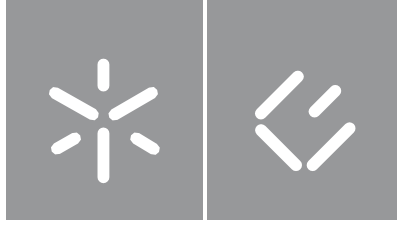


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Freitas Gonçalves

Análise da estratégia de internacionalização e o papel do comércio eletrónico - o caso da Bortalima



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Ana Catarina Freitas Gonçalves

**Análise da estratégia de
internacionalização e o papel do comércio
eletrónico - o caso da Bortalima**

Relatório de estágio
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação da
**Professora Doutora Isabel Maria Machado Correia
Brioso Dias**

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.

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.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição-NãoComercial-SemDerivações

CC-BY-NC-ND

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

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por estarem sempre do meu lado e me terem permitido concluir mais uma etapa da minha vida. São, sem dúvida, uma inspiração e incentivam-me sempre a ser mais e melhor e a atingir todos os meus objetivos.

Ao meu irmão, pelo apoio em todo o meu percurso.

À professora Isabel Correia, por todo o apoio, pelo acompanhamento constante, pela acessibilidade e por partilhar todo o seu conhecimento de forma a ajudar da melhor forma possível. Foi imprescindível para concluir este relatório de estágio.

À Bordalima, por me ter permitido realizar o estágio curricular, em particular ao departamento comercial da empresa, por toda a disponibilidade e abertura para a realização do estágio e do relatório de estágio.

Por fim, aos meus amigos, por estarem sempre presentes em todos os momentos e me incentivarem em todo o processo.

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 respeito o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

TÍTULO

“Análise da estratégia de internacionalização e o papel do comércio eletrónico – o caso da Bordalima”

RESUMO

Este relatório de estágio resume as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular que ocorreu entre 3 de outubro de 2022 e 3 de janeiro de 2023 na Bordalima – Indústria de Bordados, Lda., uma PME dedicada à produção de têxteis-lar. O problema organizacional enquadra-se na análise do processo de internacionalização das empresas e no papel que o comércio eletrónico pode ter no mesmo, nomeadamente na possibilidade de reduzir algumas barreiras identificadas no processo. Especificamente, o estágio surgiu com o propósito de apoiar a empresa na sua expansão internacional, nomeadamente para os EUA. Para a realização deste estudo, foi necessário realizar uma caracterização da empresa, com o intuito de conhecer a forma de abordagem aos mercados externos atualmente utilizada pela empresa – exportação - e, através de um estudo de mercado dos EUA, propor o modo de entrada mais adequado neste mercado. O comércio eletrónico foi apresentado como uma via alternativa para a entrada nos mercados externos, com o intuito de perceber se permite atenuar algumas das barreiras identificadas pela empresa no processo de exportação convencional. Após a realização desta análise, e tendo por base os conhecimentos teóricos, foi proposto à empresa a entrada no mercado dos EUA através de exportação indireta e, caso no futuro decida investir no comércio eletrónico, foi proposta a entrada através da utilização de *Marketplaces*. Em suma, as atividades realizadas no estágio, as informações fornecidas pela empresa e os conhecimentos teóricos permitiram atingir os objetivos de estágio e responder à proposta organizacional.

Palavras-chave: Processo de internacionalização, Modo de entrada, EUA, Barreiras à exportação, Comércio Eletrónico.

TITLE

“Analysis of the internationalization strategy and the role of e-commerce – the case of Bordalima”

ABSTRACT

This internship report summarizes the activities developed during the curricular internship that took place between October 3, 2022, and January 3, 2023, at Bordalima – Indústria de Bordados, Lda., an SME dedicated to the production of home textiles. The organizational problem fits into the analysis of the companies' internationalization process and the role that electronic commerce can have in it, namely the possibility of reducing some barriers identified in the process. Specifically, the internship came about with the purpose of supporting the company in its international expansion, namely to the USA. To carry out this study, it was necessary to characterize the company, with the aim of knowing the form of approach to external markets currently used by the company - exports - and, through a study of the US market, to propose the most appropriate entry mode. E-commerce was presented as an alternative way to enter foreign markets, with the aim of understanding whether it allows mitigating some of the barriers identified by the company in the conventional export process. After carrying out this analysis, and based on theoretical knowledge, the company was proposed to enter in the US market through indirect exports and in case it decides to invest in e-commerce in the future, entry using Marketplaces was proposed. In short, the activities carried out during the internship, the information provided by the company and the theoretical knowledge allowed achieving the internship objectives and responding to the organizational proposal.

Keywords: Internationalization process, Entry mode, USA, Export Barriers, E-commerce.

ÍNDICE

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE	iii
RESUMO	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	viii
ÍNDICE DE TABELAS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	x
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	3
2.1. Internacionalização.....	3
2.2. Seleção dos mercados externos	3
2.3. A exportação como modo de entrada nos mercados externos	5
2.4. Comércio eletrónico.....	9
2.4.1. Tipos de comércio eletrónico.....	10
2.4.2. Impulsionadores e barreiras	11
2.4.3. O papel do comércio eletrónico na internacionalização	14
3. ESTÁGIO CURRICULAR.....	19
4. BORDALIMA – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	21
4.1. Caracterização.....	21
4.2. Visão e valores da empresa	22
4.3. Processo de produção	23
4.4. Volume de negócios	23
4.5. Internacionalização	26
4.5.1. Seleção de mercados	26
4.5.2. O processo de exportação: Documentação necessária	27
4.5.3. O processo de exportação: Principais barreiras identificadas pela empresa	30
4.6. Síntese - Análise SWOT.....	31

5. ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA) – ESTUDO DE MERCADO	36
5.1. Enquadramento geral	36
5.2. Caracterização Económico-Financeira.....	37
5.2.1. Indicadores macroeconómicos	37
5.2.2. Comércio internacional dos EUA.....	41
5.2.3. Relação comercial entre os EUA e Portugal.....	42
5.2.4. Exportar para os EUA – Recomendações e Tarifas Aduaneiras.....	44
5.3. O mercado de têxteis-lar	47
5.3.1. Dimensão.....	47
5.3.2. Comércio Internacional	48
5.3.3. Caracterização da procura	49
5.3.4. Análise da concorrência	50
5.4. Análise SWOT da Bordalima para o mercado americano	52
6. <i>E-COMMERCE</i> : O USO DA INTERNET PARA EXPORTAR	55
6.1. Introdução.....	55
6.2. Evolução	55
6.3. Principais aspetos a considerar no processo de e-exportação	59
6.4. Possíveis estratégias para a Bordalima	60
6.5. Exportar através de comércio eletrónico para os EUA.....	65
7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	69
7.1. Modo de entrada	69
7.2. Expansão internacional - EUA.....	70
7.3. Comércio eletrónico.....	73
BIBLIOGRAFIA	75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de valor da Bortalima	23
-----------------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução nominal do volume de negócios da Bortalima, em euros	24
Gráfico 2 – Taxa de crescimento nominal do volume de negócios da Bortalima, em %.....	24
Gráfico 3 – Proporção do volume de negócios da Bortalima – Nacional e Internacional, em %	25
Gráfico 4 – Percentagem do volume de negócios por país	26
Gráfico 5 – Evolução da população dos EUA, em milhões de pessoas	36
Gráfico 6 – Evolução da população dos EUA com 65 anos ou mais, em milhões de pessoas, e respetiva taxa de crescimento.....	37
Gráfico 7 – Evolução da taxa de desemprego nos EUA (valor de referência – dezembro de cada ano)	38
Gráfico 9 – Evolução da taxa de inflação nos EUA, UE e mundial.....	39
Gráfico 10 – Evolução do PIB real per capita dos EUA, em milhares de dólares	40
Gráfico 11 – Evolução da taxa de câmbio euro/dólar dos EUA – valores referentes a junho de cada ano (entre o dia 1 e 3).....	41
Gráfico 12 – Quota das exportações de bens de Portugal, por destino, em 2021, em %.....	43
Gráfico 13 – Evolução do tamanho do mercado de têxteis-lar dos EUA, em biliões de dólares	48
Gráfico 14 – Evolução das importações de têxteis-lar dos EUA, em milhões de USD.....	49
Gráfico 15 – Evolução das exportações de têxteis-lar de Portugal para os EUA (em milhões de €) e a evolução da taxa de crescimento das mesmas	49
Gráfico 16 – Vendas de comércio eletrónico de retalho no mundo (em triliões de USD).....	55
Gráfico 17 – % do comércio eletrónico no total de vendas a retalho no mundo	56
Gráfico 18 – Países com mais vendas através de comércio eletrónico (em biliões de USD) - 2021	57
Gráfico 19 – Comércio eletrónico nas empresas	57
Gráfico 20 – Tipo de comércio eletrónico praticado pelas empresas portuguesas.....	58
Gráfico 21 – Valor do mercado de têxteis-lar online mundial (em biliões de USD)	58
Gráfico 22 – Vendas totais de comércio eletrónico nos EUA e respetivas taxas de crescimento	65
Gráfico 23 – Gasto em compras através de comércio eletrónico por consumidor nos EUA e respetivas taxas de crescimento	66
Gráfico 24 – Quota de mercado das empresas líderes nas vendas online de retalho nos EUA em 2022.	66
Gráfico 25 – Receita líquida anual da <i>Wyfair</i> – em biliões de USD	68
Gráfico 26 – Resultado líquido anual da <i>Wyfair</i> – em milhões de USD.....	68

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Modos de entrada nos mercados externos	5
Tabela 2 – Barreiras à exportação, por grupos, para as PME's	7
Tabela 3 – Barreiras à exportação para as PME's	8
Tabela 4 – Quadro resumo da situação macroeconómica.....	38
Tabela 5 – Caracterização geral do comércio internacional dos EUA.....	41
Tabela 6 – Quadro resumo da relação comercial entre os EUA e Portugal	42
Tabela 7 – Posição e quota dos EUA relativamente à compra e fornecimento de bens a Portugal	43
Tabela 8 – Empresas de destaque na indústria de têxteis-lar nos EUA	51
Tabela 9 – Análise SWOT da Bortalima para o mercado americano	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de
ANACOM	Autoridade Nacional de Comunicações
ASTM	<i>American Society Testing and Materials</i>
ATP	Associação Têxtil e Vestuário de Portugal
BREXIT	<i>British Exit</i>
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
B2G	<i>Business-to-Government</i>
CBEC	<i>Cross-Border E-Commerce</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CIF	<i>Cost, Insurance and Freight</i>
CIP	<i>Carriage Paid to</i>
CMR	<i>Convention relative au contrat de transport international de marchandises par route</i>
DDP	<i>Delivered Duty Paid</i>
DAP	<i>Delivered at Place</i>
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i>
EIN	<i>Employer Identification Number</i>
EUA	Estados Unidos da América
EXW	<i>Ex Works</i>
FCR	<i>Forwarder Certificate of Receipt</i>
FMI	Fundo Monetário Internacional
FOB	<i>Free on Board</i>
GOTS	<i>Global Organic Textile Standard</i>
HS	Sistema Harmonizado
IAD	<i>L'Indice d'Agilité Digitale</i>
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
ITC	<i>International Trade Center</i>
IVA	Imposto sobre o Valor Acrescentado
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
OMC	Organização Mundial de Comércio
OSHAS	<i>Occupational Health and Safety Assessment Specification</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias empresas
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>
TTIP	<i>Transatlantic Trade Investment Partnership</i>
UE	União Europeia
USD	<i>United States Dollar</i>

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas é um processo motivado por vários fatores. Por um lado, as empresas podem querer aceder a recursos no exterior, para beneficiar de custos de produção mais baixos, quer pelo acesso a conhecimentos tecnológicos que podem obter. Por outro lado, pode haver limitações no mercado doméstico que levem as empresas a explorar novos mercados. Por último, a necessidade de resposta à concorrência, a realização de economias de escala e os incentivos governamentais também constituem motivações para as empresas quererem expandir as suas atividades para novos países (Simões, 1997).

Segundo *Falk & Hagsten* (2015), as vendas *online* providenciam canais alternativos às empresas, que permitem uma interação das mesmas com os seus clientes e possibilitam a entrada em novos mercados, sendo esperado que aumente a eficiência das mesmas. Para além disso, fazem com que a distância seja menos importante, permitem menores custos transacionais e de ajuste, tornam mais fácil a recolha de informação, consolidam a oferta e a procura, e fazem com que a necessidade de intermediários ou presença física seja menor.

A Indústria Têxtil e de Vestuário é uma das mais importantes indústrias para a economia portuguesa, representando 10% do total das exportações portuguesas e 20% do emprego da indústria transformadora em 2021 (ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal). Segundo a mesma fonte, o ano de 2021 “foi um dos melhores de sempre” no que concerne às exportações de têxteis e vestuário, registando um valor recorde em termos absolutos de 5,4 mil milhões de euros, valor esse 4% superior ao registado em 2019 (período pré-pandemia), com destaque para as roupas de cama, mesa, toucador ou cozinha, de qualquer matéria têxtil, com um aumento de 23% face a 2019, correspondente a 116,1 milhões de euros.

Este relatório enquadra-se no âmbito de um estágio curricular de três meses desenvolvido na empresa Bortalima - Indústria de Bordados, Lda., empresa cuja atividade se centra na confeção de artigos têxteis para o lar. O problema organizacional proposto consistiu principalmente em apoiar a empresa no processo de internacionalização para os diversos mercados onde está inserida através da exportação dos seus produtos, e surgiu pela vontade da empresa de aumentar a sua presença internacional, nomeadamente através da entrada no mercado dos EUA. Adicionalmente, na medida em que o comércio eletrónico surge como uma via potencial para reduzir as dificuldades sentidas pelas empresas no processo de internacionalização, o estágio curricular permitiu identificar as vantagens e as limitações da empresa para a implementação deste modo de entrada no mercado dos EUA. Neste relatório,

discutem-se essas vantagens e limitações e propõem-se estratégias a implementar, caso a empresa venha a optar por usar a *internet* para exportar.

Dessa forma, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) caracterizar a empresa; (2) compreender de que forma a Bortalima analisa e seleciona os mercados internacionais; (3) realizar um estudo de mercado dos EUA, identificando a melhor estratégia de internacionalização; (4) identificar de que forma o comércio eletrônico poderá reduzir as barreiras identificadas pela empresa no processo de exportação; (5) analisar qual a melhor estratégia para entrar no mercado americano se a empresa optar por usar o comércio eletrônico.

Para responder a estes objetivos, foram desenvolvidas algumas atividades no âmbito do estágio. Por um lado, houve a recolha de informação na empresa, tanto de natureza qualitativa como quantitativa, do departamento comercial e financeiro. Por outro lado, o estágio foi desenvolvido no departamento comercial da Bortalima, onde houve a colaboração em diversas fases do processo de exportação, e onde foi iniciado o estudo de mercado dos EUA, essencial para dar resposta ao problema organizacional proposto. Por último, foi proposta à empresa a análise do comércio eletrônico como modo de entrada nos mercados internacionais, especialmente para o mercado dos EUA.

A principal técnica de investigação foi a observação participante, complementada com a análise documental, a qual permitiu fazer uma análise indutiva e compreensiva dos recursos da empresa.

Assim, este relatório encontra-se estruturado em 9 capítulos. Após esta introdução, o enquadramento teórico tem como foco a internacionalização, com particular foco na exportação, por ser a estratégia de internacionalização usada pela empresa e nas potencialidades do comércio eletrônico para apoiar a expansão internacional das empresas, os seus principais impulsionadores e barreiras à sua utilização. De seguida, no capítulo 3, são apresentados os objetivos do estágio, as tarefas realizadas na empresa e a metodologia de análise utilizada. O capítulo 4 inclui a caracterização da empresa, a forma como analisa e seleciona os mercados internacionais, bem como o modo de entrada utilizado. No capítulo 5 apresenta-se o estudo preliminar do mercado dos EUA e uma proposta de estratégia a implementar por parte da empresa para entrar no mercado. No capítulo 6 identificam-se as principais barreiras à exportação sentidas pela empresa e discutem-se as potencialidades do comércio eletrônico como modo de entrada nos mercados internacionais, com a possibilidade de reduzir essas barreiras. O relatório termina com a apresentação das principais conclusões do estudo e das suas implicações.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

No presente capítulo, o objetivo é apresentar um enquadramento teórico relativo ao tema em análise, que servirá de apoio ao estudo realizado no contexto do estágio curricular. Os principais temas abordados são, por isso, o processo de internacionalização - com maior foco na exportação - e o comércio eletrônico.

2.1. Internacionalização

Existem diversas definições de internacionalização na literatura. Segundo *Meyer* (1996), a internacionalização é o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Para *Freire* (1997), a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos, mercados e de integração vertical para outros países (IDE), do qual resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.

Wu & Zao, 2007 apresentam algumas definições propostas por vários autores sobre o que é a internacionalização, mas apresentam três aspetos que são consensuais em todas elas. Por um lado, a internacionalização é um processo que inclui muitas decisões e estratégias incrementais. Por outro lado, a internacionalização envolve a transferência de vários produtos, serviços ou recursos externos e internos através das fronteiras nacionais. Por último, a internacionalização é influenciada por uma série de fatores que advêm das empresas e ambientes circundantes.

Uma das definições propostas por *Wu & Zao* (2007) é a de *Johanson & Vahlne* (1977), que define internacionalização como um processo onde as empresas vão aumentando, de forma gradual, o seu envolvimento internacional. Além desta, apresentam também a definição de *Beamish* (1990), que considera a internacionalização como um processo onde as empresas vão tendo uma maior consciência das influências – diretas e indiretas – que têm as transações internacionais no seu futuro e, partindo desse pressuposto, estabelecem transações em diferentes países.

2.2. Seleção dos mercados externos

Um ponto extremamente importante aquando do processo de internacionalização de uma empresa é a seleção do(s) mercado(s), que é efetuada antes da escolha do(s) modo(s) de entrada nesse mesmo mercado. Desse modo, é essencial perceber de que forma as empresas fazem essa seleção, que critérios são usados e se existem diferenças neste processo entre PME e as grandes empresas.

Segundo Viana e Hortinha (1997), quando a empresa está a fazer a seleção do(s) mercado(s) pode seguir dois critérios. Por um lado, o critério da escolha oportunista, que é mais direcionado para PMEs exportadoras com baixo grau de internacionalização. É oportunista, visto que a prioridade para as empresas é maximizar a rentabilidade dos recursos e competências que detêm. Por outro lado, o critério da escolha sistematizada, que é direcionado sobretudo para empresas com elevado grau de internacionalização, com capacidade para estruturar e formalizar as suas decisões acerca da seleção dos mercados. Esses mercados, por sua vez, já são mercados onde o potencial de crescimento e desenvolvimento é maior.

Na perspetiva de *Griffin & Pustay* (2002), quando a empresa decide internacionalizar-se deve ter em atenção dois aspetos fundamentais. Em primeiro lugar, a empresa deve proceder à avaliação dos mercados externos que considera serem potenciais para o seu negócio, ou seja, deve avaliar a dimensão desses mercados, o ambiente legal e político inerente aos mesmos, os concorrentes existentes e as características socioculturais. Em segundo lugar, também deve ser feita uma avaliação dos custos, benefícios e riscos intrínsecos a cada um desses mercados selecionados.

Um outro aspeto da seleção dos mercados externos é a diferença do processo entre PMEs e grandes empresas, que é analisada por *Hollensen* (2011). Segundo o autor, a seleção dos mercados é realizada de forma diferente. Relativamente às PMEs, muitas vezes o que acontece é uma reação a estímulos externos, denominados pelo autor como “agentes de mudança”, ou seja, as empresas selecionam um determinado mercado porque existe uma oportunidade ocasional oriunda desse mesmo mercado. As associações comerciais, agências governamentais e câmaras de comércio são alguns exemplos elencados pelo autor como “agentes de mudança”. No que diz respeito às grandes empresas a seleção funciona de forma muito diferente. As grandes empresas têm muito mais recursos e informação que podem utilizar nesse processo e podem analisar as potencialidades dos mercados, nomeadamente daqueles que estão em crescimento, de forma que a seleção seja a mais adequada, de acordo com o pretendido pela empresa.

Hollensen (2011) considera ainda que as características da empresa e todo o ambiente envolvente são cruciais na seleção do(s) mercado(s) externo(s). As características da empresa estão relacionadas com a sua dimensão, os seus recursos, a informação que detêm, o grau de internacionalização e a área de negócio. No ambiente envolvente, o autor inclui a estrutura da indústria e o grau de internacionalização do mercado onde pretende internacionalizar-se, assim como o seu potencial, a concorrência e a distância,

bem como a semelhança entre o mercado alvo e o mercado doméstico. Quando uma empresa decide iniciar o seu processo de internacionalização, geralmente escolhe um modo de entrada que envolve um risco mais baixo, pouco comprometimento de recursos, até porque não tem muito conhecimento do mercado e sobre os “*players*” que operam nele. Nesse sentido, a exportação é muitas vezes a primeira escolha das empresas, por ser o modo de entrada mais simples e, à medida que vão conhecendo mais o mercado e tendo mais recursos disponíveis, tendem a optar por um modo de entrada mais complexo, como a criação de uma subsidiária, por exemplo (Narayanan, 2015).

2.3. A exportação como modo de entrada nos mercados externos

É fundamental que as empresas percebam quais as melhores formas de entrarem nos mercados internacionais. Simões *et al.* (2013) apresenta diferentes formas de entrada, divididas em três grupos, por ordem crescente do grau de exigência e comprometimento de recursos: a exportação, os modos contratuais e o investimento direto (tabela 1):

Tabela 1 – Modos de entrada nos mercados externos

Exportação	<ul style="list-style-type: none"> • Direta • Indireta
Formas Contratuais	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciamento • Franchising • Contratos de Gestão • Subcontratação Internacional • Alianças Estratégicas
Investimento Direto	<ul style="list-style-type: none"> • Joint-Venture • Sole-Venture • Propriedade Parcial • Propriedade Total

Fonte – Adaptado de Simões *et al.* (2013)

No entanto, neste ponto, apenas um modo de entrada vai ser analisado, nomeadamente a exportação, por ser o mais relevante para o estudo.

Simões (1997) refere que a exportação se baseia num “movimento transfronteiriço de bens”, onde os produtos são vendidos num país diferente daquele onde são produzidos. Refere ainda que existem três tipos de exportação – direta, indireta e própria. A exportação direta acontece quando a empresa exporta o produto para um intermediário no país de destino, sendo este último responsável pela sua distribuição. A exportação indireta ocorre quando a empresa vende o produto a um intermediário nacional, e esse

intermediário é que fica responsável pelo envio do produto para o mercado de destino. Por último, a exportação própria acontece quando é a própria empresa a responsável pela distribuição do produto no mercado do cliente final, sem intermediários no processo.

Segundo Viana e Hortinha (1997), a exportação indireta pode ser ocasional/reactiva ou ativa. A exportação indireta ocasional, como o próprio nome indica, ocorre esporadicamente, apenas quando a empresa recebe algum pedido do mercado do cliente final. A exportação indireta ativa já ocorre com bastante mais frequência, onde a empresa tem de corresponder a todos as encomendas que recebe do mercado de destino. É, no entanto, um tipo de exportação que implica menos riscos e que não necessita de tanto envolvimento de recursos como a exportação direta, o que pode ser vantajoso para empresas que não conheçam muito bem os mercados de destino ou até para empresas que não estejam envolvidas num processo de internacionalização.

Relativamente à exportação direta, já são necessários volumes maiores de recursos e é necessária uma confiança no intermediário que está no mercado do cliente final, para que a distribuição seja realizada de forma séria. Viana e Hortinha (2005) descrevem algumas alternativas que a empresa pode recorrer para executar a exportação direta. Por um lado, pode haver a criação de um departamento no país de origem para coordenar as operações. Este departamento pode ser organizado como um departamento dentro da empresa responsável pelas exportações, que fique responsável pelas vendas e pela coordenação dos processos. Pode também ser organizado como um departamento autónomo, com a coordenação independente dos processos de exportação. Ademais, pode ser organizado através de agentes ou distribuidores que estejam localizados no exterior. Enquanto os distribuidores tomam conta de todo o processo até ao produto chegar ao consumidor final, os agentes só têm acesso aos produtos através de amostras.

Por último, a empresa ainda pode criar uma sucursal - que ficará muito dependente da sede -, uma filial comercial – já com alguma autonomia na utilização dos recursos -, ou um *franchising* de distribuição – quando as empresas tenham algumas dificuldades a aceder a mercados ou a canais de distribuição.

Segundo Pinho e Martins (2010), a exportação é um dos modos de entrada mais atrativos para as PMEs, visto que os riscos envolvidos no processo são mínimos, os recursos financeiros e humanos necessários são baixos, e permite às empresas ter uma alta flexibilidade de movimentos.

Por sua vez, Viana e Hortinha (2005) afirmam que a exportação pode trazer para a empresa a vantagem de realizar economias de escala, uma vez que a produção pode ser concentrada apenas num local e,

a partir desse ponto, as empresas exportam para o(s) mercado(s) externo(s) definido(s).

- Barreiras à exportação

Para os efeitos do estudo, é importante identificar as barreiras que as empresas, nomeadamente as PMEs, enfrentam no seu processo de internacionalização, quando utilizam a exportação como modo de entrada.

Ramaswami & Yang (1990) dividem as barreiras à exportação em quatro grupos:

Tabela 2 – Barreiras à exportação, por grupos, para as PMEs

Conhecimento	Restrições de recursos
Processuais	Exógenas

Fonte – *Ramaswami & Yang* (1990)

O conhecimento pode ser uma barreira à exportação, no sentido em que a falta de informação sobre os mercados para onde a empresa exporta ou pretende exportar pode afetar o processo. As restrições de recursos, nomeadamente recursos financeiros e humanos, pode condicionar o processo de exportação. As barreiras processuais estão relacionadas com o próprio processo, como a documentação requerida para cada mercado, as tarifas, as barreiras não tarifárias, a linguagem, entre outros.

Ramaswami & Yang (1990) dividem ainda as barreiras processuais em barreiras controláveis e não controláveis. As controláveis são barreiras que a empresa aprende a controlar com o tempo e à medida que vai tendo mais experiência. As não controláveis devem ser tratadas pela empresa com cautela, para que possam ser ultrapassadas. Por último, as variáveis exógenas estão fora do controlo da empresa, no sentido em que têm a ver com os governos dos países e a concorrência.

Leonidou (2004), por sua vez, classifica as barreiras à exportação em internas e externas. As barreiras internas incluem barreiras a nível informacional, funcional e *marketing*, enquanto as barreiras externas incluem barreiras a nível processual, governamental, ambiental e a nível de tarefas (tabela 3).

As barreiras informacionais estão relacionadas com a falta de conhecimento/informação porque,

segundo o autor, a acumulação do conhecimento acontece de forma lenta e gradual. As barreiras funcionais dizem respeito às restrições de recursos que as PMEs enfrentam, tais como, recursos materiais, humanos, financeiros, entre outros. A última barreira interna – *marketing* – tem a ver com o próprio produto, como o seu preço, o canal de distribuição e a logística.

