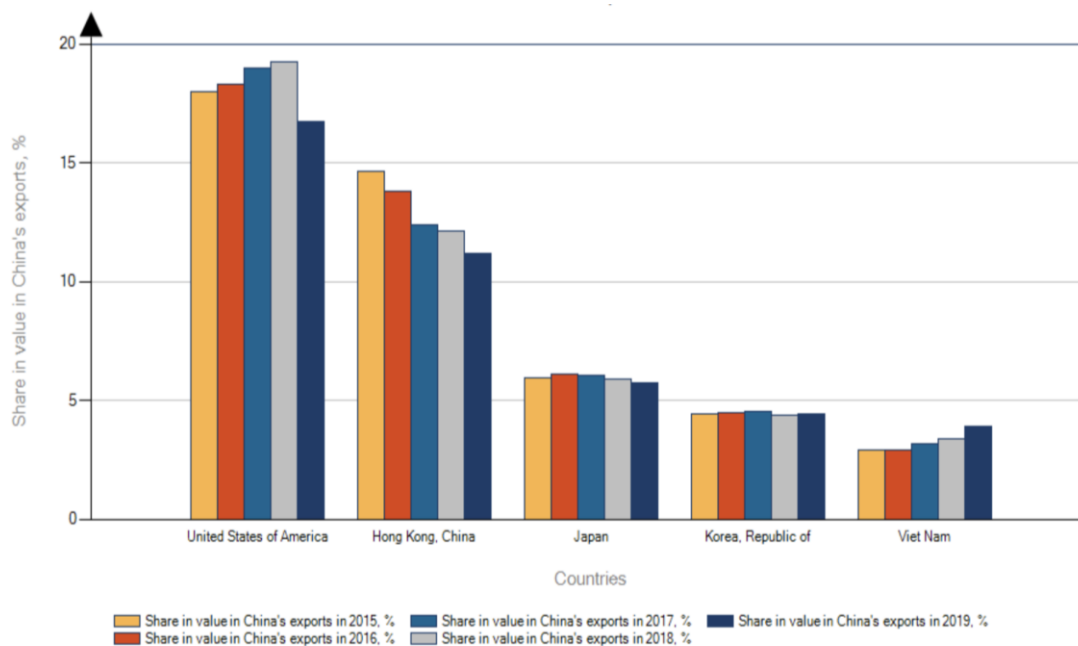
Gráfico 6: Importação Mundial de Bens



Fonte: Criado pelo autor com dados do ITC

O principal parceiro comercial do governo chinês em termos de exportações em 2019 foram os EUA, para quem expediu 16,8% do seu total. Os principais produtos transacionados foram aparelhos eletrônicos, (telefones, telemóveis, computadores, televisores, e outros similares) aparelhos de processamento de dados e acessórios para motores e outros componentes do transporte de pessoas (ITC 2020b).

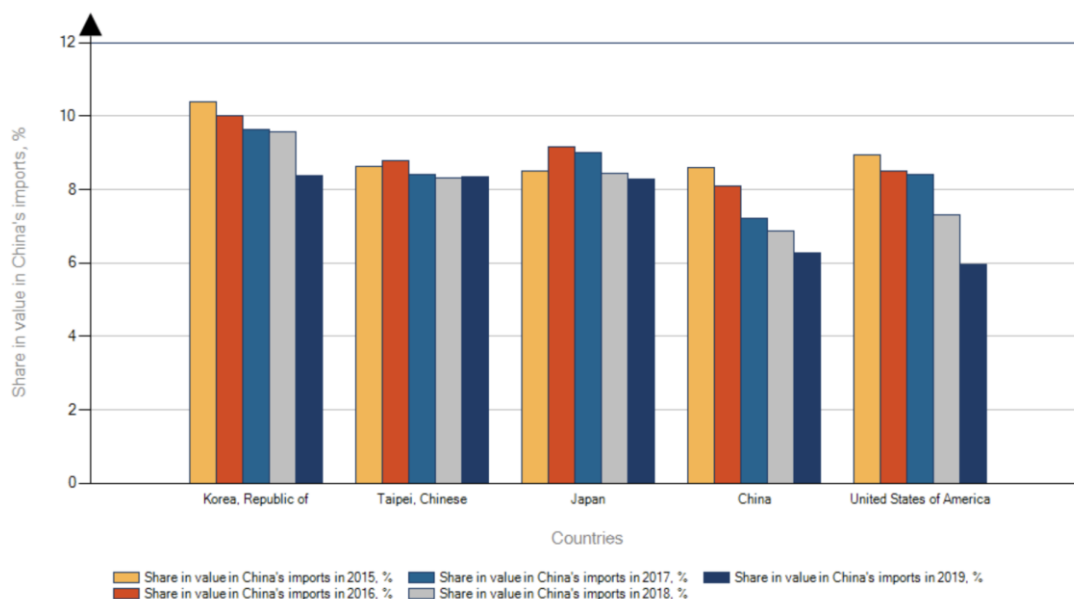
Gráfico 7: Principais países importadores de produtos chineses



Fonte: (ITC 2020b)

Relativamente às importações, os principais produtos adquiridos em 2019 pelo governo de Pequim foram circuitos eletrônicos, motores e outros veículos utilizados no transporte de pessoas e soja. Os produtos tiveram como principal proveniência a Coreia do Sul, Taiwan e Japão (ITC 2020g).

Gráfico 8: Principais países exportadores para o mercado chinês



Fonte: (ITC 2020g)

Mediante estes dados podemos aferir que a balança comercial do país liderado por Xi Jinping tem sido bem favorável ao crescimento da sua economia nos recentes anos, apresentando sempre um volume de exportações bem superior ao das importações. Tem apresentado ligeiras flutuações nos últimos cinco anos, com uma ligeira quebra, mas sempre com valores positivos. Antes da pandemia global provocada pelo Covid-19, previa-se que o crescimento do PIB chinês acentuaria a tendência descendente e estabilizaria nos 2.3%. Mas como refere a revista *The Economist* num artigo de Junho de 2020 preparado pela *Economist Intelligence Unit (EIU)*, “*The pandemic is a game changer (...)*” (EIU 2020).

Tabela 12: Previsões de crescimento do PIB Mundial (pós pandemia)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Real GDP growth (%)										
World (PPP ^a exchange rates)	3.4	3.3	3.8	3.5	2.8	-1.5	3.9	3.6	3.5	3.5
World (market exchange rates)	2.8	2.5	3.2	2.9	2.2	-2.5	3.0	2.9	2.8	2.8
US	2.9	1.6	2.4	2.9	2.3	-2.9	1.9	2.0	1.8	2.2
Euro area	2.0	1.9	2.7	1.9	1.2	-6.0	1.3	1.5	1.6	1.5
Europe	2.0	1.9	2.8	2.1	1.4	-5.1	1.6	1.9	1.9	1.8
China	6.9	6.7	6.8	6.6	6.1	1.0	8.4	5.5	4.9	4.7
Asia and Australasia	4.6	4.5	4.9	4.4	3.9	0.4	5.2	4.2	4.0	3.9
Latin America ^b	0.1	-0.3	1.9	1.7	0.0	-4.6	2.1	2.7	2.6	2.6
Middle East & Africa	2.3	4.9	1.3	1.0	0.3	-2.2	2.7	3.1	3.3	3.3
Sub-Saharan Africa	2.7	0.8	2.3	2.4	2.1	-0.2	3.1	3.8	4.1	4.4
World inflation (%; av) ^b	3.0	3.1	3.2	3.4	3.5	3.4	3.2	3.2	3.2	3.0
World trade growth (%)	2.2	2.1	5.8	3.7	0.9	-15.3	22.8	3.6	3.7	3.7
Commodities										
Oil (US\$/barrel; Brent)	52.4	44.0	54.4	71.1	64.0	36.0	40.0	58.5	65.0	62.5
Industrial raw materials (US\$; % change)	-15.2	-2.2	20.2	2.2	-8.6	-6.1	6.8	7.7	0.8	1.1
Food, feedstuffs & beverages (US\$; % change)	-18.4	-3.5	-1.0	1.5	-4.3	1.5	2.7	0.4	1.3	1.5
Exchange rates (av)										
¥:US\$	121.0	108.8	112.1	110.4	109.0	108.3	108.0	104.2	102.4	98.5
US\$:€	1.11	1.11	1.13	1.18	1.12	1.10	1.12	1.17	1.21	1.24

^a Purchasing power parity. ^b Excludes Venezuela.

