



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Viseu

## **EXPERTA: dos Desafios às Oportunidades de Marketing**

Bruno Miguel Ferreira Martins Pereira

**Trabalho de Projeto**

Mestrado em Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de  
Professor Doutor Bruno Morgado Ferreira

Janeiro de 2025



**Politécnico  
de Viseu**

Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão de Viseu

# **EXPERTA: dos Desafios às Oportunidades de Marketing**

Bruno Miguel Ferreira Martins Pereira

**Trabalho de Projeto**

Mestrado em Marketing

Trabalho efetuado sob a orientação de

Professor Doutor Bruno Morgado Ferreira

Janeiro de 2025



## **AGRADECIMENTOS**

Quero agradecer a todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para a realização deste projecto. Foi sem dúvida uma viagem com muitos precalços e foi graças ao apoio de todos que consegui manter a resiliência e concluir mais esta etapa da minha vida.

Aos meus, a todos eles, que compreenderam e que estiveram sempre comigo.

Por fim, e com a maior importância, ao Professor Doutor Bruno Ferreira, pelo precioso apoio, prontidão e disponibilidade em todo o projecto.

## RESUMO

A crescente globalização do comércio internacional, apesar de criar novas oportunidades para as empresas, também impõe desafios complexos. As empresas portuguesas, especialmente as PME's, enfrentam dificuldades na expansão das operações, nomeadamente nos mercados para além da União Europeia. Nesse contexto, surge a EXPERTA, uma consultora especializada em importação e exportação, com o objectivo de simplificar o processo de internacionalização para PME's portuguesas. A EXPERTA oferece suporte nas áreas de conformidade regulatória, gestão de riscos, análise de mercado e optimização logística. Este trabalho de projeto tem como objetivo principal desenvolver uma estratégia de marketing para a EXPERTA, com base na análise do mercado de consultoria em comércio internacional e nas necessidades das PME's. A pesquisa inclui uma análise SWOT e PESTAL, um levantamento de 20 empresas concorrentes, 5 entrevistas e a elaboração de um plano estratégico de marketing. As principais conclusões indicam que as PME's portuguesas procuram consultorias que ofereçam soluções personalizadas, expertise em regulamentações internacionais, uma forte rede de contactos e um acompanhamento contínuo. O plano de marketing proposto foca na segmentação de mercado, no posicionamento da marca e em estratégias de marketing mix que respondem às necessidades das PME's, com o objetivo de aumentar a visibilidade da EXPERTA, atrair clientes e consolidar sua posição no mercado.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Consultoria em exportação e importação; Marketing internacional; PME's portuguesas; Plano de marketing



## **ABSTRACT**

The increasing globalization of international trade, while creating new opportunities for companies, also imposes complex challenges. Portuguese companies, especially SMEs, face difficulties in expanding their operations to markets beyond the European Union. In this context, EXPERTA emerges, a consulting firm specializing in import and export, with the aim of simplifying the internationalization process for Portuguese SMEs. EXPERTA offers support in the areas of regulatory compliance, risk management, market analysis and logistics optimization. This project work has as main objective to develop a marketing strategy for EXPERTA, based on the analysis of the international trade consulting market and the needs of SMEs. The research included a SWOT and PESTAL analysis, a survey of 20 competing companies, 20 interviews and the development of a strategic marketing plan. The main conclusions indicate that Portuguese SMEs seek consultancies that offer customized solutions, expertise in international regulations, a strong network of contacts and continuous monitoring. The proposed marketing plan focuses on market segmentation, brand positioning and marketing mix strategies that meet the needs of SMEs, with the aim of increasing EXPERTA's visibility, attracting customers and consolidating its market position.