As barreiras processuais estão ligadas às técnicas e procedimentos que são desconhecidos no mercado onde a empresa entra, à comunicação e à cobrança lenta de pagamentos. A nível governamental, as barreiras são sentidas na assistência e nos incentivos que podem ser limitados por parte dos governos, e também no papel restritivo da estrutura regulatória. No que concerne às barreiras a nível de tarefas, isso tem que ver com as exigências variadas dos clientes nos diferentes mercados, como os hábitos, condições climáticas, entre outros. Por último, as barreiras ambientais são a nível político, económico, sociocultural e tecnológico, que variam de país para país.

Tabela 3 – Barreiras à exportação para as PMEs

Internas	▪ Informacionais
	▪ Funcionais
	▪ Marketing
Externas	▪ Processuais
	▪ Governamentais
	▪ Tarefa
	▪ Ambientais

Fonte – Narayanan (2015), adaptado de Leonidou (2004, p.283)

Outro trabalho, desenvolvido por *Hamil & Gregory's* (1997) classificou as barreiras à exportação em 4 categorias: problemas psicológicos, dificuldades operacionais, dificuldades organizacionais e dificuldades a nível de mercado ou produto. Os problemas psicológicos referem-se à preocupação existente com problemas que tenham altos custos e riscos elevados, com perspectivas de curto-prazo, entre outros. As dificuldades organizacionais dizem respeito a dificuldades com a documentação e atrasos no pagamento. As dificuldades operacionais estão relacionadas, com as restrições de recursos, a falta de experiência das empresas em atividades internacionais e também a própria falta de conhecimento dos mercados ou dos países para onde vão exportar. Por último, as dificuldades a nível de mercado ou produto referem-se à decisão da seleção dos mercados, à necessidade de, por vezes,

ser necessário a modificação de um produto, e também as barreiras tarifárias e não-tarifárias (*Hornby et al., 2002*).

No estudo desenvolvido por Pinho & Martins (2010), as barreiras mais sentidas pelas empresas exportadoras são relativas ao risco de pagamento por parte dos compradores, ao armazenamento e ao controlo do fluxo físico dos produtos nos mercados e também a falta de espaço físico ou uma área industrial nesses países. Contrariamente, barreiras relacionadas com a falta de informação dos mercados, a concorrência, a falta de pessoal qualificado para a exportação, entre outras, são mais sentidas por empresas que não operam nesses mercados, ou seja, as não-exportadoras.

2.4. Comércio eletrónico

Existe um consenso sobre os usos comerciais da *internet*, nomeadamente que terão um efeito enorme nas empresas, governos e consumidores e, para perceber de que forma serão afetados, é importante definir o que é comércio eletrónico (*Choi et al. 1997*). Muitas são as definições de comércio eletrónico presentes na literatura.

Kalakota & Whintons (1997) definem o comércio eletrónico utilizando quatro perspetivas, sendo elas a comunicação, os processos de negócios, os serviços e a perspetiva *online*.

De acordo com a perspetiva da comunicação, o comércio eletrónico é a distribuição de informação, produtos/serviços, ou pagamentos através de linhas telefónicas, redes de computador, ou qualquer outra forma eletrónica. Segundo a perspetiva dos processos de negócios, o comércio eletrónico é a aplicação de tecnologia de forma a automatizar transações de negócios e aumentar a fluidez de trabalho. A perspetiva dos serviços considera o comércio eletrónico uma ferramenta que atende ao desejo das empresas, consumidores e administradores para reduzir os custos de serviços, melhorando a qualidade dos produtos e aumentando a velocidade da distribuição dos mesmos. Por último, a perspetiva *online* indica que o comércio eletrónico fornece a capacidade para comprar e/ou vender produtos e informações na *internet* e noutros tipos de serviços *online*.

Gunasekaran et al. (2002) refere que o comércio eletrónico engloba processos que estão relacionados, direta e indiretamente, com a comercialização de produtos, serviços e informações, através de redes informáticas, onde a *internet* se inclui. Refere ainda que o comércio eletrónico é possivelmente a aplicação mais promissora da tecnologia de informação testemunhada nos últimos anos e tem um enorme potencial para operações nos setores da indústria, retalho e serviços.

2.4.1. Tipos de comércio eletrônico

Relativamente aos tipos de comércio eletrônico, existem diversas tipificações propostas na literatura. De entre as várias abordagens, destaca-se os seguintes tipos de comércio eletrônico mais pertinentes para o estudo: i) *Business-to-business* (B2B), ii) *Business-to-consumer* (B2C) e iii) *Business-to-Government* (B2G)

O comércio *Business-to-Business* (B2B) engloba todas as transações eletrônicas efetuadas entre empresas e desenvolve-se em três grandes âmbitos, sendo eles o *e-Marketplace*, o *e-Procurement* e o *e-Distribution* (ANACOM, 2004), o que lhe permite tornar as empresas mais competitivas e ajuda-as a enfrentar os desafios da globalização. Os *e-Marketplaces* são basicamente plataformas eletrônicas onde existe um objetivo comum entre as empresas de criar ligações comerciais entre si, tanto de forma vertical – quando são frequentados somente por empresas de uma indústria em particular -, como horizontal – onde é permitida a participação de diversas empresas ou diferentes ramos de atividade.

Por outro lado, os *e-Procurements* são plataformas eletrônicas desenhadas para suportar o aprovisionamento das organizações, o que permite uma otimização da cadeia de fornecimento das mesmas em termos de tempo e custos, por via da automatização das interações com as centrais de compras dos seus fornecedores.

Por sua vez, os *e-Distributions* consistem de plataformas eletrônicas desenvolvidas para aproximar a empresa dos seus distribuidores, filiais e representantes, o que permite fazer uma simples consulta a um catálogo eletrônico até à emissão de faturas e receção de mercadorias.

Segundo *Napier et al.*, (2006), as trocas B2B são negócios eletrônicos que reúnem diversos compradores e vendedores num mercado virtual centralizado, por vezes chamado de "*marketspace*". Estas trocas podem agregar informações de diversos vendedores, permitir que os participantes publiquem oportunidades de compra ou venda e fornecer serviços de leilão, onde os compradores e vendedores possam competir por contratos ou fornecer acesso a informações de especialistas para um ramo específico.

O B2G é uma variação do modelo B2B e cria um espaço de mercado para vendedores que desejam fazer negócios com agências governamentais. Existe o fornecimento de informações sobre contratos governamentais e são reunidos fornecedores e agências governamentais (*Napier et al.*, 2006).

O segmento *Business-to-Consumer* é caracterizado pelo estabelecimento de relações comerciais

eletrônicas entre as empresas e os consumidores finais, podendo ser um processo fácil e dinâmico, como esporádico ou descontinuado. Existem atualmente diversas lojas virtuais e centros comerciais na *internet* onde é possível adquirir uma variedade enorme de bens de consumo e, quando comparado com as compras a retalho tradicionais, o consumidor tem mais informação disponível e pode passar por uma experiência de compra mais agradável e confortável, sem prejuízo de obter, muitas vezes, um atendimento igualmente personalizado e com uma rapidez na concretização do pedido assegurada (ANACOM, 2004).

Segundo *Laundon et al.* (2013), o B2C é o comércio eletrónico no qual as empresas *online* tentam alcançar consumidores, sendo este o tipo de comércio eletrónico mais discutido. Inclui compras de bens de retalho, viagens e outros tipos de serviços e conteúdo *online*. De acordo com *Giuffrida et al.* (2017), o B2C consiste num processo de venda de bens a um consumidor que está localizado num país estrangeiro através de canais *online*, diretamente por um *site* proprietário, e considera que este tipo de comércio eletrónico pode ser denominado como comércio eletrónico transfronteiriço (CBEC).

Existem empresas que combinam instalações de negócios físicos com operações de negócios eletrónicos - empresas *brick-and-click* -, mas também existem os chamados retalhistas “*Pure-play*”, empresas que oferecem produtos ou serviços tradicionais ou serviços da *web* apenas pela *internet*. Para além disso, existem ainda negócios eletrónicos que cobram uma taxa de assinatura pelo acesso ao conteúdo, e existem ainda os *shoppings* virtuais, *sites* onde podem ser adquiridos produtos de diversas marcas (*Napier et al.*, 2006).

A crescente difusão deste tipo de comércio eletrónico (CBEC) como um novo modelo para o comércio transfronteiriço (*Wang, Chai, Liu & Xu*, 2015) está a atrair uma atenção cada vez maior, especialmente por parte de profissionais e empresas que estejam interessadas em impulsionar as suas transações internacionais (*Gessner & Snodgrass*, 2015). No entanto, existem ainda muitas barreiras relativamente ao CBEC, que irão ser abordadas mais à frente.

2.4.2. Impulsionadores e barreiras

De acordo com a *National Association of Securities Dealers Automated Quotations* (Nasdaq), é esperado que em 2040 95% das compras realizadas sejam efetuadas através do comércio eletrónico, denotando a importância desta “ferramenta” para as empresas, as quais podem beneficiar com a sua utilização, seja através do seu *website*, através de um *Marketplace*, das redes sociais, ou de mais do que uma destas opções (AICEP).

Sendo uma ferramenta cada vez mais utilizada, quer pelas empresas, quer pelos consumidores, é fundamental perceber quais são os principais impulsionadores e barreiras ao uso do mesmo.

Borenstein & Saloner (2001) afirmam que a comunicação através da *internet* pode criar valor através de duas formas - redução de custos e melhorar a correspondência entre as preferências do consumidor e os produtos que adquirem. O facto de as empresas não terem de lidar com uma loja convencional permite-lhes reduzir os custos de várias formas: (1) manutenção da loja - desembalamento, manutenção de *stocks*, prateleiras, entre outros; (2) roubo - pode facilmente atingir os 3% de vendas de um retalhista; (3) renda - podem substituir esses locais físicos caros por centros de distribuição mais baratos; e (4) custos de venda - a automatização das vendas substitui os operadores de loja. Relativamente à melhoria na correspondência entre as preferências do consumidor e os produtos adquiridos, o valor é criado no aumento da qualidade de informação sobre os bens e serviços disponíveis, no acesso a esses produtos e na capacidade de os adaptar de acordo com os gostos e preferências dos compradores.

O facto de o comércio eletrónico permitir aos consumidores proceder a uma escolha global, visto que os limites do comércio eletrónico estão definidos apenas pela cobertura das redes informáticas e não geográficas, pode estimular o uso do mesmo. Ademais, com a interação eletrónica existente, os produtos e serviços oferecidos podem ser adaptados às preferências de cada consumidor, visto que existe uma recolha de informação sobre os gostos e necessidades dos potenciais clientes. Essa interação, por sua vez, traduz-se em ganhos de produtividade e competitividade para as empresas e, por esse motivo, o consumidor sai beneficiado com a melhoria na qualidade do serviço (ANACOM, 2004). Além disso, os consumidores têm ao seu dispor lojas virtuais disponíveis 24 horas por dia (*from anywhere, at anytime*), e as cadeias de distribuição podem ser mais eficientes, quer em termos de custos, como em termos de rapidez no serviço prestado (ANACOM, 2004).

Os fatores tecnológicos podem também ser considerados como impulsionadores da adoção do comércio eletrónico, através do uso de ferramentas (computadores, *smartphones*) e plataformas (*websites*, redes sociais) (*Derham et al.*, 2011; *Lea et al.*, 2006; *Rahayu & Day*, 2015; *Rotchanakitumnuai & Speece*, 2007; *Salehi et al.*, 2012; *Tarsakoo & Charoensukmongkol*, 2019; *Walker et al.*, 2016; *Amornkitvikai et al.*, 2021).

O estudo realizado por *Falk & Hagsten* (2015) encontrou evidência de que a alteração nas vendas *online* e o crescimento da produtividade do trabalho estão significativamente e positivamente relacionados, ou seja, o estudo mostrou que um aumento nas vendas *online* provoca um aumento na produtividade do trabalho. No entanto, este efeito é superior para pequenas empresas do que para

médias ou grandes empresas, o que significa que as pequenas empresas ainda podem beneficiar mais com a utilização de sistemas de vendas *online*.

O uso de tecnologias digitais (digitalização), que possibilitam a realização de comércio digital (Comissão Europeia), permitiram a redução de vários custos económicos, nomeadamente o custo de pesquisa, reprodução, transporte, rastreamento e verificação (Goldfarb & Tucker, 2019). Por um lado, o processo de recolha e comparação de informação sobre possíveis transações económicas torna-se mais fácil. Por outro lado, os custos de replicação dos bens digitais é zero, visto que são bens não-rivais, ou seja, o consumo desses bens por uma determinada pessoa não reduz a quantidade ou a qualidade do mesmo bem disponível para outra pessoa. O custo de transporte também é mais reduzido, no sentido que os compradores não necessitam de carregar os produtos, sendo estes deixados em sua casa. A redução nos custos de rastreamento possibilita às empresas a criação de mercados *one-to-one*, o que permite uma personalização, ou seja, uma adaptação a cada consumidor, fazendo com que as empresas se interessem em modelos económicos com informações assimétricas e produtos diferenciados como, por exemplo, discriminação de preços. Por último, as tecnologias digitais também tornaram mais fácil o processo de verificação de identidade, contrariando a literatura económica inicial.

Os resultados do estudo realizado por Al-Tit, (2020), com base em questionários a PMEs de várias Indústrias da Arábia Saudita, destacam sete barreiras à adoção do comércio eletrónico – baixo conhecimento tecnológico dos funcionários, telecomunicações com custos elevados, custo de conectividade, baixo conhecimento técnico dos funcionários, custo da tecnologia, segurança na *internet* e barreiras legais. O estudo conclui que o custo de conectividade constitui a barreira mais importante à adoção do *e-commerce* e salienta a importância da confiança e da satisfação do cliente como fatores-chave na adoção do comércio eletrónico.

Num outro estudo, baseado em estudo de casos de PMEs marroquinas, Dahbi & Benmoussa (2019) identificaram como as barreiras mais críticas à adoção do comércio eletrónico são os fatores financeiros e tecnológicos, seguidos dos fatores culturais e organizacionais.

No que se refere ao caso específico do comércio eletrónico transfronteiriço, Gomez-Herrera et al. (2014) identificaram algumas barreiras que estão a impedir a generalização do seu uso, tais como as diferenças linguísticas e culturais, questões regulatórias, compatibilidade e interoperabilidade entre sistemas de pagamento *online*. Contudo, e de acordo com Giuffrida et al. (2017), uma das questões mais complexas é a logística que, devido à sua elevada relevância, pode ser um dos fatores que provoca falhas no

comércio eletrônico, quando não é gerida de forma adequada (*Delfmann et al., 2002*). A sua relevância está relacionada com o facto de ser considerada uma fonte de vantagem competitiva (*Visser e Nemoto, 2002*), mas também porque a eficiência da rede de distribuição é considerada um fator de sucesso para as empresas no mercado do comércio eletrônico (*Cho et al., 2008; Giuffrida et al., 2017*).

A verdade é que a logística do comércio eletrônico transfronteiriço (CBEC) é diferente da logística do comércio eletrônico por várias razões. Por um lado, a rede de distribuição de iniciativas do CBEC é mais articulada e mais arriscada do que para uma iniciativa nacional de comércio eletrônico, muito devido às maiores distâncias percorridas – o que leva a prazos de entrega mais longos -, a uma possível maior dependência de terceiros prestadores de serviços logísticos e ao impacto dos processos alfandegários (*Yang & Shen, 2015, citados por Giuffrida et al., 2017*). Por outro lado, o comércio eletrônico transfronteiriço, por ter de lidar com uma cultura diferente, pode impactar a forma como a logística deve ser gerida – um exemplo é o facto dos hábitos locais determinarem, normalmente, o nível de serviço que é esperado ou a propensão do consumidor a devolver os produtos. Por fim, investimentos adicionais, que surgem apenas no comércio eletrônico transfronteiriço, podem ser necessários para fornecer melhor o mercado de destino – por exemplo, armazéns extras, parcerias com *players* locais, integração de sistemas de tecnologias de informação com parceiros envolvidos, entre outros (*Shuyan & Lisi, 2013; Giuffrida et al., 2017*).

2.4.3. O papel do comércio eletrônico na internacionalização

O comércio eletrônico tem surgido como uma forma de entrada nos mercados externos cada vez mais utilizada pelas empresas, principalmente para as PMEs que possuem poucos recursos financeiros e também alguma falta de experiência. Dessa forma, têm uma maneira de entrar nos mercados internacionais com baixos custos e com um vasto alcance (*Nisar & Prabhakar, 2017*).

Em 2018, mais de 13% dos retalhistas da União Europeia – originários de mercados de comércio eletrônico desenvolvidos e emergentes – estavam a vender os seus produtos em vários países utilizando a internet (Comissão Europeia, 2020, citado por *Goldman et al., 2021*). Aliás, até 2022, alguns trabalhos previam que as vendas *online* transfronteiriças B2C representassem 22% do total de comércio eletrônico em todo o mundo (*Forrester Research, 2019; Goldman et al., 2021*).

Segundo *Yamin & Sinkovics (2006)*, a “internacionalização *online*” consiste na realização de transações comerciais através de fronteiras nacionais, onde o “cruzamento” dessas fronteiras ocorre no domínio

virtual e não no domínio real ou espacial. Geralmente, esta internacionalização ocorre em dois contextos distintos da cadeia de valor. Quando os produtos e serviços são digitalizados – software, música, serviços bancários e financeiros *online* -, a totalidade da cadeia de valor transfronteiriça pode ser criada *online*. Quando os produtos e serviços não são digitalizados – carros, computadores, outros produtos manufaturados -, a internacionalização *online* refere-se apenas aos aspetos da cadeia de valor que são realizados *online*, tais como as vendas e alguns serviços e suporte pós-venda.

O estudo de Sinkovics & Sinkovics (2013), que pretende explorar a *internet* como alternativa à presença física e como canal de vendas, sugere que o canal *online* suporta positivamente o desempenho de exportação para as pequenas e médias empresas (PMEs). Contudo, o uso da *internet* como alternativa à presença física no mercado não leva a um melhor desempenho exportador. Os resultados sugerem ainda que empresas exportadoras que usam a *internet* como canal de vendas podem melhorar o seu desempenho geral.

Damanpour & Damanpour (2001) enunciam algumas vantagens do comércio eletrónico na internacionalização, tais como, melhor compreensão do mercado e dos próprios consumidores, menores custos de transação, mais informação e informação com melhor qualidade, melhores parcerias, maior cobertura geográfica e melhores relações entre vendedores e fornecedores. Para além disso, estes autores indicam que, quando as empresas têm os seus negócios *online*, podem ter melhores informações de vendas, o que acaba por facilitar o trabalho da gestão.

Referem também que verificar a regulamentação dos mercados sobre o comércio eletrónico, as taxas e impostos que poderão ser cobrados, a segurança dos utilizadores da *internet*, a própria adaptação que os mercados têm de fazer para a utilização da *internet*, é essencial para a internacionalização das empresas e pode facilitar o próprio processo. Ademais, existe um desafio para os países desenvolvidos devido à cada vez maior fluidez de informação ao nível do comércio eletrónico, bem como a rapidez com que o mercado responde, que também deve ser acautelado e analisado pelas empresas antes de iniciarem o seu processo de internacionalização para qualquer país.

Ueasangkomsate (2015) refere que o comércio eletrónico tem um papel crucial para o processo exportador das PME, porque pode ajudá-las a obter benefícios para uma criação de valor agregado, novos serviços e novos modelos de negócio, mas também para expandir os seus negócios. *Qi et al.* (2020), por sua vez, tentam identificar as motivações para as empresas selecionarem o comércio eletrónico transfronteiriço (CBEC) como o seu modo de entrada nos mercados externos, considerando

o desenvolvimento contínuo de tecnologias de informação e comunicação responsável pelas oportunidades de CBEC como novo modo de entrada nos mercados internacionais.

É de realçar a importância da escolha do modo de entrada, porque tem um forte impacto no desempenho das empresas. No caso de optarem pelo CBEC, podem reduzir os seus ativos em lojas físicas, necessidades de pessoal e, conseqüentemente, formação, mas também logística e armazenamento. Além disto, os elevados custos de transação que as empresas costumam enfrentar devido ao comportamento desconhecido do consumidor e às barreiras institucionais, ficam reduzidos com este modo de entrada nos mercados externos.

Cassia & Magno (2021), investigaram a relação existente entre as capacidades da tecnologia de informação, *marketing* internacional e operações de exportação de uma empresa – três capacidades que são necessárias para que o comércio B2C transfronteiriço seja bem-sucedido -, e o seu desempenho estratégico e financeiro de CBEC, examinando pequenos e médios exportadores.

As capacidades das tecnologias de informação dizem respeito à habilidade da empresa de integrar as suas tecnologias de informação e os seus recursos e conhecimentos digitais para prosseguir os seus objetivos de CBEC (*Bianchi & Mathews, 2016; Gregory et al., 2019; Mathews et al., 2016*). As capacidades de *marketing* internacional referem-se à habilidade da empresa de integrar os seus recursos e conhecimentos disponíveis para interagir, compreender e satisfazer as necessidades dos clientes estrangeiros (*Morgan et al., 2018*). Por último, as capacidades das operações de exportação referem-se à habilidade da empresa integrar o conhecimento e recursos disponíveis para que se possa adequar aos requisitos legais e fiscais dos mercados-alvo – impostos, taxas de importação, entre outros – e gerir a logística – transporte e seguro (*UNCTAD, 2017*), (*Cassia & Magno, 2021*).

Um dos resultados do estudo de *Cassia & Magno (2021)* é o efeito positivo que os recursos de tecnologia de informação têm no desempenho estratégico e financeiro do comércio eletrónico internacional, o que vai ao encontro da literatura existente (*Qi et al., 2020*). Os resultados relativos às capacidades das operações de exportação foram contrários aos de outros estudos. No caso do estudo em específico, estas capacidades tiveram um efeito negativo no desempenho financeiro, o que pode estar relacionado com a adoção recente no CBEC por parte das empresas da amostra e por terem entrado nos mercados externos através de múltiplos modos. Os exportadores que já tinham desenvolvido capacidades operacionais avançadas podem continuar a preferir os modos de entrada tradicionais. E, dessa forma, surge esse efeito negativo, porque as vendas de CBEC podem ser mais baixas no total das vendas de

exportação. Portanto, de forma resumida, o CBEC pode ser visto como um canal de vendas puro, que exige apenas recursos de tecnologia de informação.

A hipótese do efeito positivo das capacidades de *marketing* internacional no desempenho estratégico e financeiro do CBEC, testada no estudo de *Cassia & Magno (2021)*, não foi suportada. Por último, o estudo ainda permitiu perceber qual a relação do uso de plataformas de comércio eletrônico de terceiros – *Amazon, Alibaba*, entre outras – por parte dos exportadores no desempenho e nas capacidades das empresas. Por um lado, uso destas plataformas enfraquece a relação entre os recursos de tecnologias de informação da empresa e o seu desempenho. Por outro lado, existe um papel moderador positivo inesperado do uso destas plataformas na relação entre as capacidades das operações de exportação e o desempenho financeiro do comércio eletrônico, até porque os exportadores podem receber pedidos de todo o mundo, experimentando assim uma maior variedade e complexidade de exigências legais e fiscais, sendo os recursos de operações um importante fator de desempenho.

Goldman et al. (2021), numa perspetiva diferente, analisaram o impacto das orientações estratégicas – orientação para o crescimento, para o consumidor e para o mercado externo – no uso de estratégias de *marketing* digital e, posteriormente, o impacto dessas mesmas orientações no desempenho dos negócios internacionais de pequenos retalhistas eletrônicos – originários de mercados de comércio eletrônico desenvolvidos e emergentes – no comércio eletrônico transfronteiriço. Das três orientações estratégicas mencionadas, a orientação para o mercado externo mostrou ser a que tem mais impacto no uso de táticas de *marketing* digital em mercados internacionais. Além disso, é a orientação mais importante para melhorar o desempenho dos negócios internacionais desses pequenos retalhistas eletrônicos.

Relativamente à orientação para o crescimento e para o consumidor, estas diferem entre empresas originárias de mercados de comércio eletrônico desenvolvidos e emergentes. Por um lado, a orientação para o crescimento tem uma influência positiva no uso de estratégias de *marketing* digital apenas para pequenos retalhistas eletrônicos de mercados desenvolvidos de comércio eletrônico. No caso dos pequenos retalhistas de mercados emergentes, estudos indicam que só o conseguiriam fazer depois de se expandirem para mercados desenvolvidos e competitivos (*Banerjee et al., 2015; Yamakawa et al., 2008*, citados em *Goldman et al., 2021*). Por outro lado, a orientação para o cliente afeta significativamente o uso de táticas de *marketing* digital apenas para retalhistas eletrônicos de mercados emergentes de comércio eletrônico, sendo o efeito negativo, podendo ser justificado pela incapacidade destes retalhistas de alavancar dados de análise da *web* (*Leeflang et al., 2014; Goldman et al., 2021*).

O último resultado desta pesquisa demonstrou que o uso destas táticas de *marketing* digital no mercado externo melhora o desempenho dos pequenos retalhistas nos seus negócios internacionais, sendo este efeito mais forte nos pequenos retalhistas de mercados emergentes. Isto pode ter algumas explicações. Por um lado, quanto mais táticas estiverem a ser empregues, o efeito de adicionar táticas pode diminuir. Por outro lado, uma explicação possível é a de que os consumidores dos mercados emergentes têm maior habilidade no uso de idiomas estrangeiras do que consumidores de mercados desenvolvidos de comércio eletrónico. Aliás, em mercados emergentes e menos desenvolvidos, o conhecimento de um segundo ou terceiro idioma é maior do que em grandes mercados desenvolvidos, como França, Itália, Espanha, Reino Unido, entre outros (*Eurobarometer*, 2006), (*Goldman et al.*, 2021).

Terzi (2011) encontrou uma relação positiva entre o volume de comércio internacional e o comércio eletrónico. Além disso, através de um questionário realizado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) (2016) foi possível verificar que mais comércio eletrónico B2B tem um impacto significativo e positivo no comércio internacional, tanto em bens como em serviços, porque domina a parcela de todas as transações de comércio eletrónico global, como de comércio eletrónico transfronteiriço.

3. ESTÁGIO CURRICULAR

O estágio curricular teve a duração de 3 meses, iniciado no dia 3 de outubro de 2022 e terminado no dia 3 de janeiro de 2023. Foi realizado no departamento comercial da Bortalima, três dias por semana e com um horário igual ao dos trabalhadores administrativos.

Um dos objetivos do estágio, definido em conjunto com a empresa, foi desenvolver um plano de internacionalização para a entrada na mesma no mercado dos EUA, visto ser o mercado onde a Bortalima pretende entrar. Dessa forma, foi necessário conhecer a empresa, através da sua caracterização e compreender qual o modo de entrada que utiliza nos mercados para os quais exporta e como é definido. A partir desse ponto, foi fundamental efetuar um estudo de mercado dos EUA, nomeadamente ao mercado dos têxteis para o lar para perceber qual a melhor estratégia a adotar pela empresa para entrar neste mercado.