Fonte: The Economist Intelligence Unit (EIU 2020)

Após consulta da tabela 12 podemos perceber que praticamente só a Ásia, principalmente a China e a “Australasia”, que compreende países como a Austrália, Nova Zelândia, Nova Guiné e algumas ilhas menores da Indonésia é que terão um ligeiro crescimento do seu PIB em 2020. As novas previsões (pós pandemia) apontam para uma queda mais abrupta da taxa de crescimento do PIB chinês que mesmo assim se deve manter positivo, na ordem do 1%. Todos os restantes países terão uma contração da sua economia e o comércio mundial terá uma quebra de mais de 15%. Alguns dos fatores que podem ajudar a explicar esta queda passam, por um lado, pela necessidade dos governantes em adotar medidas de contenção e distanciamento social, como a quarentena e isolamento social, que provocaram uma redução na procura de bens. Por outro lado, o encerramento de fábricas e a rutura das cadeias de abastecimento criou um excesso de oferta no mercado chinês que não tem conseguido escoar os seus produtos. É igualmente importante perceber que o período de incerteza que muitos países atravessam leva a que as empresas adiem os investimentos tanto interna como externamente e que muitas famílias adotaram medidas de contenção de despesas. As preocupações com o Covid-19 podem mesmo fazer com que alguns

consumidores optem por permanecer em quarentena voluntária por receio de existir a possibilidade de contraírem o vírus, levando a uma retraimento ainda maior e mais prolongado do consumo privado (EIU 2020).

VII. LIVRO BRANCO

7.1. País de Origem

Durante a década de 70, vários autores como Nagashima (1970), Bannister and Saunders (1978), Chasin and Jaffe (1979) usaram o termo “*made in*” para definir o país de origem de um produto. Mais tarde, Johansson, Douglas, and Nonaka (1985) e Özsomer and Cavusgil (1991) definiram o país de origem como o local onde a sede da empresa que comercializava o produto se encontrava localizada. Atualmente, dado o elevado nível de internacionalização das empresas e o grande intercâmbio de materiais e componentes existente, definir a origem de um produto tornou-se bastante mais complexo. Existe hoje em dia um enfâse na aquisição de matérias primas de vários pontos do globo (numa procura pelo menor custo unitário) para posteriormente serem assimiladas num país que, muitas vezes, não será o mesmo que forneceu as partes para o fabrico do produto. Este país poderá, no entanto, vir a ser considerado como o país de origem do item acabado (Chao 1993; Baker and Michie 1995). As particularidades no desenvolvimento destes produtos “híbridos” tornaram a atribuição do título de “país de origem” muito vagas e imprecisas, o que levou alguns autores a proporem uma diferenciação através dos termos “país de produção”, “país de *design*” e “origem da marca do país”. Sendo que os dois primeiros são intuitivos, o último refere-se à associação que os consumidores fazem quando pensam numa marca, i.e., Coca cola, Mcdonald’s e Kodak como marcas americanas e Sony, Panasonic e Honda como marcas japonesas (Chao 1993; Ettenson 1993; Nebenzahl, Jaffe, and Lampert 1997). A Organização Mundial do Comércio aborda igualmente a questão do país de origem. Após a Ronda negocial de Uruguai (1986-1994) foi determinado o “*Final Act of the Uruguay Round*”, que compreendia, entre vários pontos, um acordo sobre regras de origem a ser implementadas por todos os estados membro da OMC, até então conhecida por Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (AGTC). Este conjunto de diretrizes pretendia uniformizar e facilitar as trocas comerciais entre os estados membro e para isso definiu um “Acordo sobre regras de origem” que seria regulado por um

Comité para as regras de origem e pelo Comité técnico para as regras de origem, ambos tutelados pela Organização Mundial das Alfândegas em Bruxelas. A OMC faz, no entanto, uma ressalva no que toca à atribuição do país de origem, declarando que as regras variam de estado para estado, mas que o requisito da “transformação substancial” é reconhecido universalmente. Outros pontos que afetam essa deliberação e que podemos encontrar no Acordo para as regras de origem são a alteração da classe tarifária, as percentagens de *ad valorem* implementadas nos produtos e o critério de fabrico e processo das operações (WTO 2020).

Relativamente à União Europeia, esta define a origem de um produto como a “nacionalidade económica” dos produtos transacionados no comércio internacional. A supramencionada atribuição é importante para efeitos alfandegários, pois vai definir a classificação tarifária do bem e determinar se integra os países “preferenciais” (que compreendem acordos com redução ou tarifas zero) ou “não preferenciais” (que não se encontram ao abrigo destes acordos). Para comprovar a origem dos produtos e posteriormente garantir a sua circulação na UE, a Comissão Europeia disponibiliza dois métodos: A emissão de um certificado pela administração aduaneira ou autoridade pública de um país beneficiário / país parceiro; Ou através de uma declaração na fatura emitida pelo exportador no país beneficiário / país parceiro (EC 2016a). Já no mercado chinês, a emissão do certificado de origem é da responsabilidade da Administração Estatal de Supervisão de Qualidade, Inspeção e Quarentena (AQSIQ) e do Conselho Chinês para a Promoção do Comércio Internacional (CCPIT). Assim como na UE, este mesmo certificado pode ser obtido através de uma base “preferencial” ou “não preferencial”, sendo que o certificado obtido da primeira forma representa uma vantagem competitiva, pois garante acesso a tratamento tarifário especial (AQSIQ 2018).

Figura 11: Certificado de origem chinês

1. Exporter			Certificate No.:	
2. Consignee			CERTIFICATE OF ORIGIN OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA	
3. Means of Transport and route			5. For certifying authority use only	
4. Country/region of destination				
6. Marks and number	7. Number and kind of packages; description of goods	8. H.S.	9. Quantity	10. Number and date of invoices
11. Declaration by the exporter The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in China and that they comply with the Rules of Origin of the People's Republic of China. Place and date, signature of authorized signatory			12. Certification It is hereby certified that the declaration by the exporter is correct. Place and date, signature of authorized signatory	

Fonte: (CFC 2020)

O documento da figura 11 é reconhecido em mais de 200 países e tem como propósito facilitar as importações no país de destino, permitir a obtenção de licenças de produção e comercialização nesses mesmos países, proteger as marcas e patentes chinesas, respeitar exigências do cliente / empresa importadora, proporcionar o acesso a um visto, ou até mesmo para garantir que o país importador (China) atinge quotas ou outros objetivos estatísticos (CCPIT 2015).

7.2. Como exporta atualmente

Através da observação diária e com a colaboração de funcionários do departamento de exportação, foi-me possível registrar as diferentes etapas do processo de envio de mercadorias para a China. O exemplo referido em baixo retrata uma carga transportada por via marítima, para um país fora do espaço comunitário europeu (China) e com saída do terminal de contentores do porto de Leixões (TCL).

- É criado o *Delivery Note* (anexo 1) que é um documento que atesta a entrega dos produtos ao cliente / transitário e que garante a sua conformidade (após assinatura do recetor). Segue igualmente a fatura de venda (anexo 2) emitida pela organização.
- No armazém da organização é preenchido o *Contrat de Transport International de Marchandises par Route* (CMR) (anexo 3) que o motorista tem obrigatoriamente de assinar e recolher uma cópia, comprovando dessa forma a receção da carga e a sua conformidade. O selo do contentor será entregue pelo motorista assim que o despacho esteja disponível. Em caso de grupagem ou *Less than Container Load* (LCL), o contentor só é selado quando as diferentes matérias se encontrarem todas dentro do contentor. No caso de carga completa ou *Full Container Load* (FCL), o contentor só é selado depois de ser emitido o despacho na organização.
- O último documento a ser emitido é o *Bill of Lading* (BL) (anexo 4) que serve para confirmar o conteúdo das mercadorias a bordo do navio. Na última fronteira de saída da UE é emitido a certificação de saída para o expedidor da mercadoria. Se o transporte for direto, a última fronteira é no porto de Leixões. Se o navio fizer escala noutra porto (acontece frequentemente ser feita em Londres ou Roterdão), essa vai ser considerada a última fronteira e o certificado de saída tem obrigatoriamente de ser emitido lá.
- Chegando ao TCL, todos os contentores não selados, são (idealmente) descarregados e colocados à disposição no armazém de exportação. É emitido o Depósito de Mercadorias de Exportação (DME) (anexo 5) que comprova que a mercadoria se encontra no porto, onde lhe vai ser atribuída uma localização que irá fazer parte do despacho aduaneiro.