**Keywords:** SME internationalization; Export and import consulting; International marketing; Portuguese SMEs; Marketing plan;

# ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE TABELAS/ QUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
INTRODUÇÃO .....	1
1. METODOLOGIA.....	3
2. CONTEXTO GLOBAL DO COMÉRCIO GLOBAL.....	4
2.1. TENDÊNCIAS GLOBAIS .....	4
2.1.1 REGIONALIZAÇÃO .....	4
2.1.2 ASCENÇÃO DO SUL GLOBAL.....	4
2.1.3 DIGITALIZAÇÃO.....	5
2.1.4 CADEIAS DE ABASTECIMENTO RESILIENTES .....	6
2.2. DESAFIOS NO COMERCIO INTERNACIONAL.....	7
2.2.1 TENSÕES GEOPOLÍTICAS.....	7
2.2.2 PROTECCIONISMO .....	7
2.2.3 INFLAÇÃO E CRISE ECONÓMICA .....	7
2.2.4 MUDANÇAS CLIMÁTICAS.....	8
2.3. OPORTUNIDADES NO COMERCIO INTERNACIONAL.....	8
2.3.1 MERCADOS EMERGENTES .....	8
2.3.2 INOVAÇÃO.....	9
2.3.3 COOPERAÇÃO INTERNACIONAL.....	9
2.3.4 SUSTENTABILIDADE .....	10
2.4. POSIÇÃO DE PORTUGAL NO COMERCIO INTERNACIONAL .....	11
2.4.1 EXTRUTURA DO COMERCIO EXTERNO PORTUGUÊS .....	11
2.4.2 PRINCIPAIS PARCEIROS COMERCIAIS .....	12
2.4.3 INVESTIGAÇÃO E DESENVOLVIMENTO .....	13
2.5. DESAFIOS PARA PORTUGAL NO COMERCIO INTERNACIONAL.....	13
2.5.1 DÉFICE COMERCIAL .....	13

2.5.2 BAIXA PRODUTIVIDADE.....	14
2.5.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMEs.....	14
2.6. OPORTUNIDADES PARA PORTUGAL NO COMERCIO INTERNACIONAL..	15
2.6.1 MERCADOS EMERGENTES .....	15
2.6.2 DIGITALIZAÇÃO E INOVAÇÃO.....	15
2.6.3 TURISMO.....	17
2.7. PAPEL DO GOVERNO E DAS INSTITUIÇÕES.....	17
3. ANÁLISE PESTAL .....	17
3.1. FACTOR POLÍTICO.....	17
3.2. FACTOR ECONÓMICO.....	19
3.3. FACTOR SOCIOCULTURAL.....	23
3.4. FACTOR TECNOLÓGICO .....	25
3.5. FACTOR AMBIENTAL .....	28
3.6. FACTOR LEGAL.....	29
4. ANÁLISE SWOT .....	31
4.1. FORÇAS .....	32
4.2. FRAQUEZAS.....	33
4.3. OPORTUNIDADES.....	33
4.4. AMEAÇAS.....	34
5. ANÁLISE DE CONCORRÊNCIA .....	35
6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS.....	38
7. PLANO DE MARKETING.....	41
8. CONCLUSÃO .....	51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	53
ANEXOS .....	56
ANEXO A .....	57
ANEXO B.....	60
ANEXO C .....	81

## **ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1: Ranking dos principais países de exportação.....	12
--	----

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: SWOT EXPERTA.....	31
Figura 2: Logótipo EXPERTA.....	45

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estrutura da exportação de Portugal.....	12
Gráfico 2: Percentagem do PIB investido em I&D em Portugal.....	13
Gráfico 3: Ranking Europeu da percentagem do PIB investido em I&D .....	13
Gráfico 4: Evolução do investimento e exportação em Portugal.....	20
Gráfico 5: Evolução da inflação em Portugal.....	20
Gráfico 6: Ranking Europeu da taxa de desemprego.....	22
Gráfico 7: Ranking Mundial de investimento em P&D.....	26