A caracterização da empresa foi efetuada com dados fornecidos pela empresa, com o intuito de conhecer a sua tipologia de produtos dentro da gama de têxteis-lar – para perceber em que tipologia se destacam

-, que tipo de certificações tem – pode ter influência para venda a empresas que exijam determinados certificados -, qual o processo de produção – para perceber se o processo era inteiramente feito pela empresa ou se havia subcontratação de processos -, qual o modelo de negócio da empresa e perceber, através da análise SWOT, quais os pontos que a empresa pode utilizar a seu favor, como vantagem competitiva, para ser bem-sucedida, quais os pontos que podem prejudicar a empresa, oportunidades que pode explorar e ameaças a que tem de prestar atenção. Para além disso, foi ainda possível analisar o volume de negócios da empresa durante os últimos cinco anos, com o intuito de tirar algumas conclusões importantes para o trabalho.

A perceção sobre a forma como a empresa analisa e seleciona os mercados internacionais, e o modo de entrada nos mesmos, foi fundamental para perceber a forma de atuação da empresa e as abordagens que utiliza.

Por sua vez, o estudo de mercado dos EUA teve como base uma análise geral, nomeadamente sobre dados populacionais, dados económico-financeiros e de comércio internacional e, posteriormente, o foco foi no mercado dos têxteis-lar – tamanho de mercado, importações, tendências, concorrência e recomendações para exportar. Isto permitiu perceber a forma como os EUA realizam normalmente

as importações a Portugal e, dessa forma, ajudou a propor a estratégia mais adequada para a Bortalima.

Este estudo foi elaborado com recurso às informações e estatísticas disponibilizadas *online* como, por exemplo, AICEP Portugal Global, FMI, Banco Mundial, OCDE, *Statista*, ITC, entre outros.

O outro objetivo do estágio foi apoiar e colaborar com a empresa, no sentido de perceber de que forma o comércio eletrónico poderia atenuar algumas das dificuldades sentidas no processo exportador. Para isto, foi feita uma análise ao comércio eletrónico como modo de entrada nos mercados internacionais e, tendo como exemplo o mercado dos EUA e as barreiras identificadas pela empresa, foi possível chegar à conclusão de que efetivamente o comércio eletrónico pode reduzir algumas das barreiras mencionadas.

Para além dos objetivos inerentes do relatório de estágio, foi possível participar em algumas fases do processo exportador, tais como perceber como são feitos os contactos com os clientes, como se procede ao envio de amostras, como dar entrada a encomendas e perceber quais os documentos necessários para o envio das mesmas. Esta aproximação à realidade das empresas foi útil para a construção do relatório, na medida em que permitiu ter uma perspetiva mais real sobre o tópico, saindo da teoria.

No final do estágio, os objetivos foram cumpridos e o problema organizacional foi respondido. Permitiu conhecer a realidade empresarial de uma PME na área dos têxteis para o lar, o que é bastante importante para quem está prestes a entrar no mercado de trabalho e ter de lidar com essa realidade.

4. BORDALIMA – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

4.1. Caracterização

A Bordalima - Indústria de Bordados, Lda. é uma empresa portuguesa fundada em 1980 com sede em Ponte, Guimarães, com a forma jurídica de sociedade por quotas, que opera no setor têxtil para o lar, especializada na fabricação de todo o tipo de bordados. A empresa produz roupa de cama (lençóis, sacos-cama, lençóis ajustáveis, almofadas), roupa de mesa (toalhas de mesa, guardanapos), cortinas, sacos de lavanderia, entre outros. Já com mais de 40 anos na indústria têxtil, 69 trabalhadores e mais de 50 clientes satisfeitos, continua a expandir-se a nível comercial e a receptividade aos seus produtos e serviços tem sido reconhecida a nível nacional e internacional, ganhando assim uma quota de mercado significativa e uma presença em muitos países, destacando-se o Reino Unido e os Países Baixos. No entanto, a empresa também exporta para o continente africano e asiático.

Está inserida num dos setores mais importantes para a economia portuguesa – Indústria Têxtil e Vestuário. A importância da indústria destaca-se nas exportações portuguesas, representando cerca de 10% do seu valor total, e também no emprego, representando cerca de 20% do mesmo na indústria transformadora (ATP - Associação têxtil e vestuário de Portugal).

Para atingir os seus objetivos comerciais, a empresa especializou-se e mantém um ótimo *know-how*, com recursos humanos especializados em *design*, desenvolvimento de produto, planeamento, produção e controlo de produto. Tem também um sistema integrado de controlo da qualidade, cuidado com o ambiente e segurança da força de trabalho, de acordo com os regulamentos internacionais mais avançados ISO 9001, ISO 14001 e OSHAS 1800, permitindo à empresa fazer os melhores produtos com ótimo desempenho e otimização de recursos. Para além disso, reconhece a importância da certificação para permitir aos consumidores e às empresas tomar decisões responsáveis, que protegem o planeta para as futuras gerações.

Está atualmente em processo de obter a certificação GOTS (Padrão Global de Têxteis Orgânicos), que permite comercializar os têxteis biológicos em todo o mundo, aplicando-se a produtos compostos por fibras, lã, tecidos, roupas e tecidos para estofados, exceto produtos de couro, e permite que haja melhoria das condições de trabalho, promoção da utilização de fibras provenientes da agricultura biológica, proibição de fatores de produção perigosos e torna os processos de produção e transformação amigos do ambiente. Tem certificação OEKO-TEX – *Confidence in Textiles - Standard 100* -, o que significa que

todos os componentes dos artigos foram testados a substâncias nocivas, e que são inofensivos para a saúde humana.

O modelo de negócio seguido pela empresa é o B2B (*Business-to-Business*), ou seja, a Bordalima vende exclusivamente para outras empresas, que posteriormente vendem ao consumidor final. Através deste modelo de negócio, a empresa consegue fidelizar os seus clientes e permitir que estes comprem regularmente à mesma, criando relacionamentos de longo prazo vantajosos.

O departamento comercial da empresa, onde foi desenvolvido o estágio curricular, é constituído por quatro elementos, incluindo a responsável pelo departamento. Este departamento é responsável por estabelecer o contacto com os clientes, de forma a dar a conhecer os produtos da empresa e, assim, conseguirem gerar o maior número de vendas, gerando a maior receita possível. A responsável pelo departamento faz a coordenação de todo o processo, estabelecendo os preços a aplicar, o volume de vendas a atingir em cada mercado, a forma como os produtos devem ser mostrados ao cliente, entre outras coisas. No fundo, é quem define a estratégia comercial da empresa.

Essa estratégia, por sua vez, está dividida entre o mercado nacional e internacional. Neste sentido, um dos objetivos da empresa é reforçar a sua presença internacional, com o intuito de dar a conhecer os seus produtos globalmente, aumentando com isso a sua presença em diversos mercados e, conseqüentemente, a sua visibilidade, podendo conseguir novos clientes, o que significa mais vendas e mais receita.

4.2. Visão e valores da empresa

A visão da empresa é oferecer valor acrescentado às coleções dos clientes, apresentando a melhor oferta em estampados, bordados (especialista em bordados em toda a peça, localizados e aplicados), bem como cores tingidas simples. Para além disso, a Bordalima está aberta a desenvolver novos *designs*, junto dos seus clientes, o que vai permitir que eles sejam uma referência nos seus mercados. Em termos de confeção, pode haver diferentes pontos e acabamentos, rendas, botões, entre outros.

Relativamente aos valores da empresa, a Bordalima considera o ambiente uma das suas principais prioridades. Por esta razão, e também devido à crença de que é um dever para todas as empresas socialmente responsáveis, a gestão ambiental é parte da estratégia corporativa. Por exemplo, os clientes podem escolher embalagens sem qualquer plástico, ou também embalagens de plástico reciclado (100% plástico reciclado ou apenas uma percentagem), beneficiando assim de taxas mais baixas nos respetivos

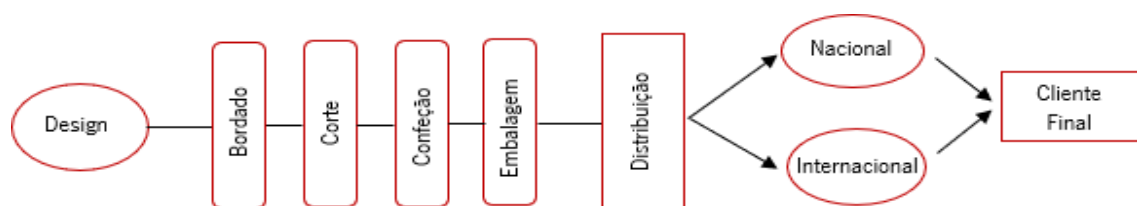
países.

4.3. Processo de produção

Em termos de processo, a empresa é responsável pelo *design* dos seus produtos, assim como pela confeção dos bordados, contando com 5 máquinas (3 com 13,80 metros e 2 com 14,40 metros). Para além disso, também é responsável pelo corte, confeção e embalagem. A nível de fabrico, 90% das peças são de algodão (algodão e misturas de algodão, flanela, percal, cetim) e 10% são de linho. Apesar de ter condições para realizar o processo de produção internamente, desde o corte à embalagem, a empresa também recorre à subcontratação. Esta subcontratação acontece, por exemplo, quando a empresa recebe as telas e necessita de outra empresa para as transformar em tecido, através do processo de tecelagem. No entanto, a empresa também adquire, por vezes, o tecido já acabado.

Por outro lado, em alturas de mais afluência de encomendas, a empresa precisa de subcontratar corte, subcontrata também confeções, para confeccionarem os artigos, podendo essa mesma confeção ser responsável pela embalagem, ou não, dos produtos. Caso a confeção subcontratada não fique responsável pela embalagem, o produto volta e é embalado na empresa, ficando assim pronto para entrega ao cliente. Toda a subcontratação é feita em Portugal e é efetuada, maioritariamente, pela falta de capacidade da empresa em dar resposta ao volume de encomendas que tem, nomeadamente na parte de confeção.

Figura 1 – Cadeia de valor da Bordalima



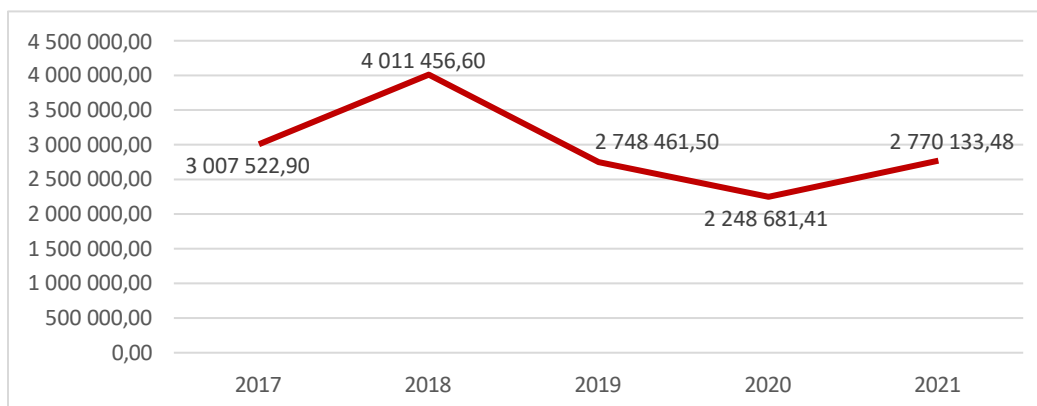
Fonte – Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Bordalima

4.4. Volume de negócios

Fazendo uma análise aos últimos cinco anos, e observando o gráfico 1, é possível concluir que o volume de negócios da empresa, ou seja, o total de vendas líquido de bens e serviços, oscilou durante os últimos cinco anos e nunca foi inferior a 2 milhões de euros, tendo atingido o seu máximo em 2018, com um

valor superior a 4 milhões de euros, e o seu mínimo em 2020, com um valor de cerca de 2.2 milhões de euros, correspondente ao período pandémico.

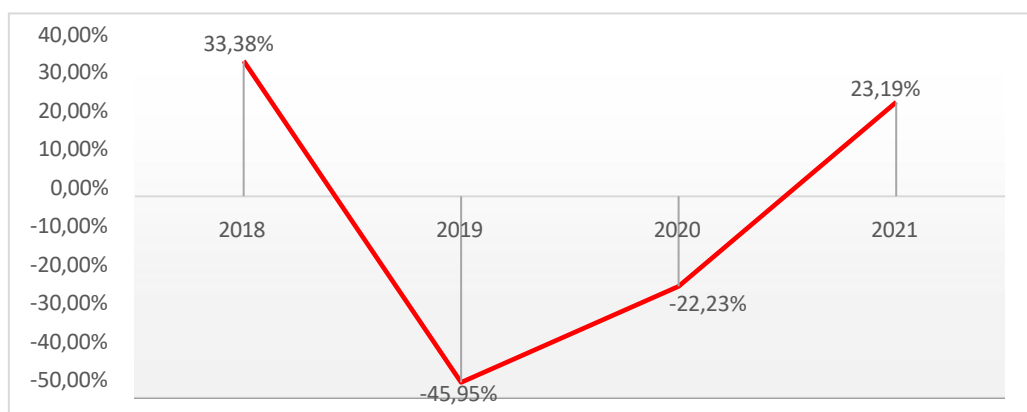
Gráfico 1 – Evolução nominal do volume de negócios da Bortalima, em euros



Fonte – Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Bortalima

Em 2021 a empresa já conseguiu recuperar, aumentando, em termos nominais, o volume de negócios em 23,19%, atingindo o terceiro valor mais alto dos últimos cinco anos. No entanto, o ano marcado pela maior redução do volume de negócios da empresa foi em 2019, onde se verificou uma diminuição do valor em 45,95%.

Gráfico 2 – Taxa de crescimento nominal do volume de negócios da Bortalima, em %

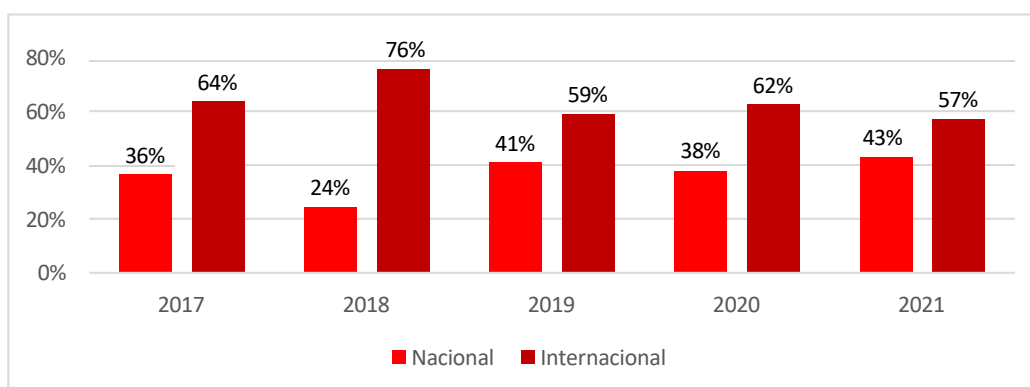


Fonte – Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Bortalima

Relativamente à proporção do volume de negócios correspondente ao mercado nacional e internacional, apesar das percentagens terem variado um pouco durante os últimos cinco anos, o mercado internacional é o que tem a maior parcela do volume de negócios da Bortalima. Em 2018 verificou-se a maior diferença, com 76% do volume de negócios ter correspondido ao mercado internacional,

portanto, à atividade exportadora, e 24% ao mercado nacional. Por outro lado, em 2021 a diferença foi a mais curta dos últimos cinco anos, com 57% do volume de negócios a corresponder ao mercado internacional e 43% ao mercado nacional. Portanto, apesar de o mercado internacional ser o mais preponderante, o mercado nacional também é bastante importante para empresa, porque nos últimos cinco anos representou, em média, 36,4% do volume de negócios, correspondendo a mais de um terço do mesmo.

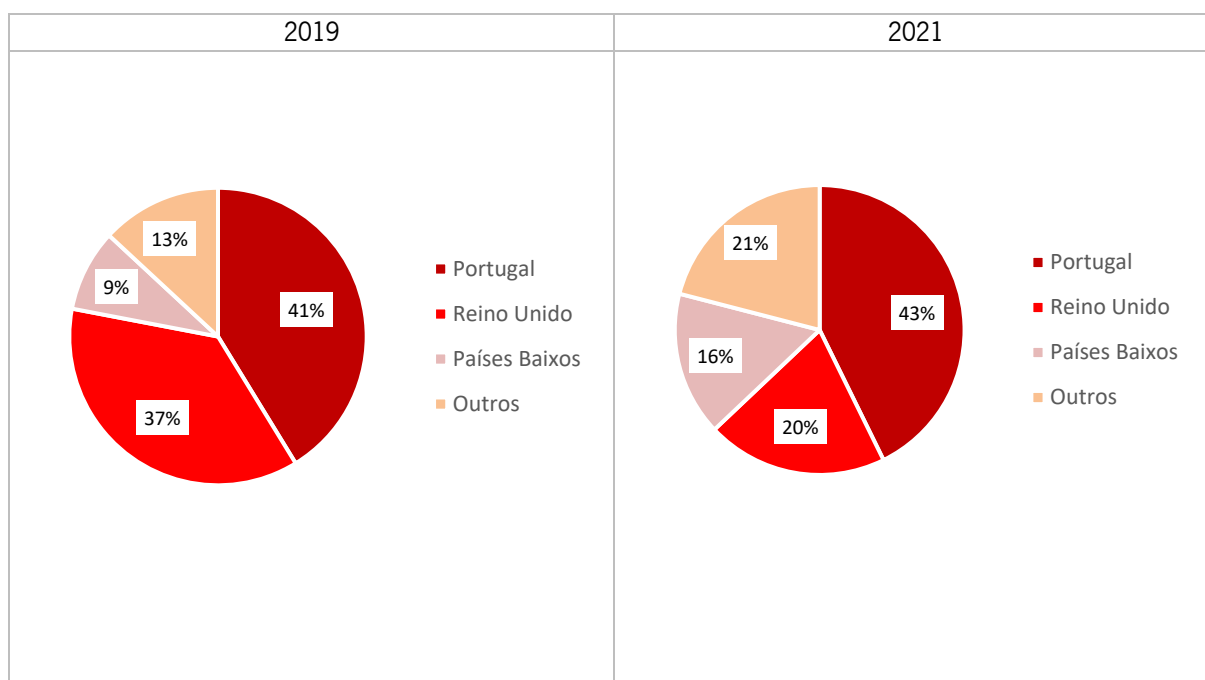
Gráfico 3 – Proporção do volume de negócios da Bortalima – Nacional e Internacional, em %



Fonte – Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Bortalima

No que diz respeito ao mercado internacional, particularmente nos últimos três anos, o principal país de destino das exportações da empresa foi o Reino Unido, mas é possível perceber pelo gráfico 4 que o seu peso tem vindo a diminuir. Um dos fatores que pode estar a contribuir para esta evolução é a saída do Reino Unido da União Europeia (BREXIT), que trouxe alguns constrangimentos a nível comercial, enunciados no ponto seguinte do relatório. Por outro lado, destaca-se o mercado dos Países Baixos, o segundo mercado internacional com maior representatividade para a empresa nos últimos três anos, e que vem aumentando a sua preponderância. Depois destes dois países, a Espanha e a Irlanda são os países que mais contribuem para o volume de negócios da empresa. Em 2019, o valor de ambos foi residual, em 2020 destacou-se a Espanha, com uma percentagem próxima do mercado neerlandês, sendo o peso do mercado irlandês inferior a 8%, e em 2021 destacou-se a Irlanda, com uma percentagem acima dos 10%, tendo a Espanha um contributo abaixo dos 5%.

Gráfico 4 – Percentagem do volume de negócios por país



Fonte – Elaboração própria com base em dados fornecidos pela Bordalima

4.5. Internacionalização

4.5.1. Seleção de mercados

O único modo de entrada nos mercados internacionais utilizado pela empresa é a exportação, nomeadamente a exportação direta, ou seja, a empresa exporta para o cliente no país de destino, que é responsável pela venda dos produtos. O que acontece muitas vezes é que a empresa tem agentes nacionais e internacionais que mediam o processo entre ambas as partes e recebem uma determinada comissão.

Para expandir esses mercados, a Bordalima utiliza três abordagens:

- numa primeira fase, a abordagem aos clientes é habitualmente efetuada através de contacto via *e-mail* para diversos potenciais clientes – empresas ou distribuidores - que possam ter, efetivamente, interesse em comprar, ou pelo menos conhecer os produtos. Se houver manifestação desse interesse, procede-se ao envio de amostras, acompanhadas das respetivas propostas de preços.
- Em alternativa, a empresa, representada pela diretora do departamento comercial, leva amostras a determinados clientes – novos ou clientes da empresa - em diversos países e

apresenta, assim, os seus produtos, o que pode gerar um potencial comprador e gerar futuras encomendas para a empresa.

Em ambos os casos, estes potenciais clientes são selecionados com base na lista fornecida pela AICEP que, com base na área de negócio e no próprio perfil da empresa, seleciona possíveis mercados e clientes. Todo este processo pode ser realizado através de contacto direto entre a empresa e o cliente, ou pode ser intermediado por um agente. Os agentes podem ser nacionais ou estrangeiros – estando no mercado de destino -, e são pessoas com conhecimento na indústria e que têm contactos na área de negócios e fazem essa “ponte” entre a empresa e o cliente. No entanto, a empresa exporta sempre diretamente para o cliente final, não utilizando qualquer tipo de intermediário.

- A terceira abordagem para alargar o mercado é através da participação em feiras, como a *Heimtextile*, em *Frankfurt*, a *Market Week* em *Nova York*, e a *Guimarães Home Fashion Week*. A *Heimtextile* e a *Guimarães Home Fashion Week* ocorrem uma vez por ano, enquanto a *Market Week* ocorre duas vezes por ano. São eventos onde as empresas divulgam os seus produtos e, dessa forma, podem conseguir realizar novos negócios, visto que em todas estas feiras estão presentes inúmeros compradores internacionais. Por exemplo, na última feira em Guimarães, em 2021, estiveram presentes 59 empresas nacionais, e contou com 320 compradores de países como Inglaterra, EUA, França, Espanha, entre muitos outros (Câmara Municipal de Guimarães).

4.5.2. O processo de exportação: Documentação necessária

São necessários alguns documentos nos procedimentos de exportação, identificadas pelos membros do departamento comercial da Bortalima. No entanto, importa referir que estes documentos podem variar consoante o meio de transporte utilizado e consoante o mercado de destino. No caso específico da empresa, os dois meios de transporte mais utilizados pela empresa são o transporte rodoviário (camião) ou transporte marítimo (barco). O barco é utilizado para países fora do continente europeu, enquanto o camião é utilizado para encomendas a serem entregues na Europa. O transporte marítimo é o meio de transporte escolhido por ser o que acarreta menos custos.

De forma geral e simplista, e de acordo com as informações fornecidas pela empresa, são necessários os seguintes documentos: fatura comercial ou pró-forma, *packing list*, documento de acompanhamento de exportação, guia de transporte CMR, o certificado de receção do transitário (FCR) e o Conhecimento de embarque (*Bill of Lading*).

A fatura comercial é um documento emitido pela empresa exportadora e que contém as informações necessárias sobre o envio, nomeadamente a descrição das mercadorias – o que é e qual o material utilizado na sua confeção -, o país onde a mercadoria é produzida e os *incoterms* (Termos Comerciais Internacionais). A fatura pró-forma é uma fatura idêntica à comercial, mas não tem validade fiscal.

A *packing list* descreve, de forma detalhada, todas as mercadorias, e serve para a fiscalização pré-embarque - caso haja -, e também para perceber se o conteúdo corresponde ao que está descrito. Vai junto da fatura comercial. O documento de acompanhamento de exportação também vai junto da mercadoria a ser exportada, nomeadamente de países da UE para um país fora da UE, até à fronteira externa da UE. A guia de transporte CMR descreve o que uma transportadora leva do mercado de origem ao mercado de destino, e está em conformidade com as orientações da convenção CMR internacional, que é basicamente um tratado entre países europeus e alguns não europeus sobre normas jurídicas relativas ao transporte rodoviário de mercadorias.

O certificado de receção do transitário (FCR) é um documento emitido pelo transitário, que declara o recebimento das mercadorias. Por último, o Conhecimento de Embarque é um documento emitido pela transportadora, que detalha a mercadoria (tipo, quantidade, origem, destino, etc.) e confirma que foi entregue em condições e que pode proceder-se ao seu envio. Funciona como um contrato entre a empresa que exporta, a transportadora e a empresa no país de destino, onde estão consagrados os termos e condições do transporte.

Os *incoterms* são Termos Comerciais Internacionais, e a sua principal função é definir quem é responsável - exportador ou importador - pelos encargos durante o processo exportador. No fundo, funcionam como uma espécie de regras ou condições, e foram definidos pela Câmara de Comércio Internacional e publicados pela primeira vez em 1936, tendo sido atualizados ao longo dos anos. A empresa define sempre um Incoterm, consoante o cliente, que é mencionado em todas as faturas. Permite separar as responsabilidades, no sentido de ficar estipulado a partir de que momento as responsabilidades deixam de ser do exportador e passam a ser de quem importa. Isso permite também à empresa exportadora perceber até que ponto é ela que incorre nos gastos, de forma a definir o preço o mais correto possível. Ou seja, com a utilização dos *incoterms*, existe uma redução significativa dos riscos e incertezas, porque os limites são bem estabelecidos e é de fácil perceção.

A Bortalima utiliza essencialmente seis *incoterms*: CIF, CIP, FOB, EXW, DDP e DAP. Para definir melhor cada um deles, irão ser utilizados dados fornecidos pela empresa, assim como do *Santander Trade*,

da *Jomatir Logistics* e da TNT. O CIF (*'Cost, Insurance and Freight'*) é utilizado exclusivamente para

transporte marítimo ou fluvial e, neste caso, o vendedor assume os riscos até ao carregamento das mercadorias. A partir do momento em que as mercadorias estão a bordo do navio, a responsabilidade passa para o comprador. Dessa forma, o vendedor tem de assumir os custos, o seguro e o frete até a mercadoria ser entregue a bordo, sendo obrigatório a compra de cobertura de seguro mínima, que corresponde a 110% do valor da fatura.

O CIP (*'Carriage Paid to'*) é utilizado em qualquer modalidade de transporte. Aqui, o vendedor paga o transporte e o seguro até ao local de destino previamente estipulado, mas o risco é assumido pelo comprador a partir do momento em que a mercadoria é entregue ao primeiro transportador. O vendedor é obrigado a obter cobertura de seguro limitada, indicada na Cláusula A, das Cláusulas do *Institute Cargo Clauses* para cobrir o risco do comprador.

O FOB (*'Free on Board'*) é utilizado apenas para transporte marítimo ou fluvial, exceto para transporte marítimo multimodal em contentores. O vendedor assume os custos e riscos até à entrega da mercadoria a bordo do navio. O comprador escolhe o navio, paga o frete, o seguro e fica responsável pelas formalidades à chegada. Um detalhe importante é que os FOB americanos são diferentes, ou seja, FOB nos EUA não significa uma exportação que se vai realizar via marítima ou fluvial ou para um determinado porto, mas sim para um destino americano na fronteira, existindo principalmente quatro tipos.

O FOB/Ponto de Partida significa que o comprador paga tudo; o FOB/Fronteira significa que o vendedor paga até à fronteira, sem desalfandegar a mercadoria; o FOB/Ponto de venda significa que a mercadoria é transportada até uma determinada cidade americana designada e, nesse sentido, o vendedor paga o desalfandegamento da mercadoria e é sempre preciso indicação do ponto de entrega; por fim, o FOB/Destino desalfandegado significa que o vendedor é responsável por tudo, ou seja, realiza tudo sem qualquer intervenção do comprador e a maioria das vendas é realizada neste sistema.