Com a entrada da mercadoria no TCL, o próximo passo será o de carregar a mesma no navio e efetuar o transporte para o porto chinês. De acordo com informações recolhidas junto do transitário responsável pelo transporte, o processo estrutura-se da seguinte forma:

- Para a entrada do contentor no TCL, o motorista deve apresentar o despacho aduaneiro de exportação (anexo 6).
- Normalmente não é feita qualquer verificação do contentor por parte das autoridades aduaneiras aquando da chegada do contentor ao TCL. Pode, no entanto, por vezes existir uma inspeção documentária, onde a apresentação do despacho aduaneiro será suficiente.
- Não segue qualquer documento com o contentor. Todos os documentos emitidos pelo exportador, transitário e companhia de navegação são enviados por e-mail para a China.

Chegando ao porto chinês de Shanghai:

- O agente aduaneiro verifica todos os documentos enviados pelo transitário, assim como o contracto entre exportador / importador, licença de importação e a *Customs CIQ authority letter*.
- Verificando-se a conformidade de toda a documentação pelas autoridades chinesas, é efetuado o desalfandegamento e elaborado o despacho de importação. Se este for aceite sem inspeção aduaneira, os direitos e IVA são pagos e o contentor segue para as instalações do importador. Se o contentor for sujeito a inspeção aduaneira, é transferido para um local predefinido para ser realizada um controlo da mercadoria. Após a fiscalização ser realizada e aceite o despacho aduaneiro, os direitos e IVA são pagos e o contentor segue em direção às instalações do importador¹.

Relativamente à parte documental e de forma a criar um protocolo detalhado que determine todos os passos necessários para se proceder à exportação para o mercado chinês, o EUSMEC sugere umas linhas gerais que poderiam ser formalizadas e adotadas pela organização e que compreendem os seguintes passos (EUSMEC 2020):

Passo 1: determinar a que categoria pertence o produto.

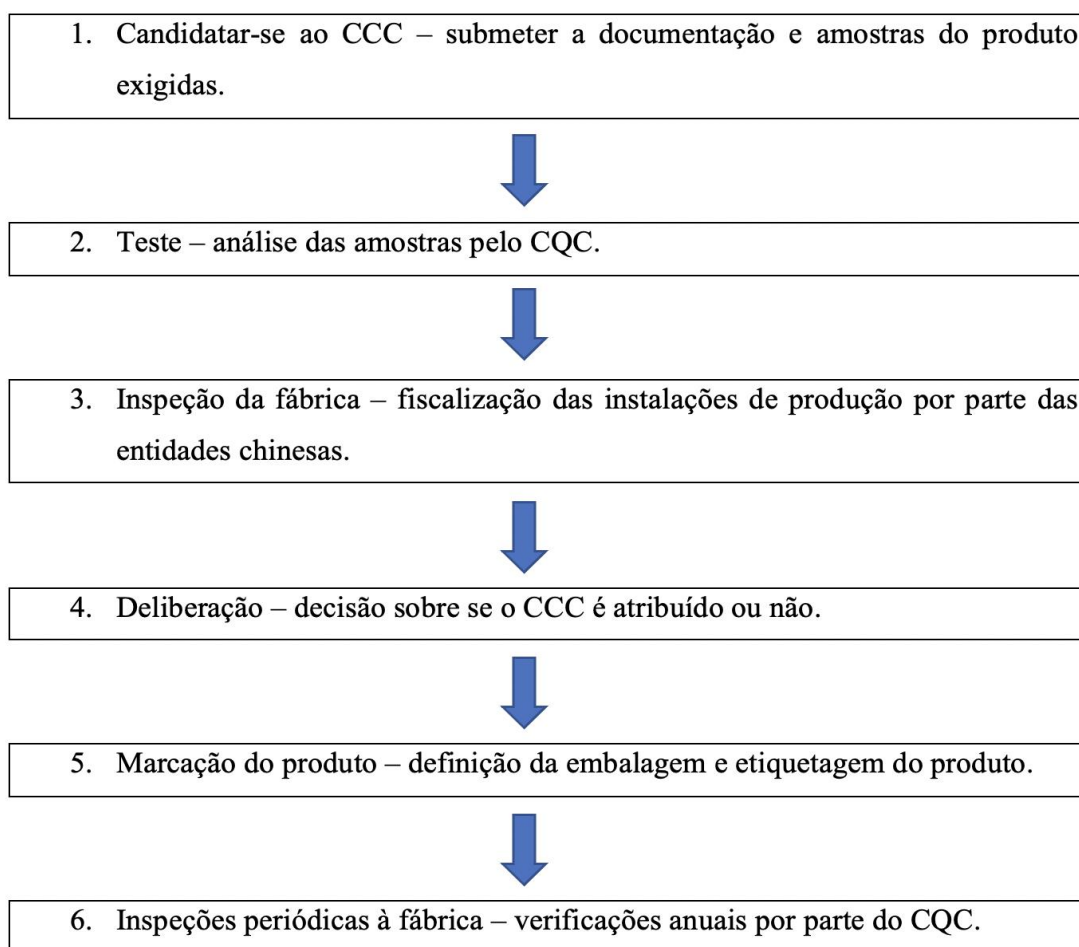
De acordo com o regulamento do catálogo de mercadorias proibidas de exportação e importação do comércio externo chinês, todos os produtos que entrem ou saiam do país têm de pertencer a uma das seguintes categorias: bens proibidos de serem importados (I, II, III, IV, V, VI e artigo 17 da lei do comércio externo); bens limitados por quotas (artigo 19 e 20 da lei do comércio externo); bens limitados por tarifas (artigo 19 e 20 da lei do comércio externo); bens restringidos por licenças (artigo 15, 19 e 30 da lei do comércio externo); bens sujeitos à administração comercial estatal, geralmente importados por empresas autorizadas; e importações livres. Esta última categoria é a única que não necessita de nenhuma licença especial para importar / exportar no mercado chinês (PRC 1994).

¹ **NOTA:** Dentro da UE, a circulação de mercadorias é considerada uma transição intracomunitária de bens, logo, só é exigida a fatura (que atua como certificado de origem), o *Delivery Note* e o CMR de saída e entrada.

Passo 2: Verificar as regras de importação para o produto em específico.

Nesta fase é importante perceber se é necessário algum tipo de licença de importação e que tipo de rótulos, embalagens, etiquetagem, etc. serão exigidos para dar entrada no mercado chinês. Existem quatro níveis de exigências: nacionais, como o *Guobiao* (ou “*GB standards*”), profissionais, locais e empresariais. Só os standards nacionais é que são obrigatórios, sendo emitidos pelo *Standardization Administration of China* (SAC), mas para determinados produtos pode mesmo ser exigido o *China Compulsory Certificate* (CCC). O CCC é um certificado de qualidade e segurança nacional criado em 2002, emitido pelo AQSIQ e pelo *Certification and Accreditation Administration of the People's Republic of China* (CNCA), sendo testado e inspecionado pelo *China Quality Certification Center* (CQC). Este certificado tem a duração de cinco anos e aplica-se a 23 categorias, divididas em 254 produtos (CNCA 2015). Para a obtenção do CCC é necessário cumprir as etapas descritas na figura 12 (EUSMEC 2014):

Figura 12: Processo de obtenção do CCC



Fonte: Criado pelo autor com dados do (EUSMEC 2014)

Passo 3: preparar uma amostra do produto. Esta amostra servirá para verificação tanto na alfândega portuguesa aquando do processo de exportação, como na alfândega chinesa aquando da inspeção para entrada no país (se porventura se vier a concretizar uma verificação);

Passo 4: Pagar os devidos impostos e taxas alfandegárias. Estes impostos incluem todas os custos relacionadas com o desalfandegamento do produto para entrada no mercado chinês.