## INTRODUÇÃO

Em 2022, as exportações portuguesas atingiram um valor recorde de 84 mil milhões de euros, o que demonstra o crescente dinamismo das empresas portuguesas no mercado internacional. No entanto, as pequenas e médias empresas (PMEs), que representam a grande maioria do tecido empresarial português, ainda enfrentam dificuldades significativas para se internacionalizar e explorar o seu potencial de crescimento global (INE, 2023). A complexidade das regulamentações internacionais, as barreiras linguísticas e culturais, os custos logísticos e a falta de conhecimento sobre os mercados externos são alguns dos obstáculos que impediram as PMEs de alcançar novos mercados e expandir seus negócios. Nesse contexto, surgiu a EXPERTA, uma consultora especializada em importação e exportação, com o objetivo de simplificar o processo de internacionalização para PMEs portuguesas. A EXPERTA oferece suporte estratégico e conhecimento especializado para que as empresas superem esses desafios e otimizem os processos de comércio exterior. Ao contrário das grandes consultoras, que muitas vezes se concentram em empresas de grande escala, a EXPERTA oferece soluções personalizadas e acessíveis, adaptadas às necessidades específicas de cada PME. Com uma equipa experiente em regulamentações internacionais, logística e análise de mercado, a EXPERTA actua como um verdadeiro parceiro estratégico para as PMEs, guiando-as em cada etapa do processo de internacionalização, de forma a contribuir para o seu sucesso no mercado global. Este trabalho de projecto tem como objetivo principal desenvolver uma estratégia de marketing para a EXPERTA, com base numa análise aprofundada do mercado de consultoria em comércio internacional e nas necessidades específicas das PMEs portuguesas. A pesquisa inclui uma análise SWOT e PESTAL para identificar as principais oportunidades e ameaças do mercado, um levantamento de 20 empresas concorrentes, 5 entrevistas com especialistas do sector e empresários para compreender as necessidades e expectativas das PMEs, e a elaboração de um plano estratégico de marketing com foco em acções de marketing digital, marketing de conteúdo e relacionamento com clientes. Os resultados da pesquisa indicam que as PMEs procuram consultoras que ofereçam soluções personalizadas, expertise em regulamentações internacionais, uma forte rede de contactos e acompanhamento contínuo ao longo do processo de internacionalização. O plano de marketing proposto visa aumentar a

visibilidade da EXPERTA no mercado, atrair novos clientes e consolidar a sua posição como uma consultora de relevo em comércio internacional para PMEs portuguesas.

## 1. METODOLOGIA

O presente estudo teve como objectivo avaliar o potencial de mercado para uma nova consultora em importação e exportação em Portugal. Para tal, foi realizada uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, com abordagem mista (quantitativa e qualitativa).

Na etapa quantitativa, foram analisados as demonstrações financeiras de 20 empresas de consultoria listadas no SABI, que se encontram activas no momento (como exposto no Anexo C). Esta seleção teve como critério o CAE 46190, que engloba as empresas de intermediação, como as consultoras. Foram analisados vários indicadores, nomeadamente a idade das empresas, os proveitos operacionais e lucros, o capital social e rentabilidade assim como a liquidez e endividamento. Todas as informações recolhidas permitiram identificar o perfil das empresas existentes.

Na etapa qualitativa, foram realizadas 5 entrevistas com potenciais clientes, com o intuito de compreender as necessidades e expectativas em relação aos serviços de consultoria (guião da entrevista exposto no Anexo A). O perfil dos entrevistados tinha que representar o público-alvo da consultora (empresário, director comercial, export manager ou responsável de compras, etc), deveriam estar ligados a diferentes sectores e com diferentes experiências em importação e exportação.

As entrevistas abordaram temas como as dificuldades enfrentadas pelas empresas, as expectativas em relação ao serviço, a experiência anteriores com consultoras e os fatores de decisão na escolha de uma consultoria (como indicado no Anexo B). As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas.

No entanto, é importante realçar que este estudo possui algumas limitações, como o facto de as consultoras analisadas poderem não representar todo sector de consultoria em Portugal, da mesma forma que as cinco entrevistas a potenciais clientes não representarem a totalidade das empresas em Portugal.

Para futuras investigações, sugere-se a ampliação da recolha de dados, de modo a obter uma amostra maior de empresas e diferentes segmentos de mercado, a fim de oferecer uma análise mais representativa. Também é importante explorar mercados e culturas diversas, com o objetivo de compreender melhor as adaptações necessárias para a prestação de serviços de consultoria em contextos distintos.