O EXW (*'Ex Works'*) é utilizado em qualquer modalidade de transporte. Neste caso, as obrigações são quase todas do comprador, e muito poucas são do vendedor. Portanto, a única coisa que o vendedor faz é certificar-se de que o comprador consegue aceder aos bens e, a partir do momento que o fizer, a responsabilidade é inteiramente dele, inclusive o carregamento. No entanto, na revisão dos *incoterms* 2020, existe a possibilidade de o carregamento ser responsabilidade do vendedor, se assim for vontade

de ambas as partes, com a introdução do conceito '*EXW Loaded*'.

O DDP ('*Delivered Duty Paid*') é utilizado em qualquer modalidade de transporte. Este caso é o oposto do anterior, ou seja, as obrigações são quase todas do vendedor, sendo muito poucas as do comprador. Portanto, o vendedor é responsável por entregar a mercadoria no país de destino, sendo responsável por todos os custos envolvidos, incluindo direitos de importação e impostos. O DAP ('*Delivered at Place*') é utilizado em qualquer modalidade de transporte. Aqui, o vendedor assume os custos e os riscos associados ao transporte da mercadoria para o local de destino acordado. Quando a mercadoria está pronta a ser descarregada, os riscos passam para o comprador.

4.5.3. O processo de exportação: Principais barreiras identificadas pela empresa

Existem algumas barreiras ou entraves que podem surgir durante o processo exportador. É importante referir que muitas delas dependem do país de destino, ou seja, do país que vai receber a mercadoria. Uma das barreiras pode surgir no desalfandegamento, ou seja, no processo do envio das mercadorias da empresa para o cliente. Isto, porque para países como a Inglaterra ou a Suíça, que não pertencem à UE, se a mercadoria ou a documentação não estiverem prontas até determinada hora, a mercadoria já não sai e tem de ir noutro dia. Por exemplo, se a exportação é feita à sexta-feira, e para países como os referidos acima tem de estar tudo pronto até à hora de almoço, ou eventualmente um pouco antes. Para países que pertencem à UE, a empresa já tem mais flexibilidade e todo o dia para ter tudo efetivamente pronto.

Outro entrave pode acontecer com os pagamentos, nomeadamente para países dos continentes americano, africano e asiático, por receio que a mercadoria não seja paga. O que normalmente acontece é haver o pagamento adiantado de um determinado montante e, quando o cliente recebe a mercadoria paga o restante. Outra solução pode ser a abertura de uma carta de crédito, mas por ter tantos requisitos, pode não ser fácil cumprir na totalidade. Para países europeus, habitualmente a mercadoria é enviada e o pagamento pode ser feito, por exemplo, a 30 ou a 60 dias.

Além disso, alguns países podem não aceitar que os seus artigos sejam confeccionados com tecidos provenientes de determinado país ou região dentro desse mesmo país, o que pode ser um entrave, visto que a empresa tem de procurar outro fornecedor para cumprir esse requisito do cliente.

Um exemplo de um país para onde enviar mercadoria pode ter alguns entraves é a Arábia Saudita. Isto, porque existe uma certificação específica com requisitos que podem dificultar a entrada de mercadoria

no país. A isto acresce o facto de que as empresas em Portugal podem não conseguir passar esse certificado por razões burocráticas, podendo ter de ir a países como a Turquia.

Pode também acontecer um país cobrar taxas alfandegárias muito altas, e para ultrapassar essas taxas, as empresas podem exportar para países vizinhos que cobrem taxas mais baixas e depois enviar a mercadoria para o país de destino, nomeadamente quando é a empresa a responsável por todas as formalidades até à entrega da mercadoria ao cliente.

Por último, as greves dos transportadores e nas alfândegas também podem ser uma grande barreira à exportação, pois as empresas podem ter uma mercadoria para entregar, prazos a cumprir, e não conseguirem fazê-lo por não terem como fazer o envio. Em alturas festivas, por exemplo Natal e Passagem de Ano, o que pode também acontecer é a partir de determinado dia não ser possível reservar transportes, porque os transportadores não têm tempo de regressar a tempo e, por isso, não o fazem. A única solução seria o transportador ser do país de destino, e por não ter de voltar a Portugal, conseguir levar a mercadoria.

4.6. Síntese - Análise SWOT

Segundo *Markus Hofrichter*, autor do livro “Análise SWOT: como usar e como fazer”, uma análise SWOT é uma recolha de dados, onde são geradas informações proveitosas para que uma organização possa igualar as suas metas, os seus programas e as suas capacidades ao ambiente em que estão inseridas as operações da mesma. No seguimento, indica que os pontos fortes de uma organização são aqueles que a empresa controla, são atributos tangíveis e intangíveis. Os pontos fracos também são controlados pela organização, mas prejudicam a empresa a chegar aos seus objetivos. As oportunidades são fatores externos à organização que podem impulsionar a empresa. As ameaças também são fatores externos à organização, mas que podem colocar em risco a própria atividade ou o negócio da empresa.

Neste ponto do relatório irá ser sintetizada a análise da empresa através de uma análise SWOT, de forma a perceber o que pode ajudar a empresa a melhorar, a crescer e a destacar-se dos concorrentes. Para isso, é importante olhar a nível interno e externo para, por um lado, explorar oportunidades e lidar com as ameaças existentes e, por outro, para utilizar as forças para evoluir ainda mais e combater as fraquezas de forma melhorar a empresa todos os dias. A informação apresentada de seguida foi produzida com base em dados fornecidos pela empresa e em conhecimento adquirido no âmbito do estágio curricular desenvolvido na mesma.

- ***Strengths*** (Pontos Fortes):

- Proximidade dos mercados: o facto da Bordalima exportar maioritariamente para o mercado europeu, faz com que esteja perto geograficamente e culturalmente dos seus clientes, e confere à empresa uma vantagem competitiva, no sentido de conseguir uma melhor comunicação, prestação de serviços, resolução de problemas, até porque o fuso horário não é muito diferente, e qualquer problema que surja pode ser resolvido de forma prática e mais rápida. Em países de outros continentes, apesar da empresa conseguir fazer tudo isso, pode haver alguns entraves relacionados com a distância geográfica e também do próprio fuso horário, podendo levar a uma resolução de problemas e prestação de serviços mais demorada;

- Qualidade dos produtos e do design: a Bordalima é especializada no fabrico de qualquer tipo de bordados, aposta também bastante no *design* dos seus produtos com profissionais qualificados, entregando assim produtos com elevada qualidade aos seus clientes, o que permite a satisfação e fidelização dos mesmos;

- Produção de pequenas séries: a empresa, contrariamente a alguns países como, por exemplo, a China, aceita encomendas com mínimos inferiores, o que permite à mesma satisfazer clientes que não queiram uma encomenda muito grande, dando-lhe, por sua vez, uma vantagem competitiva face a esses concorrentes cujos mínimos são maiores.

- Rapidez de serviço: a empresa tem uma boa prestação de serviços, conseguindo responder aos clientes de forma rápida, sendo por isso um dos pontos fortes da mesma.

- "Fala a mesma linguagem dos clientes": isto significa que a empresa percebe as expectativas dos clientes e age de acordo com as mesmas, ou seja, a empresa oferece aos clientes o melhor produto consoante aquilo que o cliente procura e necessita.

- Cumprem obrigatoriamente as regras da UE: a empresa cumpre as regras da UE a todos os níveis
- ambiente, trabalhadores, etc. -, sendo um dos motivos que faz com que os clientes queiram trabalhar com ela;

- Certificações ambientais: o facto de a empresa apresentar determinadas certificações e de estar em processo de obter outras permite esta esteja em conformidade com as crescentes exigências dos *stakeholders*.

- Cadeia de valor: a Bortalima é uma empresa verticalmente integrada (apesar de recorrer à subcontratação quando necessário), o que lhe permite ter controlo de todo o processo, proteger a propriedade intelectual, entre outros.

- ***Weaknesses* (Pontos Fracos):**

- Preços mais caros do que concorrentes de outros países: se, por um lado, a empresa tem vantagem por aceitar mínimos inferiores aos de empresas de alguns países, por outro lado não consegue praticar preços ao nível das mesmas. Muitas vezes, empresas de países como o Vietname, China, Índia, etc. são escolhidas pelos preços baixos que praticam, o que lhes confere uma vantagem competitiva.

- Marketing: o facto de a empresa apostar pouco nas redes sociais e ter o seu *website* desativado pode não ser positivo para a mesma, visto que atualmente são ferramentas muito importantes para as empresas se darem a conhecer e tornar possível conhecer os seus produtos. Aliás, muitas empresas do setor já o fazem, por isso torna-se importante que a empresa também desenvolva esta vertente para ter também esse destaque.

- Pouca inovação: a empresa tem investido relativamente pouco em maquinaria, o que pode contribuir negativamente em algumas partes do processo produtivo, sendo por isso um ponto a melhorar na empresa.

- ***Opportunities* (Oportunidades):**

- Comércio eletrónico: o comércio eletrónico é uma ferramenta cada vez mais utilizada pelas empresas em todo o mundo e é esperado que em 2040, segundo um estudo desenvolvido pela *Nasdaq*, 95% das compras sejam realizadas *online* (AICEP). Dessa forma, a empresa poderia aproveitar para reforçar a sua posição em mercados onde está presente, mas também para entrar noutros mercados, sem ter uma presença física nos mesmos, e permitir que os consumidores possam comprar diretamente à empresa sem ter de recorrer a clientes da mesma, tanto no mercado interno, como no externo.

- Marketing: a aposta nas redes sociais e no *website* da empresa pode conferir à empresa uma vantagem competitiva, visto que a presença *online* pode dar a conhecer os seus produtos para uma ampla base de clientes espalhados por todo o mundo, que ao fazerem uma simples pesquisa podem ter interesse e quererem, no mínimo saber mais e contactar a empresa. Os usos das ferramentas do

marketing digital tornam-se, por isso, fundamentais para que a empresa tenha feedback e possa aparecer mais facilmente no motor de busca de todos os consumidores e empresas.

- Investir noutros mercados: investir noutros mercados é sempre uma boa oportunidade para a empresa fazer crescer o seu negócio. Dessa forma, a empresa poderia optar por investir em mercados emergentes, ou seja, optar por investir em países em desenvolvimento, mas com boas oportunidades, visto serem países com maior margem para crescer. São países que apresentam taxas de crescimento maiores do que os países desenvolvidos, mas, como em todos os investimentos, apresentam o seu risco, porque são mercados voláteis, onde os rendimentos são baixos, é preciso ter atenção às oscilações nas taxas de câmbio, entre outros aspetos, o que requer uma análise detalhada dos mesmos.

- ***Threats* (Ameaças):**

- Concorrência: a forte concorrência no setor dos têxteis para o lar pode constituir uma ameaça para a empresa se esta não se conseguir destacar das demais. É importante que a Bortalima obtenha destaque com o que de melhor tem para oferecer aos seus clientes, visto que por ser uma PME não tem à sua disposição os mesmos recursos que as grandes empresas do setor, o que lhes permite um maior investimento em inovação, *design*, equipamentos mais modernos, capital humano, tendo dessa forma um destaque maior. Para além das grandes empresas nacionais e estrangeiras, a Bortalima enfrenta também uma concorrência agressiva de empresas de países como a China, Índia e Vietname, principalmente por praticarem preços muito mais baixos, uma vez que beneficiam de custos de produção inferiores, sendo por isso fundamental que a Bortalima crie ou desenvolva outras vantagens competitivas;

- Guerra na Ucrânia: a guerra na Ucrânia trouxe e vai continuar a trazer consequências negativas para a economia, e que vão ter impacto nas empresas, nomeadamente com o aumento da inflação, o que vai levar a um menor investimento e a um menor consumo por parte dos consumidores. Tudo isto pode ser agravado pelas sanções aplicadas à Rússia, que ameaçam uma recessão económica;

- Custos das matérias-primas e da energia: os preços da energia e das matérias-primas tem vindo a aumentar já há bastante tempo, o que constitui uma grande ameaça às empresas portuguesas, que têm de aumentar os seus preços. Para além do aumento dos preços das matérias-primas, a escassez das mesmas pode comprometer o processo produtivo e atrasar algumas encomendas, o que é bastante prejudicial para as empresas. No entanto, é importante referir que não é um problema

apenas sentido em Portugal, mas sim em todo o mundo, agravados ainda mais com a guerra na Ucrânia.

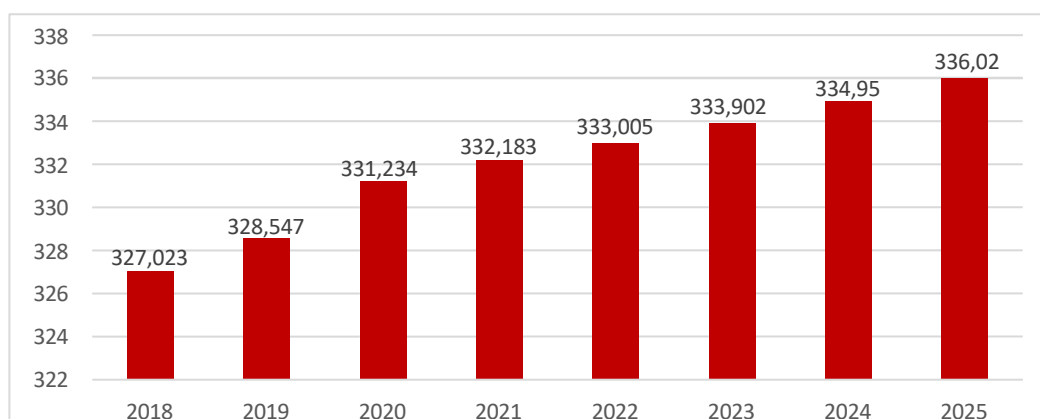
5. ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA (EUA) – ESTUDO DE MERCADO

Um dos objetivos da empresa é expandir para o mercado americano, nomeadamente para os EUA, através da exportação. É mais um desafio aliciante para a estratégia de internacionalização da empresa, porque é a maior economia a nível mundial, e onde estão localizadas algumas das empresas mais competitivas a nível global. Para além disso, os EUA ocupam a 6ª posição no *ranking Doing Business* 2019, o que significa que são um dos países onde é mais fácil fazer negócios. No momento do estágio, a empresa ainda não tinha concretizado nenhuma venda para os EUA. Neste ponto do relatório, apresenta-se um estudo ao mercado dos EUA, nomeadamente uma análise ao próprio país, à sua economia, uma comparação com Portugal e, por último, uma análise ao mercado dos têxteis para o lar.

5.1. Enquadramento geral

Os Estados Unidos da América (EUA) localizam-se no continente americano, mais propriamente na América do Norte, e estão divididos em 50 estados, sendo um deles a sua capital e distrito federal, *Washington, D.C.*. Em 2022, tinham cerca de 333 milhões de habitantes, de acordo com os dados fornecidos pelo *United States Census Bureau*. Com base nos dados fornecidos pelo FMI, é possível perceber que a população do país está a crescer a ritmos muito baixos. De 2020 até 2025, as projeções indicam que a população dos EUA irá crescer cerca de 1,44%, com taxas de crescimento por ano entre os 0,25% e os 0,32%.

Gráfico 5 – Evolução da população dos EUA, em milhões de pessoas

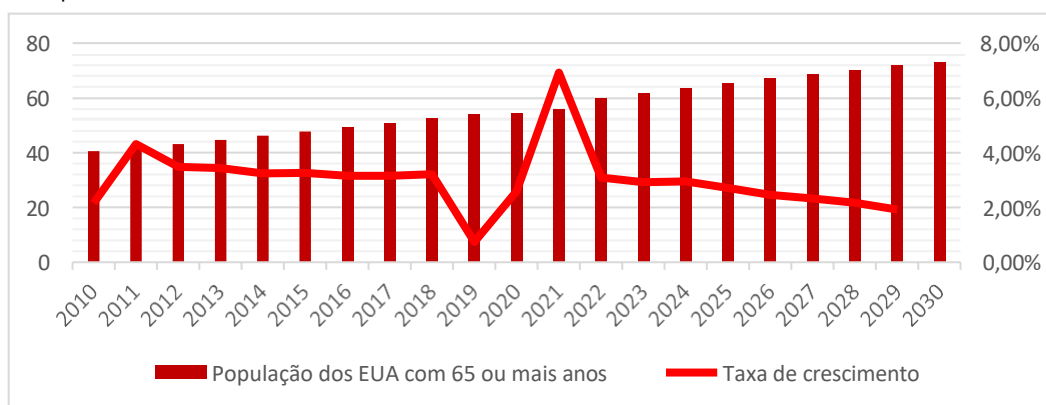


Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do FMI

De acordo com dados da OCDE, desde 2010 até 2020 a população dos EUA acima dos 65 anos cresceu 30,13% e a perspetiva para a década de 2020 até 2030 é que o valor seja semelhante, ou

seja, que a população acima dos 65 cresça 30,05%, o que significa que, em 20 anos, haverá mais cerca de 33 milhões de pessoas com 65 anos ou mais nos EUA. A maior taxa de aumento, segundo os dados da OCDE, verificou-se entre 2021 e 2022. Contudo, esta taxa pode estar enviesada, até porque houve um desvio negativo de cerca de 2 milhões de pessoas nesta faixa etária em 2021 em termos de projeção e valor real, consequência da pandemia do Covid-19, visto que 3 em cada 4 mortes foram de pessoas com 65 anos ou mais. Enquanto em 2010 representavam 13,10% da população americana, em 2021 representavam 16,8% e as projeções referem que em 2030 representem 20,6% da população dos EUA, mais 7,5 pontos percentuais que em 2010, o que demonstra o envelhecimento da população.

Gráfico 6 – Evolução da população dos EUA com 65 anos ou mais, em milhões de pessoas, e respetiva taxa de crescimento



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da OCDE

Esta evolução pode ser favorável para a entrada da Bortalima nos EUA, caso a faixa etária que compreteixis para o lar seja mais velha, mas, por outro lado, pode ser desfavorável, caso a faixa etária responsável pela compra de têxteis-lar nos EUA seja mais nova, sendo este ponto debatido mais à frente no relatório.

5.2. Caracterização Económico-Financeira

5.2.1. Indicadores macroeconómicos

Os EUA têm a maior economia a nível mundial, com um PIB de cerca de 19,75 trilhões de USD em 2022 e são o principal país importador (*Santander – Trade Markets*). Estiveram no centro da crise de 2008 que afetou todo o mundo e trouxe consequências negativas que perduraram durante os anos seguintes, nomeadamente para o investimento, o consumo privado e para a produção industrial, tendo o país entrando em recessão em 2009 (ATP, 2017). O desemprego subiu para os 10,1%, valor esse que na

altura era o maior desde 1983.

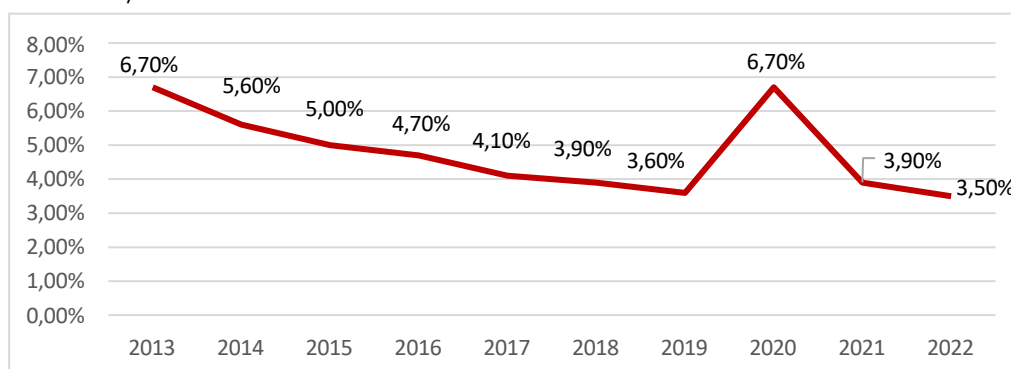
Tabela 4 – Quadro resumo da situação macroeconómica

	<u>2013</u>	<u>2022</u>
PIB (Triliões de \$, preços constantes)	16,55	19,75
PIB per capita (Milhares de \$, preços constantes)	52,33	59,30
Taxa de crescimento real do PIB	1,84%	2,10%
Taxa de desemprego	6,70%	3,50%
Taxa de inflação	1,46%	6,50%
Saldo balança corrente (Biliões de \$)	-339,45	-846,35 (2021)
Saldo balança corrente (%PIB)	-2%	-3,6% (2021)

Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do FMI e Banco Mundial

Nos últimos 10 anos, como é possível observar no gráfico 7, a taxa de desemprego desceu consideravelmente, excetuando no período pandémico onde atingiu os 14,7% em abril de 2020, tendo terminado o ano com um valor de 6,70%. Além disso, e tendo apenas em consideração os valores dos últimos 10 anos, o valor mais baixo da taxa de desemprego verificou-se em 2022, com uma taxa de 3,5%, o que confirma a tendência de descida.

Gráfico 7 – Evolução da taxa de desemprego nos EUA (valor de referência – dezembro de cada ano)



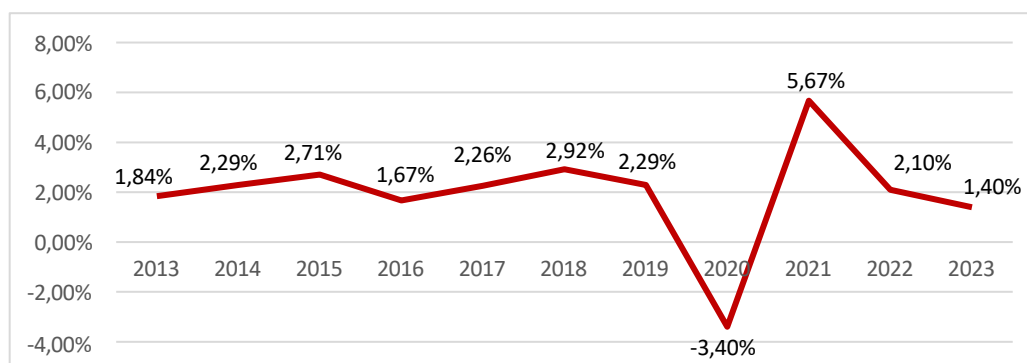
Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do *U.S. Bureau of Labor Statistics*

Numa análise aos anos mais recentes, podemos observar no gráfico 8 que a economia americana tem tido um crescimento real positivo, exceto no ano 2020, onde se verificou uma recessão do PIB de cerca de 3,4%, resultado da pandemia de Covid-19 a nível global, culminando no pior resultado desde 1946. No entanto, no ano seguinte, em 2021, a economia dos EUA cresceu 5,7%, valor mais alto desde 1984,

e cresce sobretudo devido ao crescimento do consumo privado (representa quase 70% do PIB), do investimento estrangeiro, do investimento privado, e também das exportações, consolidando um PIB de 23 trilhões de dólares (*U.S. Bureau of Economic Analysis*).

Em 2022 verificou-se um crescimento real de 2,1%, sendo importante referir o contributo negativo da inflação, que foi de 6,5% em 2022. Para 2023, a projeção do FMI é um crescimento em torno do 1,4% (*World Economic Outlook Database, October 2022*).

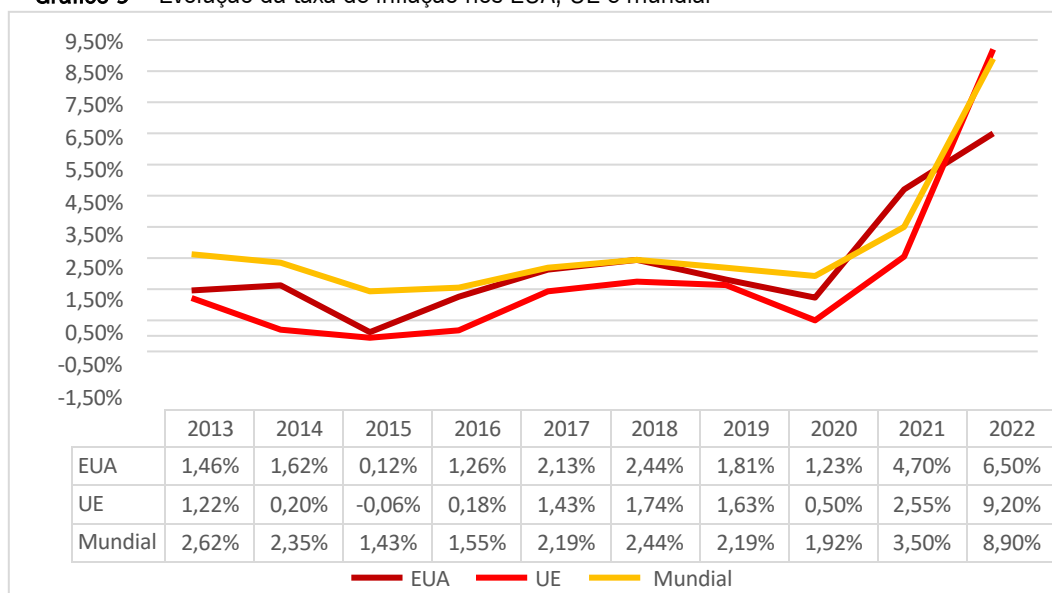
Gráfico 8 – Evolução da taxa de crescimento real do PIB nos EUA



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do FMI - *World Economic Outlook Database, October 2022*

Relativamente à inflação, como é possível observar no gráfico 9, foi de 6,5% em 2022, valor mais baixo que o registado na UE e da média Mundial. Para 2023, apesar de existirem várias projeções, não existe um consenso sobre a evolução da mesma.

Gráfico 9 – Evolução da taxa de inflação nos EUA, UE e mundial

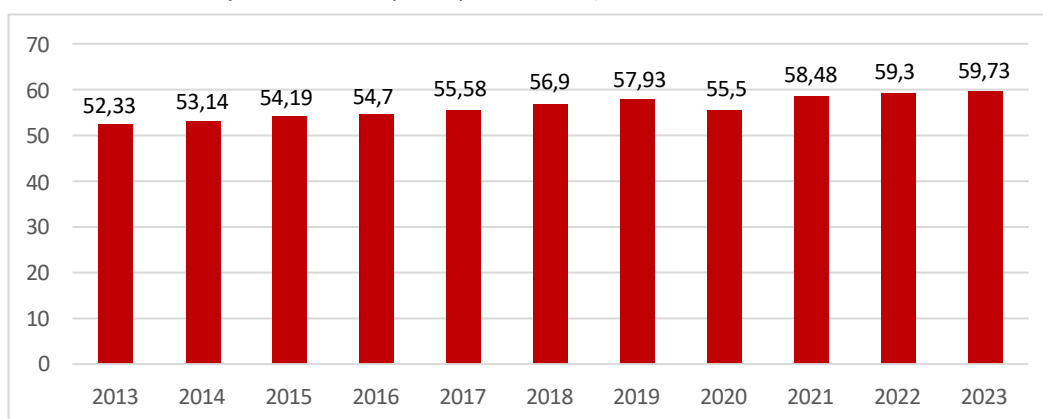


Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do Banco Mundial

O PIB per capita dos EUA, por sua vez, tem aumentado ao longo dos anos, sendo este um tópico de bastante importância, visto que é um indicador da qualidade de vida de uma população. O seu cálculo é efetuado através da divisão do PIB e pelo número de habitantes de um país. No entanto, é necessário ter em atenção que o PIB pode aumentar, mesmo que a população de um país fique mais pobre, ou seja, o PIB não tem em consideração a distribuição de rendimento existente nos países.