Assumindo que se cumprem todos os passos supramencionados, a saída e entrada dos produtos nos países deve fluir naturalmente, mas de forma a agilizar o processo existem algumas “boas práticas” que podem facilitar todo este procedimento (Wang 2014):

- 1- Verificar antecipadamente os códigos pautais dos produtos com a empresa importadora chinesa. Estes códigos afetam as taxas de importação do produto, a taxa de IVA e a quota de importação determinada pelo governo chinês. Caso não cumpram os requisitos, a empresa importadora deve solicitar as devidas licenças;
- 2- Não declarar nenhum dos produtos exportados e importados a um preço inferior.
- 3- O certificado de origem dos produtos deve acompanhar cada embalagem para evitar complicações durante as inspeções alfandegárias. Como existem diferentes taxas de importação para os países com acordos preferenciais ou *Most Favoured Nations* (MFN) e não preferenciais ou *Non-Most Favoured Nations* (Non-MFN) é aconselhável que esse certificado se faça acompanhar em cada embalagem e que se encontre bem visível. Por exemplo, a água mineral de um país MFN incorre numa taxa de importação de 20% enquanto que de um país Non-MFN atinge os 90%;
- 4- Qualquer caixa, palete ou grade em madeira tem de ser marcado com o logo *International Plant Protection Convention* (IPPC), indicador de que a madeira foi submetida ao processo de fumigação e tratamento térmico exigido internacionalmente. Caso não aconteça, o embarque pode ser bloqueado e os produtos devolvido ao local de origem;
- 5- Deverá haver uma verificação prévia do contentor usado para transporte dos produtos de modo a garantir que não existem danos no fundo, teto ou paredes laterais e que o mesmo se encontra livre de humidade, ferrugem, cheiros e sujidade. Caso se confirme alguma anomalia, a empresa exportadora deverá registar fotograficamente o estado do contentor e anexar uma nota na encomenda, fazendo-a acompanhar durante o resto da viagem. No local de entrega será feita uma inspeção do contentor após a descarga e no caso de se

verificar alguma irregularidade não mencionada previamente, a empresa exportadora poderá incorrer em sanções.

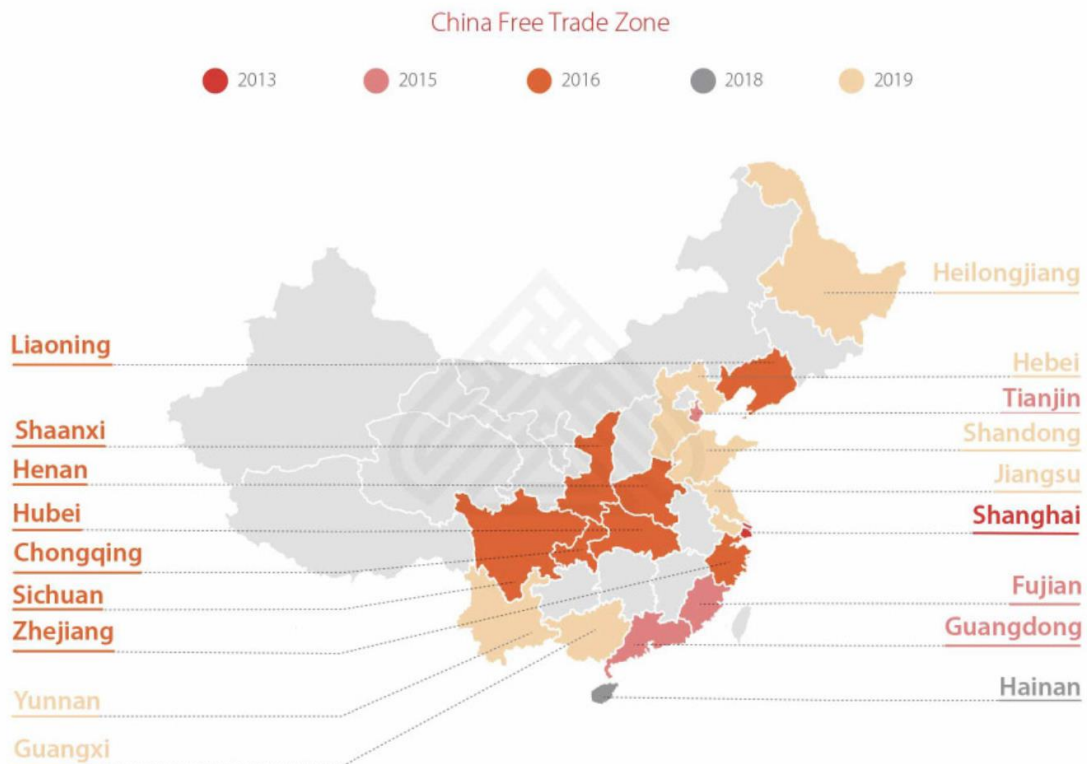
- 6- Deverá ser mencionado na fatura o valor real de qualquer amostra fornecida gratuitamente pelo fornecedor europeu. O valor não pode ser zero.
- 7- É aconselhável que o exportador europeu solicite o *Admission Temporaire Carnet (ATA Carnet)* da câmara de comércio local para qualquer produto que tenha como finalidade a participação em feiras ou exposições. Desta forma os produtos ficarão isentos de taxas de importação e IVA por um período de três a doze meses.
- 8- Relativamente às políticas de *anti-dumping*, todos os produtos importados para o mercado chinês provenientes da UE têm de se fazer acompanhar do certificado de origem autêntico, fornecido pelas entidades responsáveis.

7.3. Modelo alternativo: Zonas de Comércio livre (*Free Trade Zones*)

Consagrado no 13º FYP está a introdução de novas *Pilot Free Trade Zones* (FTZ). Estas novas FTZ são um importante passo na modernização da economia chinesa, incentivando tanto o comércio interno como o externo e permitindo uma maior atração de IDE. Oferecem políticas preferenciais às importações, produção e exportação de bens, assim como incentivos fiscais e livre circulação de capital. Como refere Whalley (2015) “(...) an FTZ refers to a geographic area where goods may be landed, handled, manufactured or reconfigured and re-exported without the intervention of customs authorities.”. A primeira FTZ a ser criada foi a *Shanghai Pilot Free Trade Zone* (SHFTZ) em 2013 e em Julho de 2014 foi estabelecido um regulamento composto por nove capítulos e 57 artigos para legislar as FTZ. Destes destacam-se os cinco primeiros que compreendem, em linhas gerais, (1) o intuito de acelerar reformas governamentais que correspondam à evolução do meio económico; (2) a exploração de novos métodos de regulação administrativa; (3) o incentivo do investimento externo e interno; (4) a simplificação do comércio; (5) a renovação do sistema financeiro e dos seus produtos e serviços associados. De referir que a SHFTZ tinha como objetivo servir como ensaio para futuras *pilot FTZ* (SHFTZ 2018). É monitorizada por dois órgãos: o *Shanghai Administration for Industry and Commerce* e o *Shanghai Pilot Free Trade Zone Administration for Industry and Commerce* (Kossof 2014). Em 31 de Agosto de 2016 foi aprovada a FTZ de Henan (HFTZ), que se apresenta como o projeto mais ambicioso do governo de Pequim. O Ministério do Comércio da República Popular da China (MOFCOM) destaca que em

2019, só na FTZ de Henan (à qual as autoridades chinesas se referem como “*Master Plan*”), existiu um crescimento de novas empresas estrangeiras que excedeu os 100%. O foco seria o de estimular a elaboração de um novo sistema económico aberto, o desenvolvimento de um serviço de indústria inovador e acelerar a transformação de funções governamentais. Como resultado, observou-se o crescimento das exportações de serviços na ordem dos 33%, gerando um lucro de 650 milhões de *yuan*; O tempo necessário para o tratamento aduaneiro nas importações e exportações foi reduzido em 69% em 2017 e 97% em 2019; Foram abertas 43 rotas marítimas de comércio (doméstico e internacional) abrangendo todos os maiores portos do sudeste asiático; Aumentaram para 103 o número de voos internacionais, alcançando dessa forma 62 cidades mundiais; E relativamente ao turismo, gerou-se um acréscimo de 1.44 milhões de entradas em 2019, o que representou um crescimento de 14% ao ano (MOFCOM 2020).

Figura 13: Mapa das FTZ na China



Fonte: (China Briefing 2019)

A designação de “*Main Plan*” atribuída pelas entidades chinesas passa pelo desejo de tornar a província de Henan como um importante centro de transporte tridimensional (marítimo, aéreo e terrestre), para ser usado em larga escala no projeto *Belt and Road Initiative*. Como podemos verificar na figura 13, a localização geográfica central de Henan garante-lhe uma importância militar elevada e, espera-se, grande dinamizadora do crescimento e desenvolvimento do interior do país (HFTZ 2017).