## **2. CONTEXTO GLOBAL DO COMERCIO INTERNACIONAL**

### **2.1. Tendências Globais**

#### **2.1.1 Regionalização: Blocos Económicos e Protecionismo**

O comércio internacional, apesar de impulsionado pela globalização nas últimas décadas, vive uma fase de reconfiguração. A desglobalização e a regionalização ganham força, o que se verifica na formação de blocos económicos regionais e no aumento de medidas protecionistas. Este fenómeno reflete uma procura por maior integração entre países com interesses comuns e uma tentativa de proteger os mercados internos (Baldwin, 2019). O aumento do protecionismo pode ser atribuído a diversos factores, como a percepção de que a globalização gera desigualdades sociais e a necessidade de proteger os sectores estratégicos da economia.

Os acordos como a Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP), que criou a maior zona de livre comércio do mundo na Ásia, e o Acordo Estados Unidos-México-Canadá (USMCA), que substituiu o NAFTA, são exemplos dessa tendência de regionalização. Esses acordos visam reduzir as barreiras comerciais, harmonizar as regulamentações e facilitar o comércio entre os países membros, o que cria um ambiente mais previsível e estável para as empresas. No entanto, a formação de blocos regionais também pode gerar desafios para as empresas que operam fora desses blocos, como a necessidade de adaptação a diferentes regras e padrões.

A desglobalização, por sua vez, reflete um crescente cepticismo em relação aos benefícios da globalização e um aumento do protecionismo em diversas partes do mundo. As tensões comerciais entre os Estados Unidos e a China, o Brexit e a pandemia de COVID-19 contribuíram para acelerar essa tendência. Isso levou os governos e empresas a reavaliar as estratégias de globalização e a procurar maior resiliência e autonomia. O Brexit, por exemplo, trouxe incertezas para as relações comerciais entre o Reino Unido e a União Europeia, com impactos significativos para as empresas que operam nesses mercados.

#### **2.1.2 Ascensão do Sul Global: Novo Centro de Gravidade Económico**

O centro de gravidade económico mundial desloca-se para o Sul Global. Países em desenvolvimento e emergentes assumem um papel cada vez mais importante no comércio internacional (O'Neill, 2011). Essa ascensão é impulsionada por diversos factores, como

o rápido crescimento económico, a urbanização acelerada, o aumento da classe média e a abundância de recursos naturais.

A China, que já é a segunda maior economia do mundo, tem desempenhado um papel central nessa mudança. O país tornou-se uma potência comercial global, com uma vasta rede de produção e exportação que abastece mercados em todo o mundo. Além da China, outras economias do Sul Global, como a Índia, o Brasil e os países do Sudeste Asiático, ganham destaque no cenário internacional.

Os mercados emergentes oferecem um enorme potencial de crescimento, mas também exigem adaptação às suas particularidades culturais, económicas e regulatórias. A compreensão das dinâmicas do Sul Global, a capacidade de adaptar produtos e serviços às necessidades e preferências dos consumidores desses mercados, e a construção de relacionamentos com parceiros locais são fatores críticos para o sucesso.

### **2.1.3 Digitalização: Aceleração do Comércio na Era Digital**

O comércio internacional passou por transformações significativas devido ao avanço das tecnologias digitais, e desta forma reconfigurou o cenário económico e político global. A pandemia de COVID-19 acelerou a digitalização do comércio internacional, impulsionou o crescimento do comércio eletrónico e criou novas oportunidades para as empresas que operam no mercado global (Laudon & Traver, 2017).

As plataformas como o Alibaba e a Amazon facilitaram a ligação entre compradores e vendedores globais, impulsionando assim o comércio eletrónico internacional. No entanto, esse modelo enfrenta alguns desafios logísticos como a entrega eficiente, o uso de métodos de pagamento adequados e a proteção do consumidor em transações online (Laudon & Traver, 2017).