Em 2022 esse valor rondou os 59 mil dólares, havendo projeção para 2023 de um PIB per capita de 60 mil dólares e de 63 mil dólares para 2027 (FMI), ou seja, é esperado um aumento aproximado de 5% entre esse período.

Gráfico 10 – Evolução do PIB real per capita dos EUA, em milhares de dólares

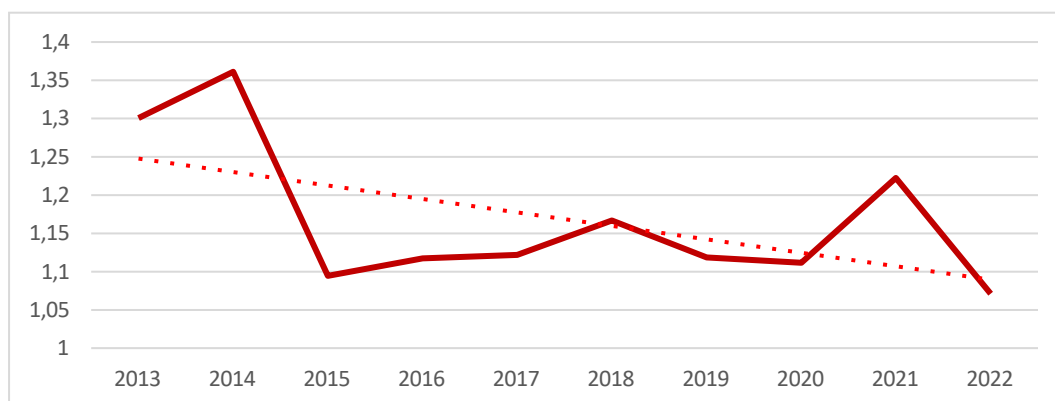


Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do FMI

No que diz respeito à composição do PIB por setor de atividade económica, o setor dos serviços destaca-se com 77%, seguindo-se o setor da indústria com 18% e a agricultura com 1% - dados de 2021 (*Santander, Trade Markets*). O setor industrial emprega 19,9% da população ativa e o setor dos serviços empregam 78,7%.

Relativamente à taxa de câmbio euro/dólar, é possível constatar através da observação do gráfico 12 que, em média, durante os últimos 10 anos a tendência é de desvalorização do euro face ao dólar, tendo-se verificado o valor mais alto em 2014 (1,2225) e o valor mais baixo em 2022 (1,0712).

Gráfico 11 – Evolução da taxa de câmbio euro/dólar dos EUA – valores referentes a junho de cada ano (entre o dia 1 e 3)



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do Banco de Portugal

5.2.2. Comércio internacional dos EUA

Fazendo uma análise à tabela 5, é possível perceber que o volume de importações dos EUA é superior ao volume de exportações, sendo o saldo da balança comercial negativo. Isto significa que a taxa de cobertura está abaixo dos 100%, o que significa que, por exemplo, em 2021, cerca de 70% do valor das importações foi coberto pelo valor das exportações, fazendo com que os EUA tenham tido um défice de 1,2 biliões de USD, valor esse superior em 205 milhões face a 2020.

Tabela 5 – Caracterização geral do comércio internacional dos EUA

		<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>	<u>2021</u>
Exportações (Triliões de \$, base = 2015)	Preços constantes	2,38	2,44	2,45	2,13	2,26
Importações (Triliões de \$), base = 2015)	Preços constantes	2,96	3,01	3,12	2,84	3,25
Taxa de cobertura		80,41%	81,06%	78,53%	75%	69,55%
Posição no ranking mundial	Como exportador	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a	2 ^a
	Como importador	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a	1 ^a

Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do Banco Mundial e da AICEP

Para além disso, é possível perceber que os EUA são o principal país importador a nível mundial, mantendo sempre a posição nos últimos cinco anos. Importaram cerca de 3.2 triliões de USD em 2021.

No que diz respeito às exportações, os EUA ocupam a segunda posição no *ranking* mundial, apenas atrás da China. Exportaram cerca de 2.3 trilhões de USD em 2021.

No que diz respeito aos principais fornecedores de bens do país, a China destaca-se com cerca de 19%, seguindo-se o México (13,2%) e o Canadá (12,4%), todos acima dos 10%. Os principais Estados importadores são a Califórnia, o Texas e Illinois (*OEI*).

Como principal destino das exportações de bens dos EUA está o Canadá, com 17,5%, seguindo-se o México (15,8%), a China (8,6%), o Japão (4,3%) e a Coreia do Sul (3,8%). No que concerne aos Estados que mais exportam, destacam-se o Texas, Califórnia e Nova York (*OEC*).

5.2.3. Relação comercial entre os EUA e Portugal

A Bordalima é uma empresa portuguesa que pretende exportar para os EUA. Nesse sentido, é importante perceber qual a relação comercial existente entre os dois países, que vai ser apresentada neste ponto do relatório.

O valor das exportações de Portugal para os EUA tem vindo a aumentar, com exceção do ano de 2020, onde o valor foi menor em cerca de 11,3%, como consequência da pandemia de Covid-19. No entanto, em 2021 as exportações aumentaram em cerca de 25,5%, o que denota a crescente aceitação dos produtos portugueses. No que diz respeito ao valor das importações de Portugal, provenientes dos EUA, o valor é menos significativo, apesar de ter vindo a aumentar ao longo dos anos, excetuando o ano da pandemia. Isto significa que o saldo da balança comercial entre Portugal e os EUA é positivo, o que significa que Portugal está a vender mais bens do que a adquirir bens aos EUA. Nesse seguimento, a taxa de cobertura está acima dos 100% (e, em alguns casos, superiores a 200%), significando que o valor das exportações está a cobrir a totalidade do valor das importações.

Tabela 6 – Quadro resumo da relação comercial entre os EUA e Portugal

			2018	2019	2020	2021	2022
EUA	Como cliente	Posição	5	5	5	4	4
		Quota (%)	4,97%	5,07%	4,97%	5,58%	6,48%
	Como fornecedor	Posição	8	8	9	8	8
		Quota (%)	1,74%	1,85%	1,81%	2,41%	3,21%

Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do PORDATA

Os EUA ocuparam o 4º lugar no que diz respeito ao destino das exportações portuguesas de bens em 2022, correspondendo a 6,48% das exportações de bens totais de Portugal (Tabela 6). Relativamente às importações dos EUA para Portugal, os valores são bastante inferiores, ocupando a 8ª posição como fornecedor de bens a Portugal. As posições ocupadas em ambas as categorias têm-se mantido estáveis ao longo do tempo. No entanto, os valores exportados e importados têm aumentado.

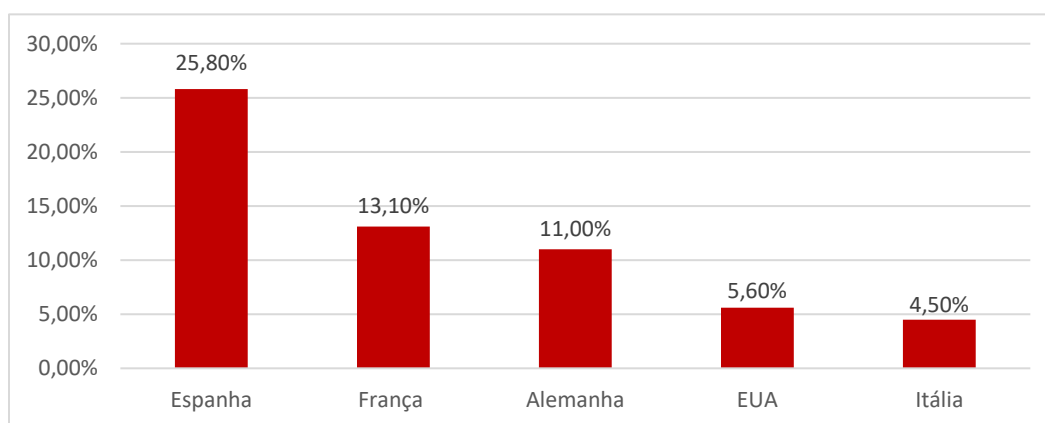
Tabela 7 – Posição e quota dos EUA relativamente à compra e fornecimento de bens a Portugal

	Exportações (Mil milhões de €, base = 2016)	Importações (Mil milhões de €, base = 2016)	Saldo (Mil milhões de €)	Taxa de cobertura
2018	2.73	1.23	1.50	221,95%
2019	2.87	1.39	1.48	206,47%
2020	2.58	1.20	1.38	215,00%
2021	3.23	1.82	1.41	177,47%
2022	4.02	2.68	1.34	150,00%

Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do PORDATA

Para além dos EUA, destacam-se a Espanha (25,8%), a França (13,1%) e Alemanha (11%) como principais destinos das exportações portuguesas.

Gráfico 12 – Quota das exportações de bens de Portugal, por destino, em 2021, em %



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do PORDATA

5.2.4. Exportar para os EUA – Recomendações e Tarifas Aduaneiras

Os EUA são o segundo maior parceiro comercial da UE no que diz respeito ao comércio de bens, sendo o primeiro lugar ocupado pela China. No entanto, se forem considerados os serviços, os EUA são o principal parceiro comercial da UE. Apesar disto, não existe qualquer acordo de livre comércio entre ambas as partes, apesar de ter havido uma tentativa lançada em 2013, conhecida como *Transatlantic Trade Investment Partnership* (TTIP). Contudo, estas negociações foram encerradas em 2019 (Comissão Europeia). Nesse mesmo ano, apesar de ter havido uma autorização para o início de negociações para dois acordos, não se verificou qualquer desenvolvimento no assunto. Um destes dois acordos serviria para eliminar as tarifas aduaneiras praticadas no comércio dos bens industriais (os produtos agrícolas ficariam de fora), e o outro acordo sobre a avaliação de conformidade serviria para garantir que os produtos seguem todas as regras estabelecidas para entrar em ambos os mercados (AICEP).

Apesar de não haver nenhum acordo, o comércio realizado entre os EUA e a UE tem estabelecida a cláusula da nação mais favorecida, permitindo existir entre ambas as partes uma das tarifas médias mais baixas praticadas mundialmente, sendo o valor inferior a 3% (OMC), valor este abaixo do praticado para as matérias têxteis, que irá ser abordado mais à frente, assim como as especificidades das mesmas para entrarem no mercado americano.

Relativamente ao processo exportador, a AICEP indica algumas recomendações para exportar para os EUA, que devem ser tidas em consideração pela empresa para facilitar o processo:

1. Em primeiro lugar, é necessário conhecer as regras em vigor no mercado, ou seja, verificar se não existe qualquer tipo de restrições à entrada dos produtos de têxtil-lar, no caso específico da empresa, nomeadamente no(s) Estado(s) onde pretenda entrar. Por exemplo, toda a documentação que vai juntamente com o produto deve estar em inglês, assim como todos os rótulos.
2. Para além disso, o país de origem deve estar devidamente identificado. Deve também estar incluído um número de identificação de empregador (EIN) e o código HS, para identificar o tipo de mercadorias (TNT). Em segundo lugar, a empresa deve estar sempre atenta a eventuais alterações nas leis, para ter a certeza de que respeita todas as regras.
3. Em terceiro lugar, é importante a escolha ideal do meio de pagamento, para reduzir os riscos associados à exportação, nomeadamente os riscos cambiais. No caso concreto da Bordalima,

que é a empresa exportadora, os riscos cambiais mais comuns são a nível transacional e operacional (AICEP).

A nível da transação em concreto, o risco reside na alteração das taxas de câmbio no pagamento da mercadoria. Por exemplo, a empresa pode entregar uma determinada mercadoria, mas o pagamento ser feito uns meses depois, o que pode trazer riscos na medida em que a taxa de câmbio está sempre a mudar, podendo a empresa beneficiar ou sair prejudicada (AICEP).

A nível operacional, os riscos envolvidos são sentidos mais a longo prazo, com o decorrer das operações, o que pode fazer com a empresa altere parte da sua estratégia no mercado (AICEP). Tendo estes riscos em consideração, a empresa tem de fazer uma gestão adequada, sendo que essa gestão dependerá do volume de negócios para o mercado. No entanto, essa gestão pode ser feita de três formas diferentes – utilização de *forwards*, compra e venda de opções cambiais ou faturação em euros (AICEP).

Os *forwards* consistem em fixar a taxa de câmbio numa data ou período particular, ou seja, a empresa nem se pode beneficiar nem prejudicar com esta opção. Na compra e venda de opções cambiais a empresa contrata numa determinada entidade bancária uma opção de venda com um intervalo de tempo definido. Quando essa data chegar, a empresa pode ativar a opção e vendê-la ao banco ou pode ativar a opção e vender ao mercado, dependendo do que for melhor para a empresa, estando assim protegida relativamente a desvalorizações e ao mesmo tempo pode aproveitar eventuais valorizações (AICEP).

Por último, a empresa pode faturar a mercadoria em euros e, dessa forma, protege-se, ficando a empresa importadora com o risco. Contudo, caso haja uma valorização do euro, significando que o produto fica mais caro, pode resultar numa diminuição da procura, sendo este o principal risco desta opção (AICEP).

Na realidade atual, onde se tem observado uma desvalorização do euro face ao dólar, pode ser benéfico para as exportações, visto que os produtos importados dos países cuja moeda é o euro ficam mais baratos.

4. Em quarto lugar, a empresa deve ter em atenção o cumprimento dos prazos. Entregar as encomendas no prazo estabelecido e efetuar o pagamento dentro do acordado entre ambas as partes é fundamental.
5. Em quinto lugar, e muito importante para conseguir fidelizar o mercado dos EUA é satisfazer

um cliente com um bom serviço durante todo o processo, inclusive no pós-venda, porque o mercado tem clientes exigentes. Apesar disso, é um mercado onde a concorrência é forte e não existem *players* dominantes, ou seja, apesar de haver empresas que se destacam, não dominam o mercado.

6. Em sexto lugar, é importante criar uma presença estável no próprio país, seja através da criação de uma subsidiária lá, ou através de uma parceria com empresas locais. Se o objetivo for a criação de uma empresa, a melhor alternativa é escolher um Estado onde a legislação seja mais favorável, apesar dos EUA serem o 6º país onde é mais fácil fazer negócios.
7. Em sétimo e último lugar, é importante que a empresa seja aconselhada no processo, até porque se trata de um mercado geograficamente distante e que tem a maior economia do mundo.

Relativamente ao processo de exportação em si, segundo a *Rangel Logistics Solutions*, uma empresa que deseje exportar para os EUA deve cumprir três passos: (1) deve escolher um importador local, confirmar que ele tem a respectiva licença de importação e ajudar o mesmo a fazer o registo da empresa exportadora; (2) adquirir o aviso prévio da importação e o registo da empresa que vai importar; (3) obter a certificação de aprovação de rótulo, pagar as taxas federais e os direitos aduaneiros que se aplicarem e cumprir a legislação consoante o Estado para onde se exporta.

No que diz respeito às tarifas aduaneiras para a exportação de produtos têxteis para os EUA, segundo o *World Tariff Profiles 2022*, a empresa estará sujeita a uma tributação média de 8%. Relativamente à etiquetagem, os EUA são um país bastante exigente. Para itens com um valor superior a 5 USD têm de ser rotulados com o nome e o endereço do fabricante, a percentagem do conteúdo material até 100%, o detalhe da malha ou tecido, o género da peça de vestuário ou têxtil e a medição dos tecidos (TNT).

Segundo a ATP, as etiquetas devem ter os nomes genéricos das fibras que constituem o produto – estão nas *“Rules and Regulations under the Textile Fiber Products Identification Act (Textile Rules), 16 C.F.R.Part 303”*-, assim como a percentagem relativa a cada uma delas por ordem decrescente. Caso o produto seja composto por diferentes fibras em diferentes partes do mesmo, devem ser devidamente identificadas. Pode também usar-se o nome comercial da fibra, desde que o nome genérico esteja ao lado, e o tipo e tamanho de letra devem ser iguais.

A tolerância existente para a dispersão na composição das fibras é de 3%, o que não significa que as

empresas possam deturpar o valor real, apenas tem em atenção um desvio possível no fabrico do produto. Para além disso, segundo o *Care Labeling of Textile Wearing Apparel and Certain Piece Goods*, tem de haver uma etiqueta disponível e facilmente observada na compra do produto com as informações sobre cuidados a ter com o uso do produto. Estas informações podem estar em forma de símbolo – definidos pela *American Society Testing and Materials (ASTM)*, desde que cumpram as normas legais. O nome do país de origem do produto também é obrigatório – na parte da frente da etiqueta -, assim como o país onde foram fabricados para produtos importados. Caso o produto tenha sido produzido na UE, o país tem de ser indicado, ou seja, se for em Portugal, tem de dizer “*Made in Portugal*”. Por último, tem de conter o nome do fabricante, do importador, ou de outra empresa que seja responsável pela distribuição ou comercialização do produto. Todas as informações devem estar em inglês, podendo também incluir outras línguas.

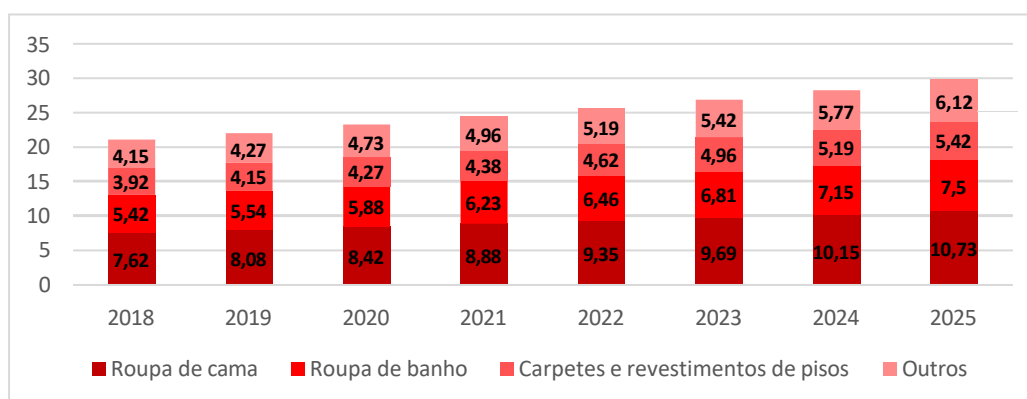
Os EUA normalmente trabalham com representantes em Portugal – parceiros ou agentes -, de forma a procurarem os melhores fornecedores. Esses representantes podem não exportar apenas têxteis-lar, mas sim vários produtos. Para além disso, segundo informações recolhidas na empresa, as empresas dos EUA gostam de trabalhar com empresas com algum grau de integração vertical, ou seja, empresas que tenham grande parte da responsabilidade da cadeia de produção dos produtos.

5.3. O mercado de têxteis-lar

5.3.1. Dimensão

Em 2021, segundo a *Statista*, o tamanho estimado do mercado de têxteis-lar dos EUA foi de 24,45 biliões de dólares, sendo a roupa de cama o produto com maior quota, com cerca de 36%. Destacam-se também a roupa de banho (25%) e as carpetes e revestimentos de piso (18%). Pela análise do gráfico 15, é possível concluir que o mercado dos têxteis-lar tem vindo a crescer ao longo dos últimos anos, e a perspetiva é de que continue a crescer, e em todas as categorias de produto. No entanto, apesar de ser esperado um crescimento de mercado de 41% entre 2018 e 2025 (*Statista*) – de 21,11 para 27,77 biliões de dólares -, e de esse crescimento se verificar em todas as categorias de produto, a quota de mercado correspondente à roupa de cama e de banho deverá manter-se a mesma, ou seja, 36% para a roupa de cama e 25% para a roupa de banho.

Gráfico 13 – Evolução do tamanho do mercado de têxteis-lar dos EUA, em bilhões de dólares



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do *Statista*

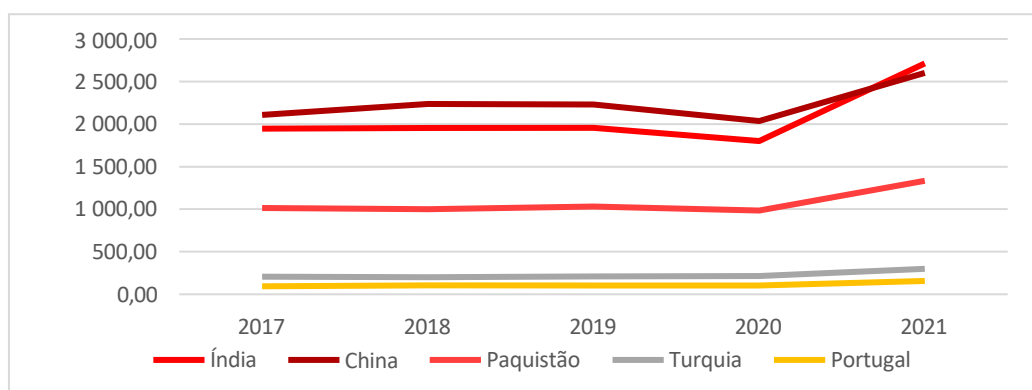
O mercado dos têxteis para o lar nos EUA deve ser analisado considerando dois eixos: o produto e o canal de distribuição.

Relativamente ao produto, o mercado está dividido em cinco categorias – roupa de cama, roupa de banho, roupa de cozinha, estofados e revestimentos de piso. No que diz respeito aos canais de distribuição, as opções são variadas, e vão desde supermercados e hipermercados, lojas especializadas, canais de distribuição online, entre outros.

5.3.2. Comércio Internacional

Os EUA são o principal importador de têxteis para o lar (responsáveis por 34% das importações mundiais em 2021). Importam principalmente de países como a China, a Índia e o Paquistão, os principais fornecedores do país. Portugal ocupa o 5º lugar, atrás da Turquia. Fazendo uma análise aos últimos 5 anos, há um claro destaque para a Índia e a China, que representam cerca de 70% do total das importações de têxteis-lar dos EUA. A Índia ultrapassou a China neste último ano, com exportações no valor de 2.713,8 bilhões de dólares – contra os 2.602,2 bilhões de dólares exportados pela China -, mas a realidade é que estes dois países seguem sempre muito próximos na frente e se destacam claramente dos restantes. Se se considerar também o Paquistão, verificamos que os três países representam cerca de 88% das importações dos EUA. Portugal representa apenas 2%.

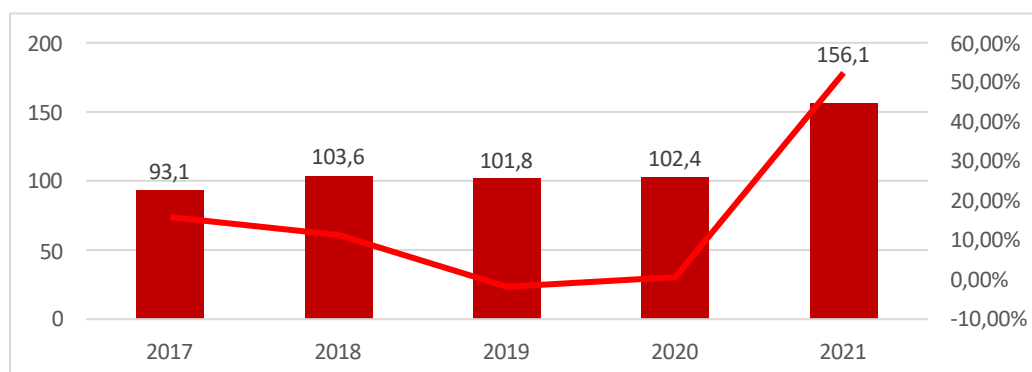
Gráfico 14 – Evolução das importações de têxteis-lar dos EUA, em milhões de USD



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do ITC

Relativamente às importações de têxteis-lar dos EUA provenientes de Portugal, utilizando dados do ITC, que englobam roupa de cama, de mesa, de toucador e de cozinha de todos os tipos de materiais têxteis, podemos observar um aumento, em valor real, de 68% face a 2017, o que é bastante significativo. No que diz respeito aos outros anos, observamos apenas uma ligeira redução entre 2018 e 2019, de cerca de 2%, tendo aumentado em 2020 cerca de 0,6% e 52,4% em 2021, sendo por isso considerado um dos melhores anos de sempre para as exportações de têxteis e vestuário (ATP).

Gráfico 15 – Evolução das exportações de têxteis-lar de Portugal para os EUA (em milhões de €) e a evolução da taxa de crescimento das mesmas



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do ITC

5.3.3. Caracterização da procura

Em 2019, segundo a *Cotton Incorporated*, o consumo de têxteis para o lar por parte dos consumidores americanos foi de 66,4 bilhões de USD. No ano seguinte, devido à pandemia houve uma redução nesse valor, mas as projeções indicam que, em 2022, o mercado irá recuperar e mostrar um crescimento de 8,3% a 5 anos com 72 bilhões de USD gastos em 2024.

São duas as principais tendências do mercado dos têxteis-lar nos EUA para o período estudado pela *Mordor Intelligence* (2018-2027): (1) o crescimento do setor imobiliário e (2) a renovação/modernização das casas. O facto de cada vez mais pessoas terem casa própria e o facto de terem um melhor estilo de vida, devido ao aumento de rendimento disponível, faz com que os gastos para a casa aumentem. Consequentemente, espera-se que os gastos em têxteis para o lar vão aumentar. Esses gastos, para além de serem feitos para quem adquire uma casa, são também efetuados por aqueles que simplesmente querem renovar ou modernizar as suas habitações, contribuindo também para isto o comércio eletrónico, devido ao aumento do número de empresas que vendem *online*.

No que diz respeito ao método da última compra efetuada, segundo dados do mesmo estudo, 76% fizeram-no através da própria loja e os restantes 24% foram efetuadas *online*, sendo que 4% destes 24% corresponderam a compra *online* com recolha do produto na própria loja. Isto permite compreender algumas oportunidades de mercado que podem ser aprofundadas pelas empresas, nomeadamente no uso de ferramentas digitais, que tem vindo a ganhar cada vez mais importância como fonte de inspiração para compra de têxteis para o lar.




Um último aspeto a destacar refere-se às oportunidades identificadas no mercado dos têxteis-lar dos EUA. Neste segmento em específico, as lojas físicas são muito importantes no que concerne às compras dos produtos, desde as próprias montras como fonte de inspiração até à compra dentro da loja.

5.3.4. Análise da concorrência

Atualmente, existem cerca de 12 mil (12.372) fábricas têxteis nos EUA, contribuindo para empregar cerca de 160 mil pessoas. Estão concentradas principalmente em três Estados: Texas, com um número de empresas têxteis na ordem das 1 775, Califórnia, com 1 284 empresas, e Carolina do Norte, com 985 empresas (*IBISWorld*). Relativamente aos têxteis para o lar em específico, o mercado americano é altamente competitivo, apesar de não ter propriamente *players* dominantes. No entanto, é possível destacar algumas empresas, enunciadas de seguida (*Mordor Intelligence*).