Em relação à organização e aos seus planos de expansão, algumas das principais vantagens do uso de uma destas FTZ seriam:

Um registo mais simplificado

- Possibilidade de criação de uma empresa de propriedade totalmente estrangeira. Fora das FTZ só é possível com uma *joint venture*; (CBBC 2014)
- O processo de registo de uma empresa estrangeira é de menos de uma semana (fora da FTZ demora mais de um mês) e a licença de importação e exportação é conseguida (em média) em cerca de duas semanas;
- A criação de uma empresa através de um documento único, ou “*one stop filling*”, ao contrário de todo um processo burocrático e mais demorado de registo fora da FTZ;
- A possibilidade de ter um escritório virtual. Esta opção não é permitida no resto do território chinês; (KPMG 2014)

Vantagens financeiras (Kossof 2014; CBBC 2014)

- Contas comerciais grátis, o que facilitará a transferência de fundos entre contas chinesas e exteriores;
- Maior facilidade de acesso a crédito;
- Liberalização das taxas de juro;

Impostos (CBBC 2014)

- Relativamente ao imposto sobre o rendimento das empresas e das pessoas singulares, o mesmo pode ser pago de forma prestacionada e até a um período máximo de cinco anos;
- Isenção de direitos alfandegários e IVA podem ser aplicados a máquinas e equipamentos importados por empresas produtoras numa FTZ;

Comércio (CBBC 2014)

- Maior abertura de fronteiras, com os produtos a terem acesso à FTZ antes de serem verificados e autorizados pela alfândega. Este processo pode ser feito *online*;

- A autorização na alfândega pode ser tratada antes da mercadoria se encontrar fisicamente no local, bastando para isso apenas o *Delivery Note* do fornecedor.
- Isenção de taxas de importação, desde que os produtos se encontrem dentro da FTZ;
- Os produtos podem permanecer na FTZ durante seis meses;
- Os transportes internacionais podem ser entregues apenas com uma nota de envio, ao invés de uma declaração aduaneira formal;
- Os direitos de importação e IVA sobre os produtos acabados ou modificados na FTZ pagam só impostos pelas partes importadas.

Como referido previamente, os produtos localizados em FTZs não entraram oficialmente em território chinês. Para tal acontecer, os produtos têm de cumprir os trâmites legais e pagar as devidas taxas de importação. No caso da organização em análise e mediante os seus códigos pautais, as taxas de importação para entrada no mercado chinês em 2020 seriam as seguintes:

- Para os artigos com o código pautal “3920” (*Plastics and articles thereof: Other plates, sheets, film, foil and strip, of plastics, non-cellular and not reinforced, laminated, supported or similarly combined with other materials*) e “3921” (*Plastics and articles thereof: Other plates, sheets, film, foil and strip, of plastics*) e dado que a UE compreende um acordo de MFN com a China, todos os produtos dessa proveniência incorreriam numa taxa de importação de 6.5% e de 13% de IVA. Fora da UE, ou a partir de um país que não disponha de um acordo preferencial com a China ou Non-MFN, a taxa de importação seria de 45% e de 13% de IVA (TC 2020c), (TC 2020a), (WTO 2020a).
- Para os artigos com o código pautal “5903” (*Impregnated, coated, covered or laminated textile fabrics; textile articles of a kind suitable for industrial use: Textile fabrics impregnated, coated, covered or laminated with plastics, other than those of heading No.59.02*) e considerando novamente o estatuto de MFN que a UE usufrui, os produtos importados para o mercado chinês pagariam uma taxa de importação de 8% e de 13% de IVA. Para os países Non-MFN, a taxa de importação atingiria os 90% e os 13% de IVA (TC 2020b), (WTO 2020b).

VIII. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual trabalho pretendeu colmatar uma necessidade da organização que se prendia com a escolha do melhor método de expansão para o mercado chinês. Principiou com uma observação do comércio internacional, com maior foco na evolução da abertura da economia chinesa ao mercado mundial. De seguida foi feita uma análise das diferentes formas de entrada num mercado externo e um estudo sobre os métodos de decisão mais adequados para a organização. A etapa seguinte consistiu na realização de uma análise geral de Portugal e China, com maior destaque para o comércio internacional e bilateral entre as duas economias. Na parte final foi criado um livro branco que detalhou o processo geral de exportação da empresa e uma proposta para um novo modelo de negócio assente em importações para o mercado chinês a partir de uma FTZ localizada igualmente em solo chinês. A realização deste documento serviu igualmente para retirar alguma da centralidade existente nos elementos do departamento de exportação, permitindo desta forma um acesso mais facilitado a qualquer outro colaborador que necessite de informações sobre o processo de exportação para o mesmo mercado.

O referido livro branco foi, sem dúvida, a maior contribuição deste trabalho para a organização. O mesmo consiste na elaboração de um processo de exportação passo por passo, com todas as declarações e certificados em anexo para uma consulta mais simplificada. O modelo de negócio alternativo proposto traduziu-se na criação de um protocolo de importação para uma FTZ chinesa, com o objetivo de (futuramente) vender para o mercado interno. De realçar que o processo descrito no supracitado livro branco poderá ser replicado e implementado por qualquer empresa exportadora portuguesa ou europeia do mesmo setor, dado que as taxas e impostos calculados se aplicam a todos os países com acordos de MFN com o governo de Pequim.

Como principais dificuldades e desafios durante a realização deste projeto aponto a barreira linguística, que me dificultou o acesso a documentos importantes emitidos pelo governo chinês e os seus ministérios, obrigando-me a encontrar formas alternativas que se revelaram mais morosas e que tomaram uma porção maior do meu tempo. No mesmo nível de importância destaco a atual pandemia derivada do vírus Covid-19 que ditou uma quebra bastante acentuada em todo o comércio internacional em 2020 e que levou a um adiamento dos planos de expansão da empresa.

Como sugestões para futuras investigações sugiro:

- A análise da implementação do protocolo de importação para um FTZ, pois foi um exercício que não me foi possível realizar no espaço temporal passado com a organização.
- A análise da redução dos custos e tempos de transporte ao utilizar as infraestruturas geradas pelo BRI, nomeadamente as vias terrestres que poderão providenciar uma forma de transporte alternativo ao marítimo (usado preferencialmente pela organização). De referir que o tempo de transporte de mercadorias por via marítima para o mercado chinês varia de um a dois meses.
- Dadas as preocupações ambientais da organização, proponho a realização do cálculo da pegada de carbono provocada pelos diferentes meios de transporte e determinar o método menos poluente no processo de exportação de uma carga de Portugal para a China.

IX. REFERÊNCIAS

- ACEA, Association des Constructeurs Européens d'Automobiles -. 2020. Economic and Market Report: EU Automotive Industry Full-year 2019 https://www.acea.be/uploads/statistic_documents/Economic_and_Market_Report_full-year_2019.pdf: Association des Constructeurs Européens d'Automobiles.
- AFIA, Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel -. 2020. Indústria de Componentes para Automóveis. https://afia.pt/wp-content/uploads/2020/03/AFIA_indcompautomoveis.pdf: Associação de Fabricantes para a Indústria Automóvel.
- AICEP. 2017. AUTOMOTIVE SECTOR IN PORTUGAL 2016. <https://bomdia.eu/wp-content/uploads/2016/11/14-Ricardo-Silva-EUROMETAL.pdf>: Bom dia europa.
- AICEP. 2018. Portugal-China Cooperation in the Automotive Industry. <http://www.chinagoabroad.com/en/article/portugal-china-cooperation-in-the-automotive-industry>: AICEP.
- AICEP. 2019. Flash China. <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detail.aspx?documentId=%7B0F36875E-80A7-4ADF-B508-64327151F279%7D>: Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.
- Al-Gharrawi, Azhar. 2018. "Strategic Alliances." *Journal of Business & Financial Affairs*.
- AQSIQ, Administration of Quality Supervision Inspection and Quarantine -. 2018. "China inspection and Quarantine." Aqsiiq.net, accessed 18 Setembro, 2020.
- Baker, M. J., and J. Michie. 1995. "Product Country Images: Perceptions of Asian Cars." 24th Annual conference, Marketing today and for the 21st Century; 1995; Cergy; France, Cergy, France.
- Bank, The World. 2019. Belt and Road Economics: Opportunities and Risks of Transport Corridors. <https://www.worldbank.org/en/topic/regional-integration/publication/belt-and-road-economics-opportunities-and-risks-of-transport-corridors>: The World Bank.
- Bannister, J.P., and J.A. Saunders. 1978. "UK Consumers' Attitudes towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image." *European Journal of Marketing* 12 (8):562-570.
- Bastos, Paulo. 2020. "Exposure of belt and road economies to China trade shocks." *Journal of Development Economics* 145.
- BCG. 2020. "What Is the Growth Share Matrix?". Boston Consulting Group, accessed 2 Novembro, 2020.
- Bergami, Roberto. 2013. "Managing Incoterms 2010 risks: tension with trade and banking practices." *International Journal of Economics and Business Research* 6 (3).
- Bird, Julia, Mathilde Lebrand, and Anthony J. Venables. 2020. "The Belt and Road Initiative: Reshaping economic geography in Central Asia?" *Journal of Development Economics* 144.
- Blunt, Rick. 2001. Knowledge management in the new economy. iUniverse.
- Brandt, Loren, Debin Ma, and Thomas Rawski. 2016. "Industrialization in China " *IZA Discussion Papers* (10096).
- Brassington, F., and S. Pettitt. 2000. Principles of Marketing. Harlow, London: Financial Times Management.
- Brito, C., and S. Lorga. 1999. *O Marketing Internacional*. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação.