A digitalização do comércio também se apoia na inteligência artificial (IA), na internet das coisas e na implementação do blockchain, que trazem novos desafios e oportunidades para as empresas. Essas tecnologias permitem a melhoria da eficiência nas transações comerciais, a personalização da experiência do cliente, a antecipação da procura e a optimização dos processos logísticos. O uso de algoritmos e machine learning permite que as empresas operem de maneira mais eficiente e aumentem a sua competitividade no comércio global (Chaffey, 2015).

A tecnologia blockchain revolucionou o comércio internacional ao auxiliar no processo de rastreabilidade das mercadorias, na negociação e ao tornar o processamento de pagamentos mais ágil, transparente e rastreável. Isso elimina a necessidade de intermediários, reduz os custos e facilita a expansão do comércio internacional (Tapscott & Tapscott, 2016).

#### **2.1.4 Cadeias de Abastecimento Resilientes: Adaptandar à Volatilidade Global**

A pandemia de COVID-19 expôs a fragilidade das cadeias de abastecimento globais, ao revelar a vulnerabilidade das empresas a disrupções imprevistas. Alguns eventos como o encerramento de fronteiras, a escassez de contentores e os atrasos no transporte marítimo impactaram a produção e a distribuição de bens em todo o mundo. Isso evidenciou a necessidade de maior diversificação, flexibilidade e resiliência nas operações comerciais (Rodrigue, Comtois & Slack, 2013).

Em resposta a esses desafios, muitas empresas adotaram estratégias como a regionalização e o "nearshoring" (transferência da produção para países mais próximos) para reduzir os riscos e garantir o abastecimento. A regionalização permite diversificar as fontes de matérias-primas e componentes, reduz a dependência de um único fornecedor ou região. O nearshoring, por sua vez, diminui as distâncias de transporte, reduz os custos e os prazos de entrega, e aumenta a flexibilidade para responder a mudanças na procura.

A digitalização dos processos logísticos, com a implementação de soluções como a logística 4.0, tem sido fundamental para aumentar a eficiência e reduzir os custos, mas ainda há muitos obstáculos a serem superados. A integração de sistemas, a gestão de dados em tempo real e a adoção de tecnologias como Internet das Coisas e blockchain são essenciais para construir cadeias de abastecimento mais resilientes e reactivas. Essa procura também impulsiona a inovação em áreas como a gestão de riscos, a análise preditiva e a colaboração nas diferentes fases da cadeia. As empresas investem cada vez mais em ferramentas e processos que lhes permitem antecipar e responder a disrupções de forma mais ágil e eficiente, de modo a garantir a continuidade das suas operações e a satisfação dos seus clientes (Kshetri, 2018).

## **2.2. Desafios no Comércio Internacional**

### **2.2.1. Tensões Geopolíticas: Incerteza e Volatilidade**

O aumento das tensões geopolíticas, como a guerra na Ucrânia, as disputas comerciais entre EUA e China e os conflitos regionais, cria um clima de incerteza e volatilidade no comércio internacional. As sanções económicas, as interrupções nas cadeias de abastecimento e a volatilidade nos mercados são algumas das consequências dessas tensões.

As empresas que operam no mercado global precisam de estar preparadas para lidar com os riscos geopolíticos, dado que podem afectar as suas operações, investimentos e rentabilidade. A guerra na Ucrânia, por exemplo, gerou incertezas e disrupções nas cadeias de abastecimento globais, e isso afectou a disponibilidade de matérias-primas, o custo do transporte e os prazos de entrega (Felbermayr & Gröschl, 2022).

### **2.2.2. Protecionismo: Barreiras ao Livre Comércio**

Apesar dos benefícios do livre comércio, o protecionismo aumentou em diversas partes do mundo. Medidas como tarifas, quotas de importação, subsídios e barreiras não tarifárias distorcem os mercados, prejudicam a competitividade e podem levar a guerras comerciais (Irwin, 2017).

O protecionismo pode manifestar-se de diversas formas, como a imposição de tarifas alfandegárias sobre produtos importados, a adoção de quotas que limitam a quantidade de produtos que podem ser importados, a concessão de subsídios a empresas nacionais e a criação de barreiras técnicas e regulatórias que dificultam a entrada de produtos estrangeiros. A guerra comercial entre os Estados Unidos e a China, por exemplo, resultou na imposição de tarifas sobre uma ampla gama de produtos, e conseqüentemente aumentou os custos para as empresas e consumidores.