Segundo o estudo de mercado e *benchmarking* dos EUA realizado pela ATP, destacam-se as seguintes empresas na indústria de têxteis para o lar: *Welspun USA*, *Alok US.*, *Himatsingka America*, *1888 Mills* e a *Indo Count Global Inc.* –as mais importantes para o contexto do trabalho. Excetuando a *1888 Mills*, todas as outras são subsidiárias de empresas indianas, denotando assim a importância da Índia no fornecimento de têxteis para o lar para os EUA.

Tabela 8 – Empresas de destaque na indústria de têxteis-lar nos EUA

	<p>Subsidiária da <i>Welspun Global Brands Limited</i>, sediada na Índia, sendo esta última a principal fornecedora de têxteis-lar para os EUA, segundo a <i>Home Textiles Today (HTT)</i>, e exporta os seus produtos para os principais retalhistas do mundo. A sua gama de produtos é composta por lençóis, edredons, toalhas, tapetes de banho, toalhas de praia, entre outros. Segundo a <i>Welspun</i>, “cada quarta toalha e cada sétimo lençol vendido nos EUA é fabricado pela <i>Welspun</i>”, referindo a inovação como principal impulsionador desse feito sendo, a par dos baixos custos de produção, as suas maiores vantagens competitivas. A criação de uma subsidiária nos EUA foi motivada pelo objetivo de conhecer o consumidor americano. É constituída por um showroom onde são mostrados os seus produtos a vários retalhistas e convidados, nomeadamente quando ocorre a <i>Home Textiles Market Week</i>.</p>
	<p>Subsidiária da <i>Alok Industries Limited</i>, a maior empresa têxtil da Índia que exporta para todo o mundo. Foi constituída para fortalecer o canal de distribuição, permitindo à empresa aumentar a sua lista de clientes e as suas parcerias, mas também atingir o seu objetivo de entrar nos mercados da América do Sul. Têm uma gama diversificada de produtos, incluindo jogos de lençóis, edredons, mantas, colchas, cortinas, e é responsável pela produção deste tipo de artigos para marcas conceituadas, como a <i>Ellen Tracy</i>, <i>Caribbean Joe</i>, entre outros. A sua principal vantagem competitiva é também a produção a custos baixos, mas o facto de trabalhar com marcas conceituadas também ajuda bastante para impulsionar a carteira de clientes.</p>
	<p>Subsidiária da <i>Himatsingka</i>, empresa sediada na Índia, produzindo uma variedade de produtos que incluem produtos de cama e banho, tecidos para cortinas, estofados, entre outros. Têm clientes em mais de 30 países e no seu portfólio estão incluídas marcas como a <i>Calvin Klein</i>, a <i>Tommy Hilfiger</i>, a <i>Disney</i>, a <i>Marvel</i>, <i>Star Wars</i>, entre muitas outras. A <i>Himatsingka America</i> atua em conjunto com a <i>Divatex</i>, que é uma das principais empresas fornecedoras de lençóis em todo o país. Assim como as duas marcas anteriores, a vantagem competitiva da <i>Himatsingka</i> é a produção com custos baixos, mas o facto de colaborarem com marcas prestigiadas e fazerem colaborações com os principais fornecedores do país também confere vantagem competitiva à empresa.</p>
	<p>Empresa sediada na Califórnia, e é líder em inovação, design e investigação e desenvolvimento. A gama de produtos da empresa inclui roupa de banho, roupa de cama, têxteis para a cozinha e cortinas. Consegue manter a sua competitividade no mercado, porque tem linhas de produção em países onde os custos de produção são baixos, nomeadamente no Paquistão, China, Gana e Bangladesh, sendo essa a sua vantagem competitiva. A empresa tem também um contrato com a <i>Walmart</i>, a maior loja de retalho dos EUA, o que é fundamental para conseguir destaque no país.</p>
	<p>Subsidiária da empresa <i>Indo Count Industries Lda</i>, sediada na Índia. A sede da subsidiária nos EUA, assim como o showroom ficam em Nova York e o centro de distribuição ficam em <i>Charlotte</i>, na Carolina do Norte. Produzem fronhas, colchas, edredons e capas de edredons. Está, neste momento, no top 5 de maiores fornecedores de lençóis dos EUA, exporta para 54 países e o objetivo é ampliar esta lista, sendo o seu posicionamento estrategicamente pensado para conseguir servir os principais mercados de todos os continentes. A sua principal vantagem competitiva é ter uma produção a preços baixos e conseguir estar no topo dos principais fornecedores de lençóis do país.</p>

Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do estudo de mercado e *benchmarking* dos EUA realizado pela ATP

Portanto, em suma, todas estas empresas, incluindo a 1888 *Mils*, a única empresa americana, conseguem alcançar vantagem competitiva através dos preços que praticam, porque a produção decorre em países cujos custos de produção são baixos e onde há uma produção em larga escala. Desta forma, conseguem ter uma lista de clientes exclusiva e ter sucesso no mercado dos têxteis-lar dos EUA. São, sem dúvida, as principais concorrentes da empresa no mercado americano.

5.4. Análise SWOT da Bordalima para o mercado americano

Neste ponto do trabalho, o objetivo é dar a conhecer alguns aspetos que podem ajudar a empresa na entrada no mercado americano. Para isso, a ferramenta utilizada é a análise SWOT, elaborada com base em informações fornecidas pela empresa no âmbito do estágio curricular, mas também em dados da AICEP.

Tabela 9 – Análise SWOT da Bordalima para o mercado americano

<p>- Strengths (Pontos Fortes):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptabilidade dos produtos; ▪ Rapidez de serviço; ▪ Qualidade dos produtos e design; ▪ Possibilidade de produção em pequena escala. ▪ Cadeia de valor; 	<p>- Weaknesses (Pontos Fracos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing; ▪ Preços; ▪ Inovação.
<p>- Opportunities (Oportunidades):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comércio Eletrónico; ▪ Marketing; ▪ Inovação. 	<p>- Threats (Ameaças):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concorrência; ▪ Distância do mercado; ▪ Tarifas; ▪ Procedimentos complexos; ▪ Risco cambial.

Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da empresa

Relativamente aos pontos fortes da empresa, ou seja, os pontos que podem diferenciar a Bordalima dos seus concorrentes está, por um lado, a sua flexibilidade, que permite a adaptabilidade dos produtos, ou seja, a empresa adapta os produtos consoante o desejado pelo cliente. Isto, por sua vez, vem agregado com a possibilidade de produção em pequena escala, no sentido da empresa poder produzir mínimos inferiores aos exigidos por empresas de alguns países como, por exemplo, países asiáticos. Por outro lado, a empresa tem uma boa e rápida prestação de serviços o que, devido à distância ao mercado, pode ser bastante útil relativamente aos prazos de entrega. Para além disso, a Bordalima

tem uma produção e um *design* com muita qualidade, o que lhe permite satisfazer todo o tipo de clientes e não concorrer essencialmente em preços. Por último, o facto de a empresa de a empresa ser verticalmente integrada e de as empresas americanas terem preferência por este tipo de empresas pode ser também um ponto a favor da Bordalima.

Como pontos fracos, são de destacar o *marketing*, os preços que podem ser mais altos que os praticados por concorrentes de outros países e a cadeia de valor. O *marketing* é um fator-chave para a empresa no sentido de expor os seus produtos, permitir que sejam vistos e, dessa forma, conseguir captar um maior número de clientes. E, apesar da análise ser feita para o mercado americano, é abrangente para qualquer mercado, especialmente numa era digital, como a que vivemos atualmente, e onde a maior parte da população tem acesso à *internet* e a usa regularmente. No que diz respeito aos preços, a Bordalima não consegue praticar preços ao nível dos concorrentes de países asiáticos, por exemplo, e num país onde a maior concorrência enfrentada é por empresas sediadas no Índia, pode tornar-se um obstáculo. Por último, a falta de investimento para inovar pode ser também um ponto fraco, visto que a inovação é essencial para concorrer em qualquer mercado, nacional ou internacional.

No que concerne às oportunidades a explorar pela empresa, é de destacar o comércio eletrónico. Isto, porque os EUA são o segundo país a nível mundial onde são efetuadas mais compras *online*. Os últimos dados disponíveis indicam um valor de 907.790 milhões de USD em compras *online* em 2021, o que demonstra a dimensão do mercado digital americano, que vai ser mais detalhado na parte seguinte do trabalho. Aliado a isto surge o *marketing*, como uma ferramenta de visibilidade para os clientes e consumidores americanos que possam ter interesse e, eventualmente, comprar.

Como a empresa não consegue concorrer com os preços praticados no continente asiático, a inovação surge como uma vantagem competitiva essencial para ter sucesso no mercado americano, aliada à qualidade dos produtos e *design* e da adaptabilidade dos mesmos consoante as preferências do cliente.

Por último, as principais ameaças são, sem dúvida, a concorrência, a distância, o risco cambial, as tarifas e os procedimentos complexos. Como foi discutido no ponto anterior, as empresas asiáticas, nomeadamente na Índia, têm um papel preponderante nos têxteis-lar no mercado americano. Apesar de a empresa apresentar uma elevada qualidade dos seus produtos e adaptá-los à necessidade de cada cliente, o fator preço pode levar a que uma outra empresa seja escolhida ao invés da Bordalima, o que pode ser uma ameaça à empresa. A distância também pode ser uma ameaça, no sentido de que se trata de outro continente, o que pode envolver maiores custos de transação e mais burocracias,

nomeadamente no transporte, cuja modalidade mais barata é o transporte marítimo.

Em complemento a essa distância, o facto de ser um mercado exigente, nomeadamente na etiquetagem dos produtos, pode causar algumas dificuldades na entrada do mercado. As próprias tarifas pagas sobre os produtos também podem ser uma ameaça à exportação dos bens de Portugal para os EUA. Por último, existe o risco cambial inerente nas transações entre ambas as partes, discutido no ponto anterior do trabalho.

Portanto, tendo em consideração as informações apresentadas até agora, a Bordalima deve optar pela exportação indireta como modo de entrada no mercado americano, através dos representantes dos EUA em Portugal, sendo eles os responsáveis pelo transporte e venda do produto no exterior. Dessa forma, a empresa pode libertar-se de muitas responsabilidades do processo como, por exemplo, o transporte.

Pode, também, aproveitar a feira em Nova York, a *Market Week*, para divulgar os seus produtos e, eventualmente, angariar clientes. No entanto, se for do interesse da empresa utilizar a mesma forma de entrada que usa nos mercados onde já atua – a exportação direta -, pode utilizar agentes para intermediar o processo, mas realizar o envio das encomendas diretamente para o cliente final, sendo que no início do processo a exportação indireta parece ser o mais recomendado, podendo evoluir para outro modo de entrada posteriormente, caso se justifique.

Para além disso, as vantagens competitivas da empresa, como o *design*, a qualidade dos seus produtos, o facto de o produto ir ao encontro do que o cliente deseja e produzir mínimos inferiores aos de empresas de países como a Índia, entre outros, pode permitir à empresa servir nichos de mercado, visto que não consegue fazê-lo através dos preços. Portanto, a empresa, numa fase inicial, deve atuar numa escala mais pequena e explorar nichos específicos de mercado para conseguir contornar as grandes empresas indianas que atuam no mercado dos têxteis-lar nos EUA. Além destas opções, o comércio eletrónico pode também ser utilizado pela empresa, como uma via alternativa à exportação convencional, opção essa analisada no ponto seguinte deste relatório.

Portanto, o mercado americano é uma alternativa viável para a Bordalima, com muitas potencialidades a serem exploradas e que pode permitir à empresa aumentar a sua presença internacional num mercado com grande dimensão e o maior importador de têxteis-lar a nível mundial.

6. E-COMMERCE: O USO DA INTERNET PARA EXPORTAR

6.1. Introdução

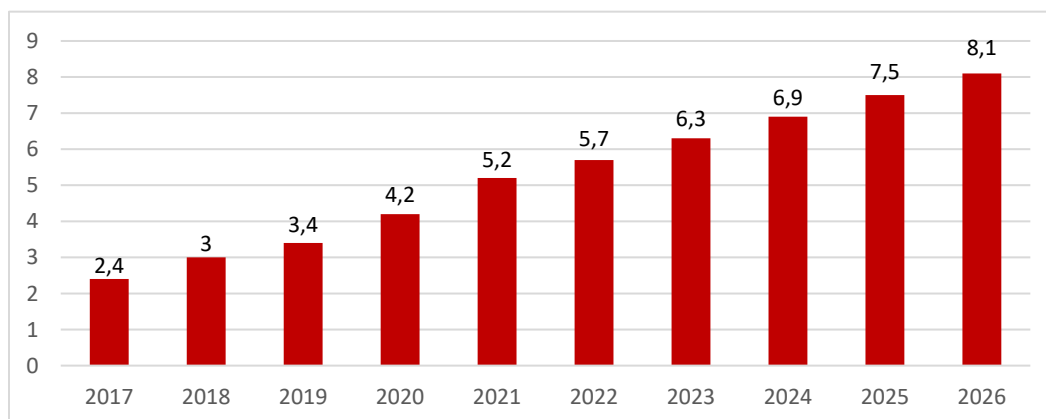
O *e-commerce* (ou comércio digital) corresponde ao ato de vender e comprar pela *internet*. Por definição, a exportação é a prática de enviar ou transportar mercadorias ou serviços para um país estrangeiro para venda. *E-exporting* corresponde à prática de receber e processar pedidos *online* de clientes localizados em países estrangeiros, permitindo alcançar um grande número de potenciais clientes em todo o mundo sem necessitar de estabelecer uma presença física no estrangeiro.

Neste tópico do trabalho o objetivo principal é identificar quais os aspetos mais importantes no processo de exportação através do comércio eletrónico: quais as modalidades existentes, e qual a melhor solução para a Bordalima. Em particular, pretende-se analisar, por um lado, em que medida a exportação através de comércio eletrónico pode atenuar as barreiras enfrentadas pela empresa no processo de exportação convencional e, por outro, as potencialidades do uso de plataformas digitais para entrar no mercado. Para tudo isto, é importante realizar previamente uma contextualização do comércio eletrónico a nível mundial, mas também perceber como as empresas portuguesas estão integradas nesta tipologia de vendas.

6.2. Evolução

O comércio eletrónico tem tido um rápido crescimento a nível mundial e as projeções (gráfico 16) indicam que em 2026 as vendas possam atingir os 8.1 trilhões de USD, um aumento de cerca de 42% face às vendas realizadas em 2022 e um aumento de cerca de 238% face às vendas realizadas em 2017, o que demonstra a crescente importância do mesmo.

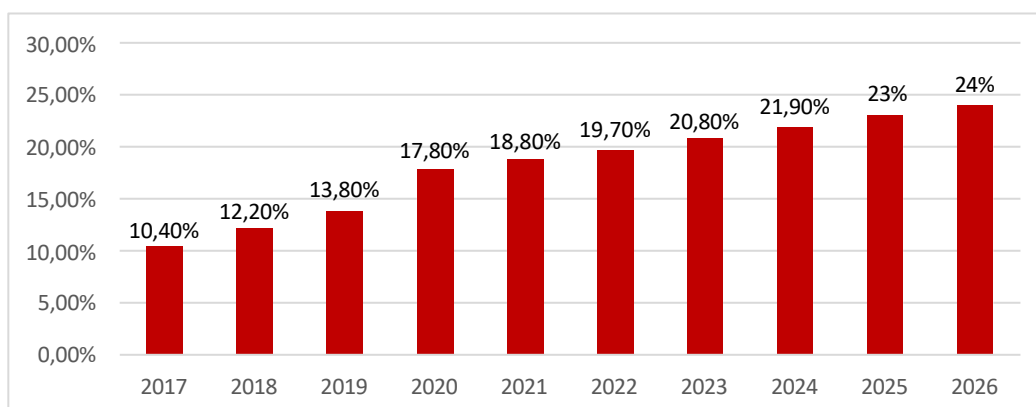
Gráfico 16 – Vendas de comércio eletrónico de retalho no mundo (em trilhões de USD)



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do Statista

Para além do aumento das vendas, a percentagem de comércio eletrónico no total de vendas a retalho no mundo também tem aumentado, como é possível observar no gráfico 19. Estudos realizados pelo *Statista* indicam que desde 2022 (19,7%) até 2026 (24%) o aumento esperado seja de 21,8%, aumento esse de 130,8% se a comparação for feita desde 2017 (10,4%). Também é importante referir que a pandemia de Covid-19 teve um contributo significativo para o aumento desta modalidade de vendas, visto que no período analisado, o ano 2020 foi o que registou a maior subida percentual, de 4% face a 2019. Após 2020, a previsão até ao ano 2026 é de que os aumentos sejam constantes, com crescimentos anuais por volta de 1%. Neste sentido, existe uma clara oportunidade para as empresas que queiram usar esta via para começar a exportar ou para intensificar a presença em diversos mercados a nível mundial.

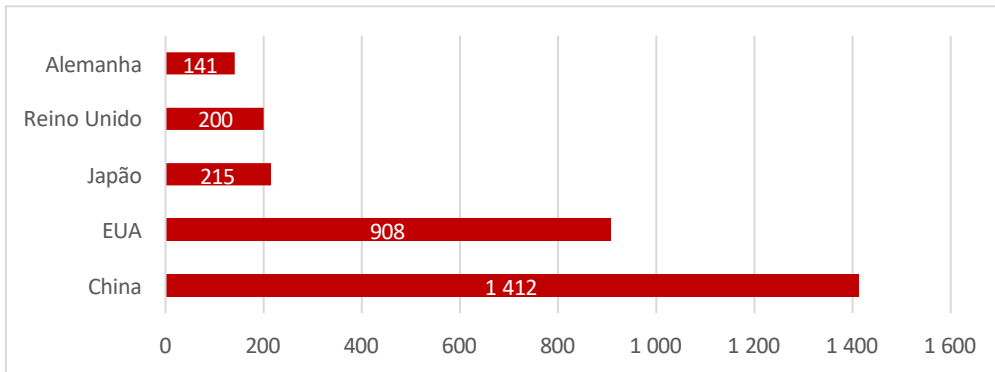
Gráfico 17 – % do comércio eletrónico no total de vendas a retalho no mundo



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do *Statista*

Relativamente aos países onde as vendas eletrónicas são mais elevadas (gráfico 18), há um claro destaque para a China, que teve vendas no valor de 1 412 biliões de USD em 2021. Também com um valor de vendas bastante elevado estão os EUA, com um valor de 908 biliões de USD.

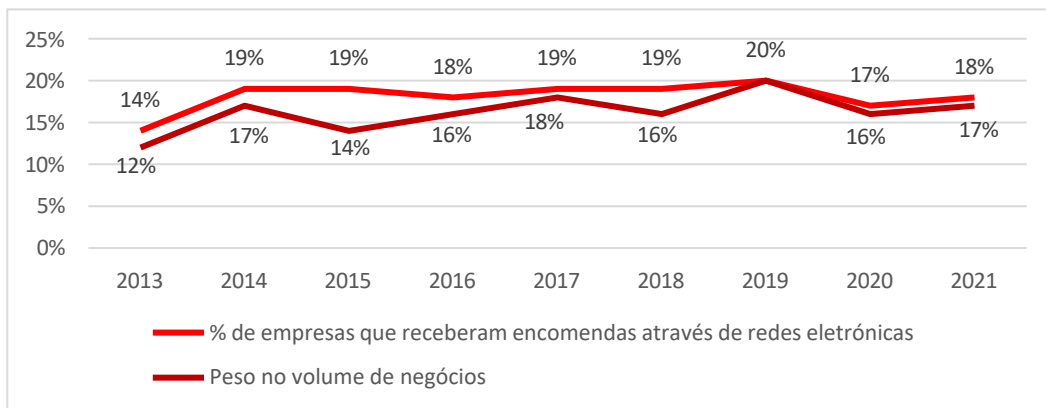
Gráfico 18 – Países com mais vendas através de comércio eletrônico (em bilhões de USD) - 2021



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do *Statista*

No que diz respeito a Portugal, nomeadamente às empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço – excluindo apenas as microempresas -, em 2021, 18% receberam encomendas através do seu *website*, app (16%) ou EDI (Intercâmbio Eletrónico de Dados) (2%). Esse valor representou cerca de 17% do volume de negócios das empresas, valores que se têm mantido constantes ao longo dos últimos cinco anos, sendo, no entanto, superiores ao valor registado em 2013, de apenas 12%. É de notar que este estudo apenas considera encomendas com representação igual ou superior a 1% do volume de negócios (ANACOM).

Gráfico 19 – Comércio eletrónico nas empresas

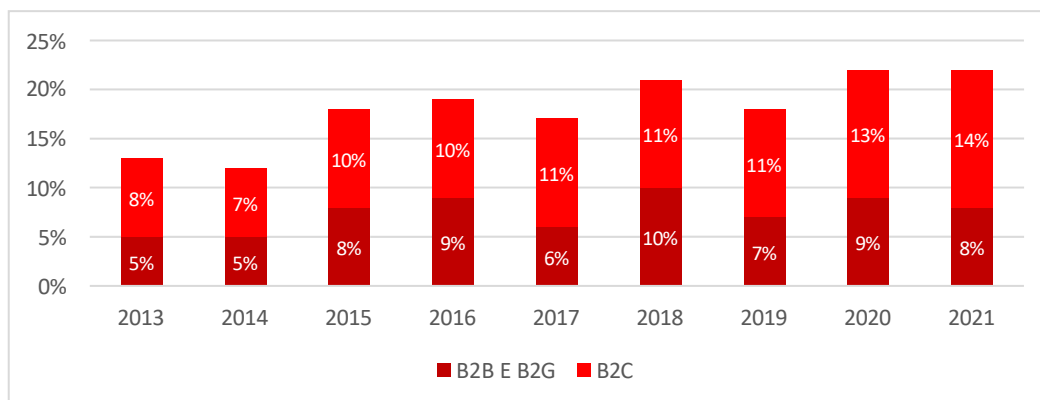


Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da ANACOM

No que concerne ao tipo de comércio eletrónico praticado em 2021, 8% correspondeu a B2B/B2G, ou seja, 8% das empresas estabeleceram negócios com outras empresas ou com o Governo/Estado, e cerca de 14% correspondeu a B2C, ou seja, 14% das empresas receberam encomendas de consumidores finais (ANACOM e *Statista*). Quando comparados, por exemplo, com os valores de 2013, o comércio eletrónico B2C aumentou cerca de 6% e o comércio eletrónico B2B/B2G aumentou cerca de 3%, o que

significa que, apesar de ambos os valores terem aumentado, as empresas portuguesas utilizam com maior frequência a tipologia B2C.

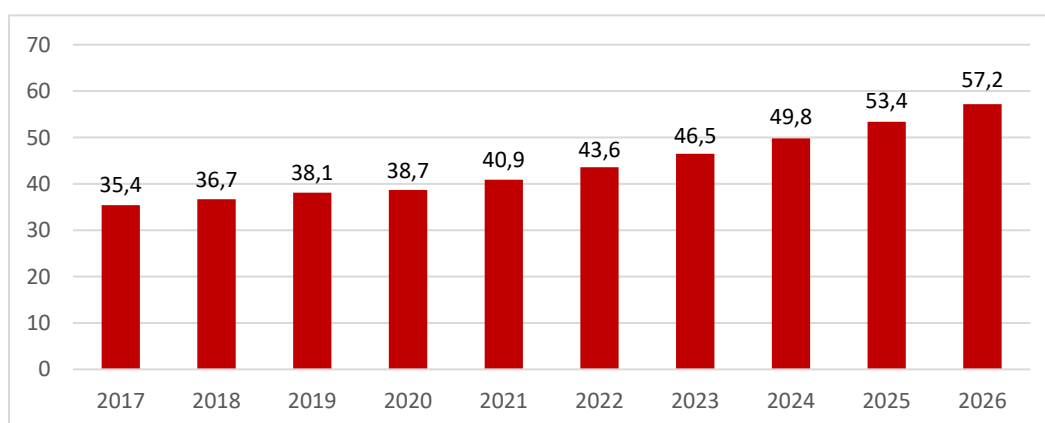
Gráfico 20 – Tipo de comércio eletrónico praticado pelas empresas portuguesas



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da ANACOM e *Statista*

No setor dos têxteis-lar, o valor do mercado *online* também tem vindo a aumentar e as previsões realizadas pela *Statista* indicam que, pelo menos até 2026, esse crescimento irá continuar. Desde 2017, o aumento do valor do mercado foi de 23,2%, sendo esperado que até 2026 aumente mais 31,2%, o que é bastante significativo. Isto significa que existe uma oportunidade para as empresas do setor apostarem no comércio eletrónico como uma forma alternativa de venda dos seus produtos.

Gráfico 21 – Valor do mercado de têxteis-lar online mundial (em biliões de USD)



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados do *Statista*

6.3. Principais aspetos a considerar no processo de e-exportação

De um modo geral, segundo a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), as empresas devem ter em atenção quatro aspetos fundamentais quando estão a pensar iniciar ou intensificar as suas exportações através do comércio eletrónico, sendo eles os aspetos estratégicos, aspetos ligados ao produto, aspetos relacionados com os recursos humanos e aspetos dos mercados.

1. A nível estratégico as empresas devem decidir de que forma vão vender *online*, se através de loja própria, através de um *Marketplace*, redes sociais ou através de mais do que uma destas opções, até porque cada uma delas é distinta, tanto em termos de investimento, de margens de negócio, e também de maior ou menor dependência de terceiros. Estas opções irão ser detalhadas no próximo ponto, centrando a análise no caso concreto da empresa. Por outro lado, as empresas devem assegurar a funcionalidade da sua loja online, se for essa a opção escolhida, porque está disponível 24 horas por dia, todos os dias da semana, e é necessário que a tecnologia utilizada para gerir encomendas e stocks seja a melhor e mais adequada.
2. Outro aspeto de grande relevância é a forma e a rapidez com que o produto é entregue ao cliente final. A logística é fundamental, porque o cliente quer receber o produto de forma rápida e com custos de envio reduzidos. Para além disso, tem de existir um serviço de apoio ao cliente, que possa, de forma rápida e eficaz, dar resposta às necessidades dos mesmos. Isto, porque uma experiência negativa *online* culmina, na maior parte dos casos, na perda do cliente. Por último, a nível estratégico, é necessário que a empresa integre as duas estratégias – *online* e *offline* – para que não haja conflitos entre modelos de negócio.
3. A nível do produto, a empresa deve perceber qual o perfil de cliente que pretende atingir para que, tirando partido das suas vantagens competitivas, possa delinear um catálogo de produtos adequado. Por outro lado, os clientes devem sentir-se conectados com a empresa quando compram *online*, ou seja, os produtos devem ser apresentados de forma que os clientes tenham vontade de comprar, e isso depende, obviamente, do perfil de cliente. Para além disso, devem ser descritas as características dos produtos, para que estes não tenham qualquer dúvida ao fazer a compra. Por último, deve ser previsto, por parte da empresa, um aumento da produção, face a um aumento da procura que irá eventualmente acontecer.
4. Relativamente aos recursos humanos, as vendas *online* requerem uma equipa especializada e capaz de acompanhar todo o processo e os próprios resultados dessas vendas. No que diz respeito ao *website*, é necessário alguém responsável para otimizar o posicionamento do

mesmo no motor de buscas e realizar análises de tráfego, o que requer conhecimentos e competências de marketing digital. No que concerne aos diferentes mercados para onde as empresas exportam, é necessário viabilizar os meios de pagamento correspondentes, de forma que os clientes consigam efetuar o pagamento de forma segura e de acordo com a sua preferência. É necessário também conhecer todos os aspetos legais e fiscais de cada mercado, porque cada país tem as suas especificidades.