- Bruijl, Gerard. 2018. "The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment." *SSRN Electronic Journal*.
- Cateora, P. R., and J. L. Graham. 2010. *International Marketing*. New York: McGraw-Hill.
- Cavaliere, Frank J, and Marleen Roosth Swerdlow. 1988. "Why Franchise?" *School of Business and Economics*.
- CBBC, China-Britain Business Council. 2014. China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone [http://www.cbcc.org/cbbc/media/cbbc_media/KnowledgeLibrary/CBBC-China-\(Shanghai\)-Pilot-Free-Trade-Zone.pdf](http://www.cbcc.org/cbbc/media/cbbc_media/KnowledgeLibrary/CBBC-China-(Shanghai)-Pilot-Free-Trade-Zone.pdf): China-Britain Business Council.
- CCPIT, China Council for the Promotion of International Trade -. 2015. "Authentication." ccpit.org, accessed 18 Setembro, 2020.
- CFC. 2020. "China Certificate of Origin – What An Importer Should Know." *Cargo From China*, accessed 24 Setembro 2020.
- Chakravarthy, Bala, and James Henderson. 2007. From a hierarchy to a heterarchy of strategies: Adapting to a changing context. *Management Decision Journal: International Institute for Management Development* Lausanne, Switzerland.
- Chao, Paul. 1993. "Partitioning Country of Origin Effects: Consumer Evaluations of a Hybrid Product." *Journal of International Business Studies* 24.
- Chasin, Joseph B., and Eugene D. Jaffe. 1979. "Industrial buyer attitudes towards goods made in eastern Europe." *European Management Journal* 5 (3):180-189.
- Chen, Ming-Jer, and Ian C MacMillan. 1992. "Nonresponse and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility." *The Academy of Management Journal* 35.
- Chiara, Franco, Francesco Rentocchini, and Giuseppe Vittucci Marzetti. 2010. "Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying Foreign Direct Investment." *ICFAI University Journal of International Business Law* IX:42 - 65.
- China Briefing, CB. 2019. China's Six New Free Trade Zones: Where Are They Located? (2019 Expansion). <https://www.china-briefing.com/news/china-free-trade-zones-six-provinces/>: China Briefing.
- CNCA. 2015. "China Compulsory Certification." CNCA, accessed 22 Setembro, 2020.
- Collins, D. J., and C. A. Montgomery. 2005. *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*. Vol. 2. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Czinkota, M., I. Ronkainen, and M. Moffet. 1999. *International Business*. Orlando: The Dryden Press
- Dhiman, Harsh S., and Dipankar Deb. 2020. *Multi-criteria Decision-Making: An Overview. In: Decision and Control in Hybrid Wind Farm*. Vol. 253. Singapore: Studies in Systems, Decision and Control.
- Doyle, Michael W. 1986. "Liberalism and World Politics." *The American Political Science Review* 80 (4):1151-1169. doi: 10.2307/1960861.
- Doyle, Michael W., Bruce Russett, Christopher Layne, and David E. Spiro. 1995. "The Democratic Peace." *MIT Press* 19 (4):164-184.
- Drobnyazko, Svetlana. 2018. "Features of the GE/Mckinsey model application for assessing the competitive positions as a factor of security of insurance enterprises " *International Scientific Journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"* 10:8.
- Dunning, J., and S. Lundan. 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Edward Elgar.

- Dunning, John H. 1993. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Wokingham Addison-Wesley Publishing Company.
- EC. 2016a. "Rules of origin." European Commission, accessed 11 de Setembro, 2020.
- EC. 2017. Sistema de classificação de produtos da UE - Códigos pautais. trade.ec.europa.eu/tradehelp: European Commission.
- EC, European Commission -. 2016b. "Automotive industry." European Commission, accessed 9 Novembro, 2020.
- EIU. 2020. EIU Global Outlook - Pandemic sinks global growth prospects. www.eiu.com: The Economist Intelligence Unit.
- Esanov, Akram, Martin Raiser, and Willem H. Buiter. 2001. "Nature's Blessing or Nature's Curse: The Political Economy of Transition in Resource-Based Economies." CEPR/WDI Annual International Conference in Transition Economics, Moscow, Russia.
- Estrin, Saul, and Alan A. Bevan. 2000. *The Determinants of Foreign Direct Investment in Transition Economies*. C.E.P.R. Discussion Papers: CEPR Discussion Papers.
- Ettenson, Richard. 1993. "Brand name and country of origin effects in the emerging market economies of Russia, Poland and Hungary." *International Marketing Review* 10.
- EUROSTAT. 2020. International trade in cars. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=International_trade_in_motor_cars&oldid=328982: EUROSTAT.
- EUSMEC. 2014. "China Compulsory Certification." European Union Small and Medium Enterprises Centre, accessed 22 Setembro, 2020.
- EUSMEC. 2019a. "About EEN | EU SME Centre: China Market Research, Training, Advice." European Union Small and Medium Enterprises Centre, accessed 21 Setembro, 2020.
- EUSMEC. 2019b. An Overview of the Belt and Road Initiative. <https://www.eusmecentre.org.cn/report/overview-belt-and-road-initiative>: European Union Small and Medium Enterprises Centre.
- EUSMEC. 2020. "Exporting goods, services and technology to the Chinese market." European Union Small and Medium Enterprises Centre, accessed 13 Outubro, 2020.
- FMPRC. 2018. Xi Jinping Attends Opening Ceremony of BFA Annual Conference 2018. www.fmprc.gov.cn: Ministry of Foreign Affairs, the People's Republic of China.
- Gnyawali, Devi R., and Ravindranath Madhavan. 2001. "Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective." *Academy of Management Review*.
- Grundy, Tony. 2006. *Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model*. Cranfield school of management, UK: Wiley InterScience.
- Gürel, Emet. 2017. "SWOT analysis: a theoretical review." *Journal of International Social Research* 10:994 - 1006.
- Hajidimitriou, Yannis & Georgiou, Andreas C. 2002. "The Selection of Foreign Market Entry Strategies for European Firms." Athens University of Economics and Business, Greece.
- Hansen, Z. N. L. 2011. "On outsourcing and offshoring: Challenges facing management and engineering. DTU Management. PhD thesis, No. 18.2011." PhD thesis, Department of Management Engineering, DTU.
- Hassan, D. 2006. The rise of the territorial state and the treaty of Westphalia. *Yearbook of New Zealand Jurisprudence*.
- HFTZ, Henan Pilot Free Trade Zone. 2017. Henan to Function as the Transport Hub of "The Belt and Road". http://en.china-hnftz.gov.cn/ydyl_detailsen-747.html: China (Henan) Pilot Free Trade Zone.
- Hill, C. 2011. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. New York: McGraw-Hill.