### **2.2.3. Inflação e Crise Económica: Impacto na Procura e nos Custos**

A inflação global, a crise energética e a possibilidade de recessão em algumas economias afectam o comércio internacional. Reduzem a procura, aumentam os custos de produção e geram volatilidade nos mercados financeiros (Hull, 2018).

A inflação elevada reduz o poder de compra dos consumidores, e conseqüentemente a procura por bens e serviços, onde também estão incluídos os produtos importados. A crise energética, por sua vez, aumenta os custos de produção e transporte, com grande impacto na competitividade das empresas. A possibilidade de recessão em algumas economias desenvolvidas também gera incerteza e pode levar a uma contração do comércio internacional.

#### **2.2.4. Mudanças Climáticas: Adaptar a um Novo Cenário**

As mudanças climáticas representam um desafio crescente para o comércio internacional, com impactos na produção agrícola, na disponibilidade de recursos naturais, nos padrões de consumo e na infraestrutura de transportes. A transição para uma economia de baixo carbono exige investimentos e adaptações significativas por parte das empresas e dos governos (Stern, 2007).

Os eventos climáticos extremos, como secas, inundações e tempestades, podem causar interrupções nas cadeias de abastecimento, danificar infraestruturas e afectar a produção de bens e serviços. A escassez de água e outros recursos naturais também pode impactar a produção e o comércio internacional.

As empresas precisam de adaptar as operações e estratégias às mudanças climáticas, ao investir em tecnologias mais limpas, reduzir as emissões de gases de efeito estufa e desenvolver produtos e serviços mais sustentáveis (McKinnon, 2018). A transição para uma economia de baixo carbono também cria oportunidades para as empresas que oferecem soluções inovadoras em áreas como energias renováveis, eficiência energética e mobilidade sustentável.

### **2.3. Oportunidades no Comércio Internacional**

#### **2.3.1 Mercados Emergentes: Explorar o Potencial de Crescimento**

Os mercados emergentes oferecem um enorme potencial de crescimento para as empresas que pretendem expandir as suas operações internacionais. A crescente classe média, a urbanização e a digitalização nesses países criam novas oportunidades de negócio em diversos setores.

A expansão dos mercados é um dos principais efeitos da globalização. Permite que as empresas tenham acesso a um mercado global mais amplo do que nunca, com milhões de potenciais consumidores em diferentes partes do mundo. O crescimento das economias emergentes, como a China e a Índia, cria novas oportunidades para as empresas alcançarem novos consumidores e expandirem os seus negócios (Carbaugh, 2017).

As empresas devem estar preparadas para adaptar os produtos e serviços às necessidades e preferências locais, além de ultrapassar as complexidades culturais e regulatórias desses mercados. A compreensão das dinâmicas locais, a construção de relacionamentos com parceiros estratégicos e a adaptação às normas e regulamentos locais são os factores mais importantes para o sucesso nos mercados emergentes (World Bank, 2020).

### **2.3.2 Inovação: A Vanguarda do Comércio Internacional**

A inovação tecnológica continua a ser um dos factores mais importantes para o sucesso no comércio internacional. As empresas que investem em tecnologias digitais, automação, inteligência artificial e novas soluções para a cadeia de abastecimento estarão melhor posicionadas para competir no mercado global (Porter & Heppelmann, 2014).

A inovação permite que as empresas aumentem a eficiência e a produtividade das suas operações, desenvolvam produtos e serviços mais competitivos, acessem a novos mercados e clientes e respondam de forma mais ágil às mudanças no mercado. A inovação tecnológica tem sido uma força transformadora no comércio global, ao permitir uma maior eficiência nas transações comerciais e no processo logístico. As plataformas de e-commerce, a inteligência artificial e o blockchain, por exemplo, facilitaram a negociação, a rastreabilidade das mercadorias e o processamento de pagamentos, de forma a tornar o comércio mais ágil e transparente.