Todos estes aspetos são fundamentais e devem ser analisados de forma cuidada, até porque 56% das empresas mencionadas no ponto anterior que receberam encomendas nos seus *websites* ou aplicações em 2021 disseram ter dificuldades em alguns aspetos processuais, uma percentagem mais alta em 28% que em 2020 (ANACOM). Essas dificuldades passam pelos custos elevados da entrega dos produtos a outros países da UE, assim como a nível da devolução dos mesmos. Para além disso, existem dificuldades para lidar com diferentes regimes de IVA, com a rotulagem dos produtos, que deve ser adequada às regras de cada país, restrições que possam existir por determinados parceiros comerciais, problemas na resolução de reclamações e, por último, a própria língua, que pode ser um entrave para a resolução de problemas com as encomendas (ANACOM), sendo, por isso, essencial que a empresa tenha em atenção todos estes elementos antes de entrar utilizar esta modalidade de vendas.

6.4. Possíveis estratégias para a Bordalima

Apesar de não ser utilizado atualmente pela empresa, apresentam-se de seguida algumas alternativas que poderão fazer parte da sua estratégia, caso a empresa decida utilizar o *e-commerce* para exportar no futuro, tanto através da modalidade B2B ou B2C.

Antes de ser definida uma possível estratégia a adotar por parte da empresa, é importante perceber as principais diferenças entre criar uma loja virtual (um *website*), e vender através de um ou mais *Marketplaces*. Quando a empresa opta pela criação de um *website*, ou opta pela utilização do seu atual *website*, mas cria ferramentas para que este se torne funcional do ponto de vista das vendas *online*, a empresa tem o controlo total do processo. Isto, porque sendo o *website* da empresa, esta pode escolher tudo, desde o próprio layout até à logística da própria venda e entrega do produto final. Além disso, caso a empresa queira fazer uma determinada campanha num determinado período do ano, ou promoções, pode fazer à sua vontade, porque as regras são inteiramente definidas pela mesma (AICEP). Os *Marketplaces* são espaços virtuais onde existem aglomerados de empresas a vender os seus produtos ou serviços, sendo os mais globalmente conhecidos a *Amazon*, o *Alibaba*, entre outros. É outra das

formas de exportar via comércio eletrónico e, ao contrário da loja virtual, as empresas enfrentam concorrência dentro do mesmo espaço. A escolha entre estas opções dependerá muito da área de negócio em que a empresa se encontra inserida e daquilo que pretende alcançar com as vendas *online*.

Para além disso, quando a empresa começa a vender através da sua loja virtual, ela tem de “lidar” com os consumidores finais do produto, porque todo o processo é efetuado pela empresa, o que permite um melhor conhecimento dos seus clientes e permite à empresa fidelizar os mesmos, fazendo com que eles voltem a comprar (AICEP). No caso do processo de exportação usado pela Bordalima atualmente, a empresa só tem contacto com as marcas com as quais trabalha ou com os agentes mediadores, não existindo este contacto direto com o consumidor final. Neste caso em concreto, a empresa iria vender diretamente ao consumidor final, não necessitando de qualquer intermediário.

Outra grande vantagem do *e-exporting* é o facto de a empresa não precisar de agentes ou intermediários para chegar a um determinado cliente e vender o seu produto. Atualmente, a Bordalima recorre a vários agentes que servem como intermediários entre a empresa e o cliente e, conseqüentemente, paga uma comissão a esse agente. No caso das vendas *online* através do website da empresa, essas comissões não seriam pagas, o que iria permitir à empresa baixar os custos e obter uma maior margem de lucro. Por último, sendo o *website* propriedade da empresa, não tem concorrência direta no mesmo, o que já não acontece no caso dos *Marketplaces* (AICEP).

No entanto, nem tudo são vantagens. Desde logo, é necessário fazer investimentos e dispor de recursos, nomeadamente recursos humanos especializados que permitam à empresa a implementação de todo o processo. O primeiro passo é definir os mercados para onde a empresa deseja enviar os seus produtos, porque cada um deles tem as suas especificidades, nomeadamente os meios de pagamento e o próprio apoio ao cliente durante toda compra – pagamento e envio - e pós compra – reclamações ou devoluções. Para além disso, o website deve estar disponível em todos os idiomas para onde a empresa deseja exportar (pelo menos em inglês) (AICEP).

Outro aspeto determinante para o sucesso de uma loja virtual é as pessoas saberem que ela existe. Para isso, a empresa deve investir em *marketing* digital. Ou seja, a empresa terá de investir para tornar o seu website visível no motor de busca, para que os potenciais clientes o visitem. As ferramentas do *marketing* digital permitem à empresa segmentar o público-alvo de forma mais personalizada, pois permite obter informações muito importantes, tais como o número de pessoas que visitam o site, a localização geográfica, os produtos que mais procuram, entre outros dados, que permitem à empresa perceber

como está em termos de posicionamento *online* (AICEP).

Esta informação é ainda útil para melhorar a eficiência dos investimentos em publicidade, ao permitir orientar a publicidade e a comunicação para o seu nicho de mercado. No caso do Marketplace, a empresa não precisa de desenvolver praticamente nada, porque o próprio *Marketplace* já tem a sua estrutura e permite à empresa divulgar a sua marca e ser vista pelos consumidores. Conseguem, de igual forma, ter acesso a dados sobre o número de visitas e os produtos mais procurados, de forma a perceberem o que o público mais gosta e procura.

Em comparação com um *Marketplace* onde estão inseridas várias empresas, a maior desvantagem de ter um website associado a uma PME ou a uma marca que tenha pouco reconhecimento é que pode não atingir tantas pessoas como desejável, não permitindo à empresa captar clientes e fidelizá-los. No entanto, entrar logo num Marketplace com muitas empresas pode ser complicado de gerir por parte da empresa, que pode não estar preparada para lidar com a situação e dar essa resposta aos clientes globalmente (AICEP).

Um estudo realizado pela AICEP revelou que 87% das empresas da UE que realizaram vendas através de comércio eletrónico em 2020 utilizaram os seus websites ou apps, enquanto 45% utilizam um *Marketplace*.

Relativamente à segurança do *website* e a própria manutenção associada não é responsabilidade da empresa, o que também é algo a favor, e se a empresa estiver num *Marketplace* que faz uma seleção dos seus vendedores, a marca fica com mais credibilidade e os consumidores confiam nas suas compras. No entanto, a empresa fica mais dependente da plataforma e não pode, dessa forma, fazer tudo o que pretende no tempo que pretende. Relativamente ao investimento neste caso, apesar de ser inferior ao de criar um *website* próprio, as empresas têm de pagar uma mensalidade à plataforma onde estiverem alojadas por algumas funcionalidades e podem chegar a pagar até 35% de comissões por produto vendido. Neste caso, a empresa pode ficar com uma margem de lucro menor e os seus preços podem ter de ser aumentados. A proximidade com o cliente diminui.

Ponderando os pontos a favor e contra cada uma das alternativas, a estratégia mais indicada para a Bordalima, numa primeira fase, seria a venda através do seu *website*. Isto, porque a empresa já tem o *website* da empresa criado – apesar de estar inativo de momento - e, utilizando esse ponto de partida, poderia adicionar a opção das vendas no mesmo – carrinho de compras, método de pagamento, entrega, entre outros -, complementando com a criação de uma aba para colocar os produtos, a sua descrição,

medidas, preços, entre outros aspetos. Este trabalho teria de ser realizado por alguém especializado. Começar a vender *online* através de um Marketplace, para uma PME como a Bordalima, seria mais complicado, porque poderia não ter a capacidade para dar resposta a todos os clientes de um ponto de vista global, não teria o controlo total sobre as decisões que quisesse tomar, relativamente à disposição dos artigos no *website*, campanhas, promoções, entre outras coisas, principalmente se foram *Marketplaces* que vendem todo o tipo de artigos, como a *Amazon*, por exemplo. Para além disso, com a mensalidade e as comissões sobre os artigos que iria vender, poderia eventualmente ter de subir os preços dos seus produtos, podendo não ser benéfico para a mesma.

No entanto, é de salientar que o *website* exige um grande investimento, mas esse investimento é em algo da empresa, controlado totalmente pela empresa, e onde ela tem total liberdade para tomar decisões. É fundamental, neste caso, o uso das ferramentas do *marketing* digital para que a empresa apareça para as pessoas no seu motor de busca, sendo as redes sociais uma forma bastante boa de o fazer também, visto ser uma ferramenta utilizada por quase toda a população atualmente. Para ambos os casos, a empresa teria de alterar em muito a sua estrutura, porque iria ter de criar stock de todos os artigos de venda, o que não acontece com a estratégia atual da empresa, portanto, teria de ser uma mudança muito bem analisada e pensada, tendo também em consideração o investimento envolvido. É importante salientar que o país de destino das exportações dos produtos também pode ter um grande impacto na escolha da modalidade de comércio eletrónico, o que significa que tem de ser considerado no momento da decisão. Apesar de a vontade atual da empresa ser exportar para os EUA, exemplo dado no próximo ponto do trabalho, a empresa pode optar por exportar para outros países. Dessa forma, pode optar pelo comércio eletrónico como modo de entrada.

Tendo em consideração todos estes aspetos, é importante refletir sobre a possível redução das barreiras sentidas pela empresa no processo de exportação convencional se optar por utilizar o comércio eletrónico como modo de entrada nos mercados internacionais. Por exemplo, o entrave relativo ao risco de não pagamento (enunciado no ponto 4.5.3) deixa de existir. Isto, porque no caso da modalidade B2C os consumidores pagam antes da entrega ser efetuada. Caso não seja efetuado o pagamento, a encomenda é cancelada. Na modalidade B2B, por exemplo, na venda através de um *Marketplace*, na maioria dos casos, após a entrega de uma encomenda, a empresa vendedora recebe o valor já com o desconto da comissão que a plataforma recebe.

As greves e impactos no cumprimento de prazos previamente estabelecidos podem continuar a existir,

mas com um impacto menor na empresa. Em qualquer uma das modalidades, a empresa está responsável pelo envio das encomendas para o consumidor final. No entanto, também em qualquer um dos casos, existe sempre a informação do tempo médio de entrega e, caso seja uma altura festiva normalmente existe um aviso de que a encomenda pode demorar um pouco mais a chegar ao destino, já existindo em muitas plataformas a oportunidade de seguir a encomenda através de qualquer dispositivo móvel. Também é importante oferecer variedade no tipo de entrega, visto que cerca de 50% dos consumidores não efetua uma compra devido à limitação de opções de entrega (DHL). É possível ter várias opções, por exemplo, entregas *express*, onde o prazo de entrega é mais curto mediante o pagamento de uma taxa adicional, a entrega *standard*, onde o tempo de entrega é o normalmente estipulado, entre outras opções, também consoante o tipo, por exemplo, o peso, e o país para onde a encomenda vai ser entregue.

O entrave relativo ao desalfandegamento surge um pouco complementar ao anterior, no sentido que pode continuar a existir, nomeadamente para países fora da EU. No entanto, se a empresa tiver *stock* dos produtos à venda, este problema pode ser ultrapassado, a menos que o problema seja externo à empresa (por exemplo, da transportadora responsável pela entrega do produto no local).

Relativamente às barreiras à entrada de mercadorias em determinados países devido a algum tipo de certificação, quer na exportação convencional, quer na exportação através de comércio eletrónico, isso continua a acontecer. No entanto, a empresa pode decidir não apostar nesse tipo de mercados, direcionando o seu investimento para países que, dentro da sua estratégia, façam sentido.

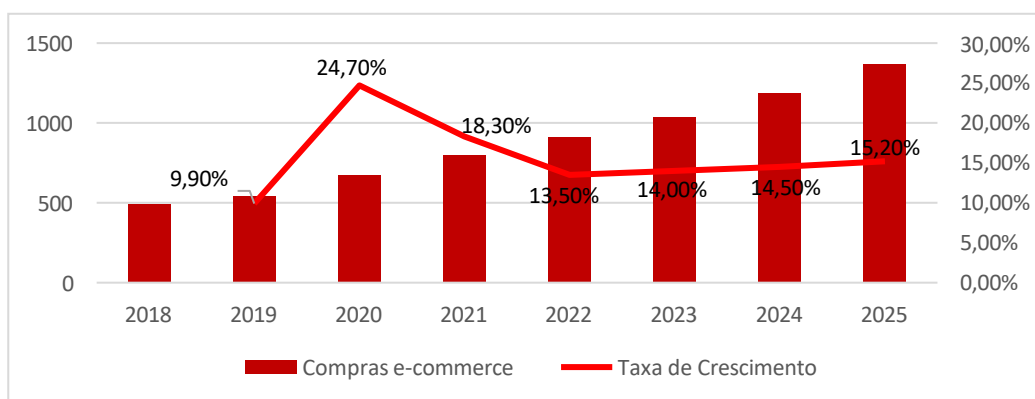
Por último, no que diz respeito à cobrança de taxas alfandegárias, para desalfandegar determinados artigos em países fora da UE, no caso dos envios relativamente às vendas *online*, é o destinatário o responsável pelo pagamento dos direitos aduaneiros, taxas e os impostos, sendo a empresa apenas responsável pelo pagamento do transporte das encomendas. Relativamente às entregas em países da UE, é normalmente cobrado o IVA relativo a cada país, sendo este pago também pelo consumidor final, valor este que difere entre países (*Your Europe*).

Portanto, tendo em consideração as principais barreiras identificadas pela empresa no seu processo exportador, é possível concluir que a maioria consegue ser amenizada com o comércio eletrónico, sendo, por isso, uma boa oportunidade para a empresa investir e apostar nesta modalidade de internacionalização.

6.5. Exportar através de comércio eletrônico para os EUA

Neste ponto do relatório, o objetivo é analisar as potencialidades do uso de comércio eletrônico para exportar para os EUA. Os EUA estão em segundo lugar, a nível mundial, no que concerne às compras efetuadas através de comércio eletrônico, com um valor de 908 bilhões de USD em 2022, ficando apenas atrás da China, onde o valor de compras através de comércio eletrônico foi de 1 412 bilhões de USD. São, claramente, os dois mercados que se destacam. As previsões indicam um aumento destes valores, e para 2025 é esperado que as compras de comércio eletrônico dos EUA atinjam um valor de 1 364,6 bilhões de USD e uma taxa média de crescimento anual de 10,7%, superior ao esperado para a média mundial (8,6%). (AICEP).

Gráfico 22 – Vendas totais de comércio eletrônico nos EUA e respetivas taxas de crescimento



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da *CBRE Group*

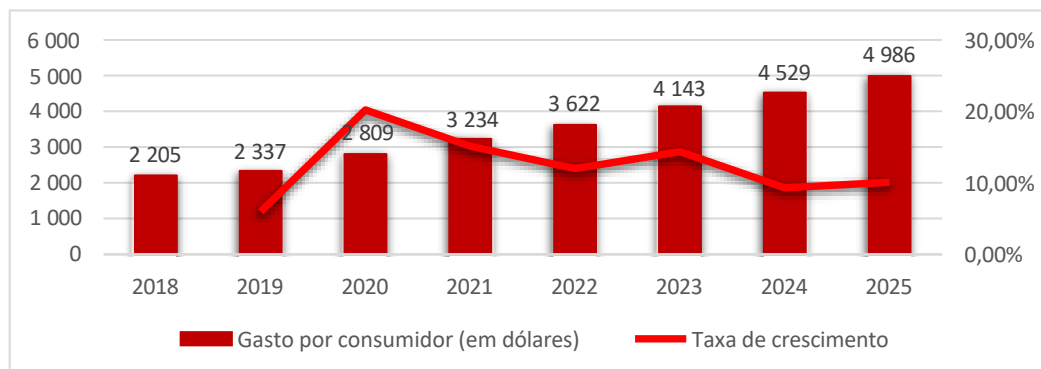
Para além de ter um mercado bastante competitivo, com 250,7 milhões de compradores *online* (*Statista Digital Market Outlook, 2022*) - correspondentes a 74,9% da população -, é também considerado o melhor país a nível mundial para negócios digitais, segundo o *L'Indice d'Agilité Digitale (IAD) d'Euler Hermes, 2021*, tendo em consideração cinco critérios, como a regulamentação e o ambiente de negócios, o sistema educacional e dispositivos de pesquisa, conectividade, infraestrutura logística e dimensão do mercado, obtendo uma classificação de 88 numa escala de 0 a 100.

Relativamente ao perfil do consumidor americano, apesar de estarem bastante confortáveis com a utilização de tecnologias e de redes sociais, e de considerarem o comércio eletrônico uma “necessidade básica” no seu dia-a-dia, são consumidores bastante exigentes. São compradores que têm muita atenção à política de trocas e devoluções, assim como aos portes de envio, ou seja, podem adquirir mais produtos ou o mesmo produto, mas numa quantidade maior, para não pagarem portes. Para além disso, estão

sempre atentos a possíveis campanhas e promoções, aproveitando o *Black Friday* e a *Cyber Monday*, por exemplo, para fazerem as suas compras (AICEP).

No que diz respeito ao gasto médio por consumidor o valor tem vindo a aumentar ao longo dos últimos anos. Em 2022 esse valor foi de cerca de 4 mil dólares, sendo a previsão feita pela AICEP de um gasto médio por consumidor em compras online de cerca de 5 mil dólares em 2025.

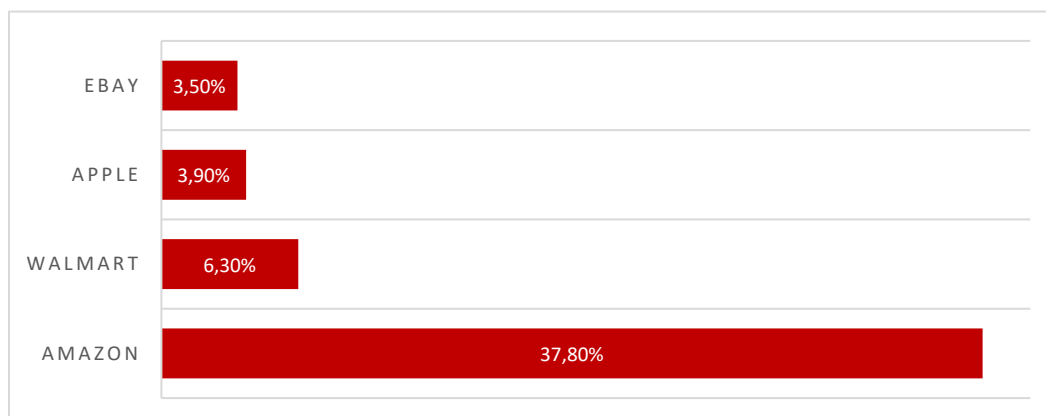
Gráfico 23 – Gasto em compras através de comércio eletrónico por consumidor nos EUA e respetivas taxas de crescimento



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da AICEP

De entre os tipos de comércio eletrónico, o modelo de negócio B2B é o grande destaque no mercado dos EUA, ocupando o quarto lugar a nível mundial, estando o B2C ainda "no início da curva de maturidade" (AICEP). Esta tipologia é liderada pela Amazon, tendo um claro destaque face às restantes empresas.

Gráfico 24 – Quota de mercado das empresas líderes nas vendas online de retalho nos EUA em 2022



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da *Statista*

Através da análise do gráfico 24, é possível concluir que as quatro maiores empresas nas vendas *online* de retalho nos EUA constituem cerca de 52% das vendas online totais de retalho no país. Além disso, três destas quatro empresas são Marketplaces – *Amazon, Walmart e Ebay*. A *Apple*, apesar de não ser um *Marketplace*, está também à venda em vários *Marketplaces*, nomeadamente nos três referidos anteriormente.

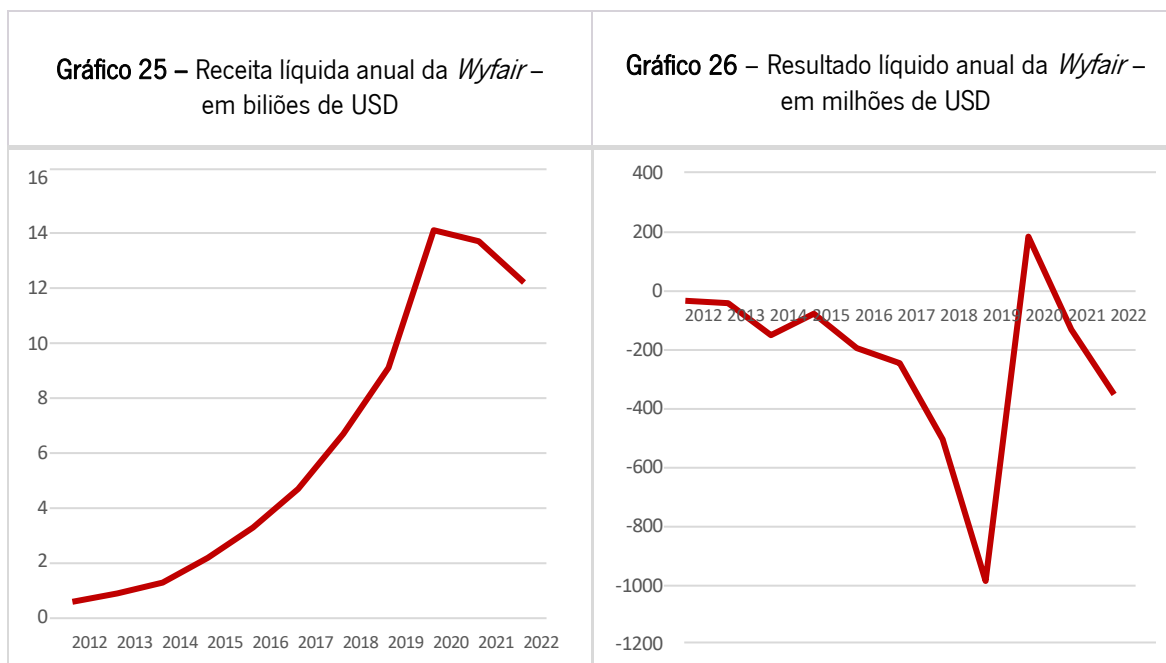
É possível perceber que a população americana compra fundamentalmente em *Marketplaces*, sugerindo que esta é a melhor alternativa para as empresas que decidam entrar no mercado americano através de comércio eletrónico.

No entanto, a solução para a Bordalima não será entrar em nenhum destes *Marketplaces* acima mencionados, porque são plataformas que vendem todo o tipo de artigos, de todas as variedades e de todas as formas, ou seja, são muito abrangentes. No caso da Bordalima, o mais indicado seria entrar num *Marketplace* totalmente direcionado para artigos para o lar. Uma opção seria vender no *Marketplace Wayfair*, que, apesar de estar em 11º lugar no ranking das empresas que mais vendem através de comércio eletrónico nos EUA, ocupa a 1ª posição no que concerne à venda de artigos para o lar (*Statista*).

A *Wayfair* funciona segundo o modelo “*wholesale cost*”, ou seja, a empresa não tem de pagar qualquer tipo de custo ou taxa, sendo o lucro gerado através da margem de um maior preço de retalho cobrado no seu *website*/aplicação, pagando ao fornecedor o preço grossista. Para além disso, utilizam o método de *dropshipping*, ou seja, eles não fazem qualquer *stock* de produtos, sendo os próprios fornecedores os responsáveis pelo envio ao cliente. No entanto, a *Wayfair* suporta a totalidade da taxa de envio, ou seja, não existem encargos financeiros para os fornecedores. Para começar a vender na plataforma, é necessário ir ao *website* da *Wayfair*, preencher o formulário de inscrição com as informações pedidas e esperar pelo contacto.

Atualmente, tem cerca de 24 milhões de clientes ativos, sendo os EUA o seu principal mercado, de onde advêm mais de 80% da receita líquida da empresa. Através do gráfico 25, é possível observar a evolução positiva da receita anual desde 2012 a 2020, tendo sofrido uma diminuição de 2,9% em 2021 e 12,3% em 2022. No entanto, a *Wayfair* apresenta consistentemente resultados negativos, ou seja, prejuízos, à exceção do ano 2020. Isto, porque numa plataforma que vende várias marcas, mas com um produto pouco diferenciado, a concorrência faz-se basicamente por preços, o que coloca desafios no que concerne à fidelização dos clientes.

Apesar disso, a *Wayfair* acredita que as coisas vão melhorar, porque as compras realizadas por clientes que já tinham comprado na plataforma aumentaram, o pedido médio aumentou em 14\$ face a 2021 – de 269\$ para 283\$ -, e as pessoas estão a comprar cada vez mais a partir dos seus smartphones – cerca de 62%.



Fonte – Elaboração própria, a partir de dados da *Business of Apps*

Considerando todos os aspetos relativos à exportação através de comércio eletrónico para os EUA, o mais indicado para a Bortalima, caso esta decida utilizar esta via para exportar para o mercado americano, será fazer essa exportação utilizando *Marketplaces*, visto ser onde os americanos compram fundamentalmente *online*. Portanto, apesar de a sugestão enunciada no ponto anterior ser iniciar com as vendas através do *website* da empresa, no caso dos EUA, sendo um mercado com muitos milhões de utilizadores, onde os mesmos compram maioritariamente em *Marketplaces*, não faria sentido a empresa entrar no mercado com essa modalidade, porque as probabilidades de sucesso seriam diminutas, sendo, por isso, fundamental a análise individual de cada mercado e a perceção da melhor forma de exportação através de comércio eletrónico.

7. CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

O relatório de estágio elaborado reflete as tarefas realizadas com o objetivo de apoiar a Bortalima no seu processo de internacionalização para o mercado dos EUA. Além de contribuir para a análise do mercado americano, outro objetivo do estágio curricular e deste relatório consistiu na discussão do potencial do comércio eletrónico como meio de reduzir as principais barreiras sentidas pela empresa no seu processo de internacionalização.

Tendo em consideração que, em média, nos últimos cinco anos, a proporção das exportações no volume de negócios da empresa foi de cerca de 64%, o processo de internacionalização torna-se vital para que a empresa seja bem-sucedida. Nesse sentido, tendo por base a literatura, este ponto do relatório pretende fazer uma análise crítica a esses objetivos, e fornecer algumas recomendações à empresa.

7.1. Modo de entrada

Segundo a literatura, a fase inicial de um processo de internacionalização envolve uma escolha do modo de entrada com menor risco, sendo por isso a exportação a escolha de muitas empresas para iniciar o processo (*Narayanan, 2015*). Para além disso, a escolha dos mercados, sendo a empresa uma PME, acontece normalmente de forma reacional, sendo a entrada resultado de oportunidades casuais que surgem num determinado mercado, sendo as características da empresa bastante importantes neste processo (*Hollensen, 2011*).