- Koleski, Katherine. 2017. The 13th Five-Year Plan. [https://www.uscc.gov/sites/default/files/Research/The%2013th%20Five-Year%20Plan_Final_2.14.17_Updated%20\(002\).pdf](https://www.uscc.gov/sites/default/files/Research/The%2013th%20Five-Year%20Plan_Final_2.14.17_Updated%20(002).pdf): U.S.-China Economic and Security Review Commission.
- Kossof, Paul. 2014. "China's Pilot Free Trade Zone: Shanghai Free Trade Zone and the Potential Future of Free Trade Zones in Mainland China." *International Journal of Law and Legal Jurisprudence Studies* 1 (7):25.
- Koty, Alexander Chipman. 2018. China's Auto Industry: Foreign Ownership Limits Scrapped. China Briefing.
- KPMG. 2014. Pilot Free Trade Zone Series – Regulation for China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone has been released. <https://home.kpmg/cn/en/home/insights/2014/08/china-tax-alert-1408-22-regulation-for-china-shanghai-pilot-free-trade-zone-released.html>: KPMG.
- Lalic, Bojan, Sladjana Gajic, Milos Jovanovic, and Iztok Palcic. 2013. "Outsourcing influence on Deindustrialization." International Scientific Conference, University of Novi Sad, Serbia.
- Lin, Justin Yi-fu, Peter J. Morgan, and Guanghua Wan. 2018. *Slowdown in the People's Republic of China: Structural Factors and Implications for Asia*: Asian Development Bank Institute.
- Liu, Sylvia Xihui. 2016. Innovation Design: Made in China 2025. 27 (1).
- Loots, Phil, and Nick Henchie. 2007. Worlds Apart: EPC and EPCM Contracts: Risk issues and allocation.
- Mallesons, King & Wood. 2017. Doing business in China. www.kwm.com.
- McDonald, Malcolm, and Hugh Wilson. 2011. Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. U.K.: Wiley.
- Mintz, Alex, and Nehemia Geva. 1993. "Why Don't Democracies Fight Each Other? An Experimental Study." *Journal of Conflict Resolution - J CONFLICT RESOLUTION* 37:484-503.
- MOFCOM. 2020. Statement on the Construction of the Hainan Pilot Free Trade Zone. http://english.mofcom.gov.cn/article/newsrelease/policyreleasing/202004/20200402_959894.shtml: Ministry of Commerce People's Republic of China.
- Nagashima, Akira. 1970. "A Comparison of Japanese and U. S. Attitudes toward Foreign Products." *Journal of Marketing* 34 (1):68-74.
- Nebenzahl, Israel D., Eugene D. Jaffe, and Shlomo I. Lampert. 1997. "Towards a Theory of Country Image Effect on Product Evaluation." *Management International Review* 37:27-49.
- Nye, Joseph S. 2008. "Public Diplomacy and Soft Power." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 616 (1):94-109.
- OCDE, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico. 2018. China's Belt and Road Initiative in the global trade, investment and finance landscape. oecd-ilibrary.org: OCDE.
- OECD. 2020. "FDI Flows." Organisation for Economic Co-operation and Development, accessed 15 Agosto, 2020.
- Ofosu, Anim, and Owusu John Asare. 2013. "Evaluation of turnkey projects in urban water delivery in Ghana." *Research Desk* 2:260 - 269.
- Oren, I. 2016. "Democratic peace." *International Security* 20:147-184.
- Oshri, Ilan, Julia Kotlarsky, and Leslie Willcocks. 2009. *The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring*. Vol. 13: Palgrave Macmillan.
- Portal Diplomático, PD. 2017. "Relações Diplomáticas: República Popular da China." Portal Diplomático, accessed 10 Outubro, 2020.
- Porter, Michael E. 1989. "How Competitive Forces Shape Strategy." In *Readings in Strategic Management*, 133 - 143. Palgrave, London.

- PRC, People's Republic of China -. 1994. "Foreign Trade Law of the People's Republic of China." WTO, accessed 21 Setembro, 2020.
- PTIN, Portugal IN. 2018. "Automotive Industry." Portugal IN, accessed 9 Novembro, 2020.
- Ramburg, Jan. 2011. *ICC Guide to Incoterms 2010*. ICC Publishing S.A.
- Root, F.R. 1994. *Entry Strategies for International Markets, Business and Management Series*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Sammut-Bonnici, Tanya, and David Galea. 2015a. "PEST Analysis" In book: *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 12: John Wiley & Sons, Ltd.
- Sammut-Bonnici, Tanya, and David Galea. 2015b. "SWOT Analysis" In book: *Wiley Encyclopedia of Management*. Vol. 12: John Wiley & Sons, Ltd.
- Santos, José Duarte. 2004. O franchising: uma abordagem introdutória. Vila Nova de Gaia, Portugal: Politécnica.
- SHFTZ , Shanghai Pilot Free Trade Zone. 2018. Regulations of China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone. http://en.china-shftz.gov.cn/2018-07/10/c_257157.htm: China (Shanghai) Pilot Free Trade Zone.
- Sielker, Franziska, and Elisabeth Kaufmann. 2020. "The influence of the Belt and Road Initiative in Europe." *Regional Studies* 7 (1):288-291.
- Simões, V. C. 1997. A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas. Conselho Económico e Social.
- Song, Yueqi, Yiru Wang, and Zhushan Xiang. 2019. "The Slowdown of the Chinese Economy." *American Journal of Industrial and Business Management* 9:1653 - 1665.
- Spillan, John E. 2010. "International Marketing (14th edition), by Philip R. Cateora, Mary C. Gilly, and John I. Graham." *Journal of Teaching in International Business* 21 (1):73-74.
- TC, Trans Customs. 2020a. "China Tariff and Tax on HS code: 3921909090." TransCustoms.com, accessed 27 Outubro, 2020.
- TC, Trans Customs. 2020b. "China Tariff and Tax on HS code: 5903202000." TransCustoms.com, accessed 28 Outubro, 2020.
- TC, Trans Customs. 2020c. "China Tariff and Tax on HS code: 3920209090." TransCustoms.com, accessed 26 Outubro, 2020.
- TE, Trading Economics -. 2020. "Portugal exports to China." Trading Economics, accessed 11 Novembro, 2020.
- Temmerman, Rita. 2011. "Stars, Problem Children, Dogs and Cash Cows: Evocative Terminology. In Multilingual Business Communication." *SYNAPS - A Journal of Professional Communication* 26:48 - 61.
- UN, United Nations. 2020. world economic situation and prospects 2020. https://www.un.org/development/desa/dpad/wp-content/uploads/sites/45/WESP2020_FullReport.pdf: United Nations.
- UNCTAD. 2017. Evolution of the international trading system and its trends from a development perspective. https://unctad.org/system/files/official-document/tdb64d5_en.pdf: United Nations.
- UNCTAD. 2019. World Investment Report 2019 Special Economic Zones. https://unctad.org/system/files/official-document/wir2019_overview_en.pdf: United Nations.
- USCBC, The US-China business council -. 2016. Outline of the PRC 13th Five-Year Plan (FYP, 2016-2020) on National Economic and Social Development. www.uschina.org.
- Wang, Darwin. 2014. Export of Goods to China. eusmecentre.org.cn.
- Welch, L., G. Benito, and B. Petersen. 2007. *Foreign Operation Methods – Theory, Analysis, Strategy*. 2nd ed. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

- Whalley, John. 2015. "THE CHINA (SHANGHAI) PILOT FREE TRADE ZONE: BACKGROUNDS, DEVELOPMENTS AND PRELIMINARY ASSESSMENT OF INITIAL IMPACTS." *Centre for International Governance Innovation, Ontario, Canada* 59.
- World Bank, The World Bank. 2018. "Belt and Road Initiative." The World Bank, accessed 20 Agosto, 2020.
- World Bank, The World Bank. 2019. "The World Bank in China." The World Bank, accessed 15 Novembro, 2019.
- WTO. 2020a. "Tariff Analysis Online HS 3920: European Union - China." World Trade Organization, accessed 28 Outubro, 2020.
- WTO. 2020b. "Tariff Analysis Online HS 5903: European Union - China." World Trade Organization, accessed 30 Outubro, 2020.
- WTO, World Trade Organization -. 2020. "Technical Information on Rules of Origin." accessed 11 de Setembro, 2020.
- Wübbecke, J., M. Meissner, M. J. Zenglein, J. Ives, and B. Conrad. 2016. Made in China 2025: The making of a high-tech superpower and consequences for industrial countries. . <https://merics.org/en/report/made-china-2025>: Mercator Institute for China Studies
- Xia, Jiawan. 2017. "A Review to the Development of Foreign Capital Manufacturing Industry in China: Looking forward to Made in China, 2025." *American Journal of Industrial and Business Management* 7:604 - 613.
- Yoshino, Michael Y., and U. Srinivasa Rangan. 1995. *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. First edition ed. Cambridge, MA: Harvard Business Review Press.
- Yüksel, İhsan. 2012. "Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis." *International Journal of Business and Management* 7. doi: 10.5539/ijbm.v7n24p52.
- Zhongying, Wang, and Kaare Sandholt. 2019. "Thoughts on China's energy transition outlook." *Energy Transitions* 3:59-72.
- Özsomer, Ayşegül, and S. Tamer Cavusgil. 1991. "Country-of-origin effects on product evaluations: A sequel to Bilkey and Nesreview." *Enhancing Knowledge Development in Marketing* 2:269-277.