### **2.3.3 Cooperação Internacional: Construir um Futuro Compartilhado**

Os acordos comerciais, as instituições multilaterais e as iniciativas conjuntas entre países podem promover o crescimento económico sustentável, a redução da pobreza e a estabilidade global (WTO, 2023). A criação de blocos económicos e acordos comerciais regionais também desempenha um papel importante, ao reduzir barreiras alfandegárias e

promover uma maior cooperação económica. A União Europeia, por exemplo, criou um mercado comum que simplifica o comércio entre os países da região.

A globalização promove a especialização e a eficiência económica. Os países tendem a se especializar na produção de bens e serviços em que possuem vantagens comparativas, e o comércio internacional permite que esses bens e serviços sejam trocados de forma eficiente entre países. Isso leva a um aumento da produtividade e da competitividade, o que beneficia tanto os países produtores quanto os consumidores finais (Carbaugh, 2017).

### **2.3.4 Sustentabilidade: Um Imperativo para o Comércio Internacional**

A crescente preocupação com a sustentabilidade, *Environmental, Social, Governance* (ESG) também se tem tornado importante para o sucesso das empresas no comércio internacional. Os consumidores, investidores, governos e organizações internacionais procuram cada vez mais produtos e serviços sustentáveis, práticas empresariais responsáveis e cadeias de abastecimento éticas e transparentes (Sullivan & Mackenzie, 2020).

Essa procura por sustentabilidade abre portas para as empresas que oferecem produtos e serviços com baixo impacto ambiental, adotam práticas empresariais responsáveis e contribuem para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (UNEP, 2021). A Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável impulsionou a integração da sustentabilidade nas estratégias empresariais e nas políticas comerciais, fazendo com que muitos países tenham implementado regulamentos ambientais mais rigorosos, que exigem que as empresas reduzam as emissões de gases de efeito estufa, utilizem embalagens recicláveis e adotem práticas de produção mais sustentáveis. A União Europeia, por exemplo, implementou o Acordo Verde Europeu, um conjunto de políticas que visam tornar a Europa neutra em carbono até 2050, o que implica mudanças significativas nas práticas comerciais e nos padrões de consumo (UNEP, 2021). O Acordo de Livre Comércio entre a União Europeia e o Canadá (CETA), por exemplo, inclui disposições sobre proteção ambiental, direitos laborais e comércio sustentável.

O consumo consciente e o comércio justo têm vindo a ganhar cada vez mais relevância. Os consumidores demonstram preferência por produtos com certificações ambientais e sociais e por empresas que respeitam os direitos humanos e as condições de trabalho (Nicholls & Opal, 2005). O selo Fairtrade, por exemplo, certifica os produtos que

respeitam os critérios de comércio justo, ao garantir condições de trabalho dignas e preços justos para os produtores. Assim, as empresas que se conseguem adaptar às exigências da sustentabilidade e conseguem incorporar práticas mais responsáveis nas suas operações têm uma oportunidade de se destacar no mercado global, atrair consumidores conscientes, fortalecer a sua reputação e construir uma vantagem competitiva (Fairtrade International, 2020).

## **2.4. Posição de Portugal no Comércio Internacional**

Portugal, com a sua longa história de relações comerciais com o mundo, ocupa uma posição estratégica no comércio internacional. A sua localização geográfica privilegiada, na costa atlântica da Europa, proporcionou-lhe um acesso privilegiado às rotas marítimas desde os tempos antigos, o que impulsionou o desenvolvimento de uma cultura comercial e uma forte tradição de exploração de novos mercados (Godinho, 1981).

A entrada de Portugal na União Europeia (UE) em 1986 marcou um ponto de viragem na sua história económica e comercial, abriu novas oportunidades de acesso a mercados, investimento estrangeiro e modernização da economia (Almeida, 2007). No entanto, a adesão à UE também trouxe desafios, como a necessidade de aumentar a competitividade e adaptar as empresas portuguesas às regras e normas do mercado único.