No caso da Bortalima é isso que acontece, ou seja, a exportação é a única modalidade utilizada pela empresa para entrada nos mercados internacionais, sendo essa entrada resultado de oportunidades que vão surgindo em determinado mercado, com base em informações dos agentes, com base na lista de potenciais clientes fornecida pela AICEP, sustentada pela área de negócio e pelo perfil da empresa, e até mesmo com a presença em algumas feiras. Muitos mercados surgem de forma pontual, por exemplo, o Japão. Os recursos disponíveis na empresa não permitem escolher uma abordagem diferente.

Relativamente ao tipo de exportação realizada, existem dois tipos – exportação direta e indireta (ocasional ou ativa). A Bortalima apenas utiliza a exportação direta para entrar nos mercados, enviando sempre as encomendas para o cliente final. Esta forma de exportação permite que a empresa tenha um maior controlo sobre o processo, sendo, no entanto, mais exigente a nível de recursos – financeiros e humanos – e encargos. No entanto, dependendo dos *incoterms* pré-estabelecidos entre a empresa (exportadora) e o cliente (importador), os encargos da empresa podem ser maiores ou menores, havendo

apossibilidade de os encargos integralmente suportados pelo comprador (EXW - '*Ex Works*'), pelo vendedor (DDP - '*Delivered Duty Paid*'), ou haver encargos distribuídos entre os dois.

A literatura sugere que a exportação indireta pode ser benéfica para empresas que tenham pouco conhecimento do mercado de destino ou empresas que não estejam tão envolvidas num processo de internacionalização (Viana e Hortinha, 1997). A Bortalima, apesar de exportar para vários mercados, concentra a exportação em alguns mercados principais, como são, por exemplo, os casos do Reino Unido e dos Países Baixos. Como são mercados próximos geograficamente, é bom a empresa ter esse controlo, permitindo-lhe estar mais presente no processo de exportação de forma global, o que lhe permite conhecer e perceber todo o processo exportador, o que é bastante importante.

Como todos os modos de entrada nos mercados internacionais, a exportação também tem barreiras. No que diz respeito às barreiras sentidas pelas empresas, a literatura identifica barreiras processuais (*Ramaswami & Yang, 1990; Leonidou, 2004*), e dificuldades operacionais (*Hamil & Gregory's, 1997*), sendo essas barreiras externas (*Leonidou, 2004*). Nestas barreiras incluem-se dificuldades no desalfandegamento, possíveis atrasos nos pagamentos, barreiras (técnicas, legais, burocracias...) à entrada de alguns países, direitos alfandegários elevados por parte de alguns países e as greves. Apesar de poderem existir outras barreiras, estas foram também as principais identificadas pela empresa Bortalima no seu processo exportador. Estas barreiras podem ter implicações, nomeadamente a nível processual, visto que podem alterar o curso normal das operações e dificultar o cumprimento dos prazos de entrega. Relativamente aos pagamentos, caso estes sejam efetuados após a entrega da mercadoria, a empresa não tem controlo sobre o cumprimento dos prazos e pode resultar, em último recurso, no não pagamento por parte do cliente final.

Considerando todos estes aspetos e os recursos disponíveis da empresa, a escolha da Bortalima em utilizar a exportação direta como modo de entrada em todos os mercados para onde exporta parece ser a mais adequada, visto que esses mercados, nomeadamente os de maior proporção no volume de negócios da empresa, são próximos do ponto de vista geográfico, o que reduz a complexidade do processo e dá um maior controlo à empresa.

7.2. Expansão internacional - EUA

Tendo a empresa pretensões em alargar os seus mercados de atuação, nomeadamente com a exportação para os EUA, o estudo deste mercado constituiu uma tarefa fundamental do estágio curricular e deste relatório. Trata-se de um mercado menos conhecido pela empresa, sendo importante perceber

qual poderá ser a sua posição no mercado dos têxteis-lar americano.

Sendo assim, o estudo de mercado permitiu retirar algumas conclusões importantes sobre os EUA:

- São a maior economia a nível mundial e estão na 6ª posição no ranking referente aos melhores países para fazer negócios;
- São o principal país importador – 3.25 triliões de dólares em 2021 -, com uma taxa de cobertura de 70%;
- O valor das importações a Portugal foi de 2.68 mil milhões de euros em 2022, tendo sido o valor mais alto dos últimos anos, o que permite aos EUA ocupar a 4ª posição como destino das exportações portuguesas;
- O valor estimado do mercado de têxteis-lar americano foi de 24.45 biliões de dólares em 2021, destacando-se a roupa de cama, com 36%, e a roupa de banho, com 25%.
- A perspetiva para o mercado é de crescimento, mas a quota da roupa de cama no total do mercado deverá manter-se igual, assim como a roupa de banho;
- São também o principal importador de têxteis-lar a nível mundial – responsáveis por 34% das importações mundiais em 2021 -, e Portugal ocupa o 5º lugar como fornecedor – 156,1 milhões de euros em 2021;
- Atualmente o mercado dos têxteis-lar americano apresenta duas tendências principais – o crescimento do setor imobiliário e a renovação/modernização das casas -, e é um mercado bastante competitivo;
- Os consumidores americanos consumiram cerca de 66.4 biliões de dólares de artigos para o lar em 2019, e projeta-se uma tendência de crescimento;
- O conforto, a qualidade, a durabilidade, a suavidade, o preço e os produtos de algodão, são os atributos mais importantes na hora da compra;
- As principais razões que levam os americanos a comprar este tipo de produtos são: reposição, novo estilo e desejo de experimentar algo novo havendo, por isso, a necessidade de apresentar produtos inovadores;
- A inspiração para a compra advém das montras das lojas, amigos ou família, *websites* e redes sociais – daí a importância do *marketing* digital;
- Compram principalmente através da própria loja (76%), tendo o comércio eletrónico representado 24% dessas compras em 2019;

- A maioria das empresas que se destacam no mercado são subsidiárias de empresas indianas, conseguindo a sua principal vantagem competitiva nos baixos custos de produção, permitindo que pratiquem preços mais baixos;
- Relativamente à relação comercial entre os EUA e a UE, está estabelecida a cláusula da nação mais favorecida, o que permite que sejam praticadas tarifas médias das mais baixas a nível mundial, apesar de não existir nenhum acordo de comércio livre; A tributação média para os produtos têxteis é de 8%, segundo o *World Tariff Profiles 2022*.
- Para reduzir os riscos associados à exportação, nomeadamente os riscos cambiais, é fundamental adotar uma destas três opções – utilizar *forwards*, compra e venda de opções cambiais ou faturação em euros;
- Para além disto, é importante o cumprimento dos prazos, ter a documentação toda em inglês, identificar devidamente o país, ter um bom serviço ao cliente, ter uma presença estável no país, ter aconselhamento durante o processo e ter muita atenção à etiquetagem, porque são muito exigentes;

Tendo por base tudo isto, a entrada no mercado americano é uma alternativa viável e com muito potencial para a Bordalima, sendo o modo de entrada mais aconselhado para a empresa a exportação indireta. Isto, porque são utilizados frequentemente representantes em Portugal para exportarem para o país, e como o mercado é distante do ponto de vista geográfico, aliado à falta de conhecimento do mercado por parte da empresa, essa é a melhor alternativa para a Bordalima que utiliza apenas a exportação para entrar nos mercados internacionais.

Para concorrer num mercado tão grande e competitivo como o americano, a Bordalima deverá tirar partido das suas vantagens competitivas: (1) a possibilidade de produzir em pequena escala, (2) a flexibilidade para adaptar os seus produtos consoante o desejado pelo cliente e (3) a qualidade dos seus produtos e o design dos mesmos, para explorar nichos de mercado, destacando-se através da inovação.

No entanto, para que consiga ser bem-sucedida, é necessário também que a empresa seja vista e que dê a conhecer o seu negócio e os seus produtos. Para isso, é fundamental investir em *marketing*. No momento do estágio, a empresa dava muito pouca importância às atividades de *marketing*, estando o *site* da empresa inclusivamente desativado. A comunicação deve privilegiar as redes sociais, como o *Instagram*, por exemplo, mas também o *website* da empresa, e a formulação de um catálogo da empresa que inclua os produtos da mesma. Até ao termo do estágio, a empresa não dispunha de um catálogo

de produtos, o que dificultava, por vezes, a comunicação com potenciais clientes. A aposta nas redes sociais também é ainda reduzida e, no momento atual, com cada vez mais pessoas a utilizarem a *internet*, nomeadamente as redes sociais, poderia abranger um elevado número de pessoas e empresas.

7.3. Comércio eletrónico

O comércio eletrónico surge como uma via alternativa de entrada nos mercados internacionais, cada vez mais utilizada, inclusivamente pelas empresas portuguesas. É ainda considerada como possivelmente a aplicação mais promissora da tecnologia de informação testemunhada nos últimos anos e com um potencial enorme para operações da indústria transformadora, comércio e serviços (*Gunasekaran et al., 2002*), sendo esperado que em 2040 represente 95% das compras efetuadas (Nasdaq).

Contudo, apesar do comércio eletrónico não estar limitado apenas geograficamente, e ter apenas limites definidos pela cobertura das redes informáticas, e isso poder impulsionar o uso do mesmo, permitindo que os consumidores comprem onde quer que estejam (*ANACOM, 2004*), exige das empresas recursos, que estas podem não ter, ou não estarem dispostas a mudar. No caso das barreiras identificadas na empresa, a perceção foi de que a empresa não está disposta a abdicar do modelo de negócio que tem para criar stock de todos os produtos, ou seja, não está disposta a alterar dessa forma a sua estrutura, nomeadamente o seu modo de operação.

Apesar disso, não deixa de ser uma forma de entrada nos mercados externos cada vez mais utilizada pelas empresas (*Nisar & Prabhakar, 2017*) e que permite a redução de diversos custos (*Goldfarb & Tucker, 2019; Borenstein & Saloner, 2001*), podendo a Bortalima optar pela sua utilização no futuro. Aliás, estudos indicam que a utilização da internet como canal de vendas pode suportar positivamente o desempenho de exportação para as PME's (*Sinkovics & Sinkovics, 2013*), pois pode ajudar a empresa a compreender melhor o mercado, a reduzir os seus custos de transação, e a poder ter uma maior cobertura geográfica (*Damanpour & Damanpour, 2001*), entre outros. Além disso, as vendas eletrónicas podem aumentar a produtividade do trabalho (*Falk & Hagsten, 2015*).

De uma forma geral, a entrada nos mercados externos através desta modalidade pela Bortalima pode ser efetuada através da venda dos produtos no *website* da empresa (B2C), ou através da utilização de *Marketplaces* como plataforma de acesso a esses mercados (B2B) – existem outras modalidades de comércio eletrónico, mas, para o caso em análise, estas são as mais significativas.

Comparando as características de ambas as tipologias, a opção B2C parece ser a mais adequada para a empresa iniciar, porque, apesar de exigir mais recursos, permite à empresa ter o controlo total sobre o processo e gerir o *site* como bem entender, estando também mais próxima dos clientes finais, visto que tem de lidar com eles diretamente. Para além disso, o site da empresa está criado – apenas desativado –, podendo a empresa seguir o processo a partir desse ponto. É importante destacar que, dependendo do mercado de destino, esta recomendação pode ser alterada, devido às características de cada um.

Independentemente da tipologia, foi possível concluir que a utilização do comércio eletrónico poderia atenuar algumas das barreiras mais sentidas pela empresa no seu processo de exportação convencional, tais como questões de pagamento, prazos de entrega, cobrança de taxas altas, entre outros, como foi possível discutir no ponto anterior.

Em relação ao caso particular da entrada no mercado dos EUA, considerando que os EUA são o segundo país do mundo onde são feitas mais compras através de comércio eletrónico, o uso do comércio eletrónico parece ser particularmente adequado. Uma vez que a modalidade B2B é a mais frequente, sendo os *Marketplaces* os locais onde os consumidores americanos mais compram, a melhor solução para a Bordalima seria entrar neste mercado através da venda dos seus produtos num *Marketplace*. No entanto, a melhor opção seria entrar num *Marketplace* de nicho, ou seja, numa plataforma que só vendesse artigos para o lar, porque se a empresa decidisse entrar num *Marketplace* global, onde são vendidos todos os tipos de artigos como, por exemplo, na *Amazon*, as probabilidades de sucesso da empresa eram reduzidas, visto que era muito mais difícil ser encontrada pelos clientes. Num *Marketplace* de nicho, as empresas vão à procura exclusivamente de um determinado artigo, e a possibilidade de encontrarem a empresa e de pelo menos verem os seus produtos é maior. Como recomendação, o *Marketplace* escolhido foi a *Wayfair*, por estar na 1ª posição relativamente a plataformas onde só são vendidos artigos para o lar, com 24 milhões de clientes ativos.

Por último, na medida em que os consumidores são cada vez mais exigentes em relação às questões da sustentabilidade ambiental e social, é importante também que a empresa continue e apostar no uso de tecnologias mais amigas do ambiente e na implementação de boas práticas ao nível da responsabilidade social, independentemente da abordagem aos mercados escolhida.

BIBLIOGRAFIA

Al-Tit, A. A. (2020). *E-commerce drivers and barriers and their impact on e-customer loyalty in small and medium-sized enterprises (SMES)*. Verslas: teorija ir praktika, 21(1), 146-157.

Amornkitvikai, Y., Tham, S. Y., & Tangpoolcharoen, J. (2021). *Barriers and Factors Affecting E-commerce Utilization of Thai Small and Medium-Sized Enterprises in Food and Beverage and Retail Services*. Global Business Review, 09721509211036294.

As taxas do IVA nas transações transnacionais na Europa. *Your Europe*. [Consultado em 15 de março de 2023]. Disponível em: https://europa.eu/youreurope/business/taxation/vat/cross-border-vat/index_pt.htm

Bianchi, C., & Mathews, S. (2016). *Internet marketing and export market growth in Chile*. Journal of Business Research, 69(2), 426-434.

Borenstein, S., & Saloner, G. (2001). *Economics and electronic commerce*. Journal of Economic Perspectives, 15(1), 3-12.

Cassia, F., & Magno, F. (2021). *Cross-border e-commerce as a foreign market entry mode among SMEs: the relationship between export capabilities and performance*. Review of International Business and Strategy, pp. 267-283.

Chau, N. T., & Deng, H. (2018). *Critical determinants for mobile commerce adoption in Vietnamese SMEs: A conceptual framework*. Procedia computer science, 138, 433-440.

Choi, S. Y., Stahl, D. O., & Whinston, A. B. (1997). *The economics of electronic commerce* (p. 626). Indianapolis, IN: Macmillan Technical Publishing.

Comércio digital. *Trade - European Commission*. [Consultado em 23 de março de 2023]. Disponível em: <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/pt/content/comercio-digital-0>

Curry, D. Wayfair Revenue and Usage Statistics (2023). *Business of Apps*. [Consultado em 17 de março de 2023]. Disponível em: <https://www.businessofapps.com/data/wayfair-statistics/>

Dahbi, S., & Benmoussa, C. (2019). *What hinder SMEs from adopting E-commerce? A multiple case analysis*. Procedia Computer Science, 158, 811-818.

Damanpour, F., & Damanpour, J. A. (2001). *E-business e-commerce evolution: perspective and strategy*. Managerial Finance, 27 (7), pp. 16 - 33.

E-commerce in the United States. *Statista*. [Consultado em 10 de março de 2023]. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/2443/us-ecommerce/#topicOverview>

E-commerce worldwide. *Statista*. [Consultado em 9 de fevereiro de 2023]. Disponível em: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/#topicOverview>

Economia dos Estados Unidos - *Santander Trade*. [Consultado em 14 de novembro de 2022]. Disponível em: <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/estados-unidos/economia>

Enviar para os EUA. *TNT Portugal*. [Consultado em 19 de novembro de 2022]. Disponível em: https://www.tnt.com/express/pt_pt/site/ship-to/usa.html

Envio de Encomendas Internacionais. *DHL Express Portugal*. [Consultado em 2 de março de 2023]. Disponível em: <https://dhlexpress.pt/>

Estados Unidos da América. *My AICEP*. [Consultado em 10 de novembro de 2022]. Disponível em: <https://myaicep.portugalexporta.com/mercados-internacionais/us/estados-unidos-da-america?setorProduto=-1>

Estados Unidos da América - E-commerce. *Portugal Exporta | Exportação e Expansão Internacional da sua Empresa*. [Consultado em 23 de fevereiro de 2023]. Disponível em: https://www.portugalexporta.pt/mercados-internacionais/us/estados_unidos_da_america/ecommerce

Estatísticas. *ATP*. [Consultado em 13 de outubro de 2022]. Disponível em: <https://atp.pt/pt-pt/estatisticas/estatisticas-2018/>

Estudo de Mercado e Benchmarking - Estados Unidos da América, (2017). ATP – Associação Têxtil e Vestuário de Portugal.

Explicação sobre os Incoterms. *TNT Portugal*. [Consultado em 28 de outubro de 2022]. Disponível em: https://www.tnt.com/express/pt_pt/site/how-to/understand-incoterms.html

Exportações de bens: total e por principais países parceiros comerciais. *PORDATA - Estatísticas, gráficos e indicadores*. [Consultado em 2 de dezembro de 2022]. Disponível em: <https://www.pordata.pt/portugal/exportacoes+de+bens+total+e+por+principais+paises+parceiros+comerciais-2346>

Exportar para os EUA: oportunidades e principais barreiras. *Rangel Logistics Solutions*. [Consultado em 12 de janeiro de 2023]. Disponível em: <https://www.rangel.com/pt/blog/exportar-para-os-eua-oportunidades-principais-barreiras/>

Falk, M., & Hagsten, E. (2015). *E-commerce trends and impacts across Europe*. International Journal of Production Economics, 170, 357-369.

Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.

Ghobakhloo, M., Arias-Aranda, D., & Benitez-Amado, J. (2011). *Adoption of e-commerce applications in SMEs*. Industrial Management & Data Systems, 111 (8), 1238-1269.

Giuffrida, M., Mangiaracina, R., Perego, A. and Tumino, A. (2017), “*Cross-border B2C e-commerce to greater China and the role of logistics: a literature review*”, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, Vol. 47 No. 9, pp. 772-795.

Goldfarb, A., & Tucker, C. (2019). *Digital economics*. Journal of Economic Literature, 57(1), 3-43.

Goldman, S. P., van Herk, H., Verhagen, T., & Weltevreden, J. W. (2021). *Strategic orientations and digital marketing tactics in cross-border e-commerce: Comparing developed and emerging markets*. International small business journal, 39(4), 350-371.deng

Gomez-Herrera, E., Martens, B., & Turlea, G. (2014). *The drivers and impediments for cross-border e-commerce in the EU*. Information Economics and Policy, 28, 83–96.

Gregory, G.D., Ngo, L.V. and Karavdic, M. (2019), “*Developing e-commerce marketing capabilities and efficiencies for enhanced performance in business-to-business export ventures*”, Industrial Marketing Management, Vol. 78, pp. 146-157.gabr

Griffin, R., & Pustay, M. (2002). *International Business: A Managerial Perspective* (3^a ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Gunasekaran, A., Marri, H. B., McGaughey, R. E., & Nebhwani, M. D. (2002). *E-commerce and its impact on operations management*. International journal of production economics, 75(1-2), 185-197.

Hayakawa, K., Mukunoki, H., & Urata, S. (2021). *Can e-commerce mitigate the negative impact of COVID- 19 on international trade?*. The Japanese Economic Review, 1-18.

Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-oriented Approach* (5^a ed.). Essex: FT Prentice Hall.

Hornby, G., Goulding, P., & Poon, S. (2002). *Perceptions of export barriers and cultural issues: the SME e-commerce experience*. *J. Electron. Commer. Res.*, 3(4), 213-226.

How To Sell On Wayfair: A Step-by-Step Guide (2021 Updated). *PageFly Academy*. [Consultado em 10 de março de 2023]. Disponível em: <https://academy.pagefly.io/guide/how-to-sell-on-wayfair/>

Huy, L. V., Rowe, F., Truex, D. and Huynh, M. Q. (2012). *An empirical study of determinants of e-commerce adoption in SMEs in Vietnam: An economy in transition*. *Journal of Global Information Management*, 20(3):23-54.

Incoterms® classificação e informações completas sobre os incoterms. *Santander Trade*. [Consultado em 28 de outubro de 2022]. Disponível em: <https://santandertrade.com/pt/portal/analise-os-mercados/incoterms>

Incoterms - Freight Forwarder. *JOMATIR Logistics*. [Consultado em 28 de outubro de 2022]. Disponível em: <https://jomatir.pt/incoterms/>

Indice d'Agilité Digitale 2021: la digitalisation, facteur essentiel de résilience face à la Covid-19?. *France*. [Consultado em 2 de março de 2023]. Disponível em: <https://www.allianz-trade.fr/actualites/indice-agilite-digitale-2021.html>

Kalakota, R. (1997), *Electronic Commerce: A Manager's Guide*, Addison-Wesley, Reading,

MA. Laudon, K. e Traver, C. G. (2013), *E-Commerce 2013: Business, Technology*.

Lawrence, J. E., & Tar, U. A. (2010). *Barriers to e-commerce in developing countries*. *Information, society and justice journal*, 3(1), 23-35.

Mathews, S., Bianchi, C., Perks, K. J., Healy, M., & Wickramasekera, R. (2016). *Internet marketing capabilities and international market growth*. *International business review*, 25(4), 820-830.

Meisenzahl, M. Wayfair reports more losses in 2022. *Digital Commerce 360*. [Consultado em 9 de março de 2023]. Disponível em: <https://www.digitalcommerce360.com/2023/02/23/wayfair-reports-more-losses-in-2022/>

Meyer, R. 1996. *"International Competition"*. In C. J. Jepma and A. P. Rhoen (Eds.), *International Trade: A Business Perspective*, pp. 7-41, London: Longman.

- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitley, K. A. (2018). *Marketing capabilities in international marketing*. Journal of International Marketing, 26(1), 61-95.
- Napier, H. A., Rivers, O., Wagner, S. W. e Napier, J.B. (2006), *Creating a Winning E-Business*, Course Technology, Boston, MA.
- Narayanan, V. (2015). *Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's Model*. Entrepreneurial Business and Economics Review, 3(2), 105.
- Nisar, T. M., & Prabhakar, G. (2017). *What factors determine e-satisfaction and consumer spending in e-commerce retailing?*. Journal of retailing and consumer services, 39, 135-144.
- Perspetiva Económica, (2004). Em: *O comércio eletrónico em Portugal - O quadro legal e o negócio*. ICP - Autoridade Nacional de Comunicação.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). *Exporting barriers: Insights from Portuguese small-and medium-sized exporters and non-exporters*. Journal of international Entrepreneurship, 8(3), 254-272.
- Qi, X., Chan, J. H., Hu, J., & Li, Y. (2020). *Motivations for selecting cross-border e-commerce as a foreign market entry mode*. Industrial Marketing Management, 89, 50-60.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Sabaitytė, J., Davidavičienė, V., Straková, J., & Raudeliūnienė, J. (2019). *Decision tree modelling of E-consumers' preferences for internet marketing communication tools during browsing*. E&M Economics and Management, 22(1), 206–221
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2007) *Research Methods for Business Students*. 4th Edition, Financial Times Prentice Hall, Edinburgh Gate, Harlow.
- Scupola, A. (2009). *SMEs'e-commerce adoption: perspectives from Denmark and Australia*. Journal of Enterprise Information Management.
- Simões. (fevereiro de 1997). *A internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: características e perspetivas*. Conselho Económico e Social.
- Simões, C., Esperança, J.P., & Simões, V. C. (2013). *Horizonte Internacionalizar: Guia para PME*. Lisboa: AICEP/Audax.

Sinkovics, N., & Sinkovics, R. R. (2013). *The internet as an alternative path to internationalization?*. International Marketing Review.

Statistics about E-Commerce in Portugal. *Statista*. [Consultado em 9 de fevereiro de 2023]. Disponível em: <https://www.statista.com/map/europe/portugal/e-commerce>

Supply Chain Insights - Home Textiles in the United States, (2020). *Cotton Incorporated*. [Consultado em 20 de dezembro de 2022]. Disponível em: <https://www.cottoninc.com/market-data/supply-chain-insights/home-textile-us/>

Textile Mills Industry in the US - Market Research Report. *IBISWorld - Industry Market Research, Reports, & Statistics*. [Consultado em 5 de janeiro de 2023]. Disponível em: <https://www.ibisworld.com/united-states/market-research-reports/textile-mills-industry/>

Tudo sobre E-Commerce. *Portugal Exporta | Exportação e Expansão Internacional da sua Empresa*. [Consultado em 2 de fevereiro de 2023]. Disponível em: <https://www.portugalexporta.pt/tudo-sobre-exportar-ecommerce>

List of supplying markets for a product imported by United States of America. *Trade Map - Trade statistics for international business development*. [Consultado em 15 de dezembro de 2022]. Disponível em: https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=1|842|||6302||4|1|1|1|2|1|2|1|1|1

Ueasangkomsate, P. (2015). *Adoption e-commerce for export market of small and medium enterprises in Thailand*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 111-120.

United States Census Bureau, *Census.gov*. [Consultado em 4 de novembro de 2022]. Disponível em: <https://www.census.gov/>

United States Data. *OECD*. [Consultado em 10 de novembro de 2022]. Disponível em: <https://data.oecd.org/united-states.htm>

United States (USA) Exports, Imports, and Trade Partners | *OEC - The Observatory of Economic Complexity*. [Consultado em 17 de novembro de 2022]. Disponível em: <https://oec.world/en/profile/country/usa>

United States Home Textile Market Size & Share Analysis - Industry Research Report - Growth Trends. *Mordor Intelligence*. [Consultado em 6 de janeiro de 2023]. Disponível em: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-states-home-textile-market>

U.S. Bureau of Labor Statistics. [Consultado em 25 de novembro de 2022]. Disponível em: <https://www.bls.gov/>

U.S. home textiles market size by category 2015-2025. *Statista*. [Consultado em 8 de dezembro de 2022]. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/791732/us-home-textiles-market-size-by-category/>

Viana, C., & Hortinha, J. (1997). *Marketing Internacional*. Edições Sílabo.

Viana, C., & Hortinha, J. (2005). *Marketing Internacional (2ª ed.)*. Edições Sílabo.

Wang, A. (2022) *What is the share of e-commerce in overall retail sales?*, *CBRE* [Consultado em 2 de março de 2023]. Disponível em: <https://www.cbre.com/insights/articles/omnichannel-what-is-the-share-of-e-commerce-in-overall-retail-sales>

World Bank Open Data [Consultado em 21 de novembro de 2022]. Disponível em: <https://data.worldbank.org/>

International Monetary Fund, (2022). *World Economic Outlook: Countering the Cost-of-Living Crisis*. Washington, DC.

World Tariff Profiles 2022, (2022). *World Trade Organization*.

Wu, D., & Zhao, F. (2007). *Entry modes for international markets: Case study of Huawei, a Chinese technology enterprise*. *International Review of Business Research Papers*, 3(1), 183-196.

Yamin, M., & Sinkovics, R. R. (2006). *Online internationalisation, psychic distance reduction and the virtuality trap*. *International Business Review*, 15(4), 339-360.

Yin, R. (2001). *Case study research: Design and methods* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

Zaied, A. N. H. (2012). *Barriers to e-commerce adoption in Egyptian SMEs*. *International Journal of Information Engineering and Electronic Business*, 4(3), 9.