X. BIBLIOGRAFIA

- Andersen, O. 1997. Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW*, 37, 27-42.
- Blunt, Rick. 2001. Knowledge management in the new economy. Writers Club Press, 131.
- Campos, Nauro F., and Yuko Kinoshita. 2003. Why Does FDI Go Where it Goes? New Evidence from the Transition Economies. IMF Institute.
- PRC. 2016. The 13th five-year plan for economic and social development of the People's Republic of China.
- Hansen, Z. N. L. 2011. "On outsourcing and offshoring: Challenges facing management and engineering. DTU Management. PhD thesis, No. 18.2011." PhD thesis, Department of Management Engineering, DTU.
- Hollensen, S. 2001. *Global Marketing: A Market-Responsive Approach*. 2nd ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Huse, Joseph A. 2002. Understanding and Negotiating Turnkey and EPC Contracts. 2nd ed. London: Sweet & Maxwell.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. 1975. THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM – FOUR SWEDISH CASES 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Lin, Justin Yi-fu, Peter J. Morgan, and Guanghua Wan. 2018. Slowdown in the People's Republic of China: Structural Factors and Implications for Asia: Asian Development Bank Institute.
- Teixeira, S., & Diz, H. 2005. Estratégias de Internacionalização (P. Team Ed.). Lisboa.
- Todeva, Emanuela, and David Knoke. 2005. "Strategic Alliances and Models of Collaboration." *Management Decision*.

XI. ANEXOS

Anexo I: *Delivery Note*

Delivery Note

Page 1 of 1
Original

Information

Delivery No. 1055045
Document Date 20.09.2019
Customer No. 1B0033
Delivery Conditions FCA
VAT No.
Certification Reference 0950044536
Total Weight 765.900 KG
Net Weight 730.900 KG

Load Place

Load Date

Load Time

Local Delivery

China

Carriage

Transportador do Cliente

10 Barco - grupagem JF Campos em 20/09/2019
Enc 305243 - 1 cx n°77

Item	Material/Description	Quantity	Gross Weight	Net Weight	Parts	Lot
10		530,000 M	765.900KG	730.900KG	9	3052430077
			1.830	1.100	1.120	
			P. N. 1397994 O 305243 Y 5720177303 0172			
		530,000	765.900	730.900		

-Processado por programa certificado n.º /AT



Anexo 2: Fatura de venda

Invoice

Page 1 of 1
Copy2

Information

Supplier N° 93626
Invoice Number 219014633
Date of Issue 20.09.2019
Customer No. 1B0033
VAT No.
Currency EUR
Carriage Vessel
Routing
Shipping date 20.09.2019
Origin
Destination 130000 CHANGCHUN
Gross Weight 765.900KG
Net Weight 730.900KG

Bill-To-Party

China

Conditions

Payment Conditions
Delivery Conditions

PUE 73171
SelfBilling:

Item	Material/Description	Quantity	Price U	VAT(%)	Amount
10		530,000 M		0,00	

Gross Total

Net Total

The exporter of the products covered by this document (customs authorisation No PT/432/P) declares that, except where otherwise clearly indicated these products are of EU preferential origin.

We are using wooden pallets with Fumigation treatment
Overdue payment interest may be charged with 10.0%.
Isento Artº 14 nº1 a) do CIVA



Anexo 4: Bill of Lading

Shipper			
PORTUGAL			
Consigned To			
Notify Party			
Vessel and Voyage No.		Port of Loading LEIXOES, PORTUGAL	
Port of Discharge SHANGHAI HONGQIAO INTERNATIONAL APT	Destination (if on-carriage) SHANGHAI HONGQIAO INTERNATIONAL APT, CHINA	Freight Payable at SHANGHAI HONGQIAO INTERNATIONAL APT, CHINA	No. of Originals 3 (THREE)
Details of cargo as declared by shipper		ALL BUSINESS UNDERTAKEN IS SUBJECT TO OUR TERMS AND CONDITIONS OF TRADING	
Marks and Numbers	Description of Goods	Gross	Cubic Measurement
	1 x 20GP CONTAINER STC 5 Box(s)	2925.6 KG	
	Type Weight Tare Gross	Volume	Packages Mode
	20GP 2925.6 KG 0 KG 2925.6 KG	-	5 BOX CY/CY*
Conso1 Number:	FREIGHT COLLECT SHIPPED ON BOARD	*Shipper Load and Count	

COPY Original Bill - Surrendered at Origin

JTIM[®]

Operto - Head Office
Ed. Hermes, Rua Antero de
Quental, 251, 2º piso
4455-036 Ferañas - Portugal
Tel. + 351 229 999 800
Fax +351 229 999 809

Spain - Office
Calle 419
Centro de Carga Aérea
Aeropuerto de Madrid -
Barajas
28042 Madrid
Tel. +34 913 874 080
Fax +34 913 291 161
VAT - ES B06 405 248

Lisbon - Office
Avenida da Magua, 2 Lj. 2
2615-043 Alverca do Ribatejo
Tel. + 351 219 888 700
VAT - PT 609 964 117

LEIXOES, PORTUGAL

04-Dec-20

AS CARRIER

LEIXOES, PORTUGAL

SHANGHAI HONGQIAO
INTERNATIONAL APT, CHINA

ONE CONTAINER(S)

Anexo 6: Despacho aduaneiro de exportação

COMUNIDADE EUROPEIA				A ESTÂNCIA ADUANEIRA DE EXPEDIÇÃO/EXPORTAÇÃO	
2 Expedidor/Exportador PT - PORTUGAL		1 Declaração EX A		A [Barcode] Versão : 1 Revisão : 0 2019-09-20	
		3 Formulários 1 1			
8 Destinatário CN - CHINA		5 Adições 1		6 Total de volumes 1	
		7 Número de referência		9 Responsável financeiro Nº	
14 Declarante/Representante Nº PT107218160 [3] CARLOS ANTONIO CHAMBERS DE SOUSA PINTO AV. MARIO BRITO-4184 SALA 346 4450-901 PERAFITA		10 País de prim. 		11 País de trans- 	
		13 P. A. C.		15 País de expedição/exportação PORTUGAL	
18 Identificação e nacionalidade do meio de transporte à partida CAMIAQ 1		16 País de origem		17 País de destino CHINA	
		19 Ctr. 0		20 Condições de entrega FCA	
21 Identificação e nacionalidade do meio de transporte activo na fronteira NAVIO		22 Moeda e montante total facturado EUR		23 Taxa de câmbio 1.0	
		24 Natureza da transação 1 1		25 Modo transporte na fronteira 1	
26 Modo transporte interior 3		27 Local de carga 		28 Dados financeiros e bancários	
		29 Estância aduaneira de saída TAC DE004851		30 Localização das mercadorias	
31 Volumes e designação das mercadorias 0		32 Adição Nº1		33 Código das mercadorias 59031090	
		34 Cod. País origem a b		35 Massa bruta (Kg) 765.900	
44 Referências Especiais / Documentos apresentados / Certificados e autorizações		37 REGIME 1000		38 Massa líquida (Kg) 730.900	
		39 Contingente		40 Declaração sumária/Documento precedente	
47 Cálculo das imposições		41 Unidades suplementares 954.0		46 Valor Estatístico	
		48 Diferimento de pagamento		49 Identificação do armazém	
50 Responsável principal N.º representado por Local e data : PORTO, 2019.09.20		51 Estâncias de passagem previstas (e países)		53 Estância aduaneira de destino (e país)	
		54 Local e data : PORTO, 2019.09.20		55 Estância aduaneira de destino (e país)	
D CONTROLO PELA ESTÂNCIA ADUANEIRA DE PARTIDA		56 Resultado : Considerado Conforme		57 CONF: Data:	
58 Selos :		59 VERIF: Data: 2019-09-20		60 AUT: Data: 2019-09-20	
61 C. SAÍDA:		62 Data: 2019-09-29		63 Assinatura e nome do declarante/representante CARLOS ANTONIO CHAMBERS DE SOUSA PINTO	

PROCESSADO POR COMPUTADOR ART199 nº2, REG(CEE)2454/93, de 2 de Julho de 1993, da Comissão