### **2.4.1 Estrutura do Comércio Externo Português**

#### **Principais Produtos Exportados e Importados**

As exportações e importações são pilares fundamentais da economia portuguesa, e contribuem de forma substancial para o seu Produto Interno Bruto (PIB). Portugal possui uma base exportadora diversificada, com destaque para os seguintes sectores:

- Bens: Veículos e outros materiais de transporte, máquinas e aparelhos, produtos químicos, produtos alimentares e bebidas (incluindo o vinho), têxteis e vestuário, calçado, pasta de papel e papel.
- Serviços: Turismo, transportes, serviços de comunicação e informação.

As importações portuguesas, conforme indicado no gráfico 1, consistem principalmente em:

- Bens: Combustíveis e lubrificantes, veículos e outros materiais de transporte, máquinas e aparelhos, produtos químicos, produtos alimentares e bebidas.
- Serviços: Viagens, transportes, serviços de comunicação e informação.

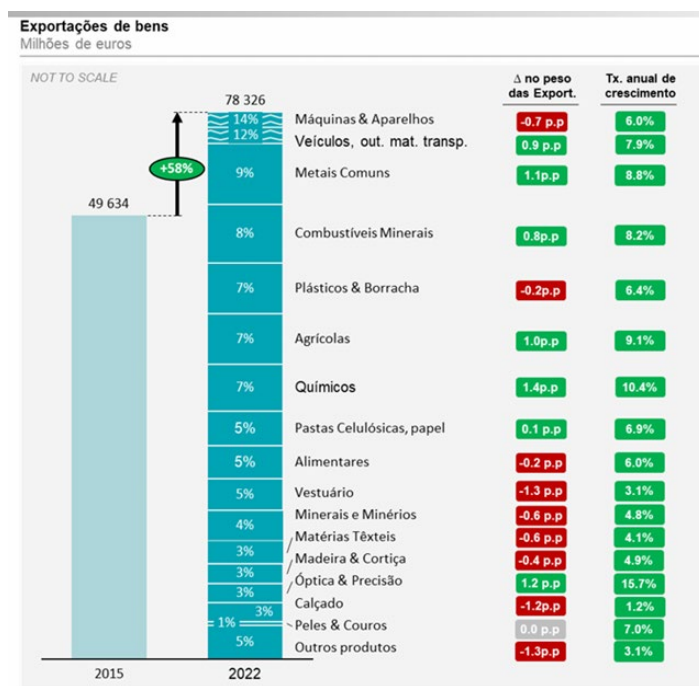


Gráfico 1: Estrutura das exportações de Portugal Fonte: INE, 2023

## 2.4.2 Principais Parceiros Comerciais

Portugal mantém relações comerciais com diversos países, conforme indicado na tabela 1, sendo os seus principais parceiros:

- União Europeia: Espanha, França, Alemanha, Itália, Países Baixos, Bélgica.
- Fora da UE: Reino Unido, Estados Unidos, Brasil e Angola (AICEP, 2023).

Ranking <sup>1</sup>	2015	Peso nas exportações de bens	2022	Peso nas exportações de bens
#1		25%		26%
#2		12%		12%
#3		12%		11%
#4		7%		6%
#5		5%		5%
#6		4%		4%
#7		4%		4%
#8		3%		2%
#9		2%		2%
#10		2%		1%
#11		1%		1%
#12		1%		1%
#13		1%		1%
Resto		20%		22%

Tabela 1: Ranking dos principais países de exportação. Fonte: INE, 2023

### 2.4.3 Investigação e Desenvolvimento (I&D)

O investimento em I&D é tem directa influência no aumento da competitividade das empresas portuguesas, em diversificar a base exportadora e desenvolver os produtos e serviços inovadores. Portugal tem focado os seus investimentos em sectores como a biotecnologia, energias renováveis e tecnologias de informação e comunicação. Em 2023, as empresas, o Estado, o ensino superior e as instituições privadas sem fins lucrativos investiram em actividades de I&D em Portugal 1,69% do PIB, como é possível verificar no gráfico 2, ocupando a 12ª posição no ranking da UE, indicado no gráfico 3 (PORDATA, 2023).

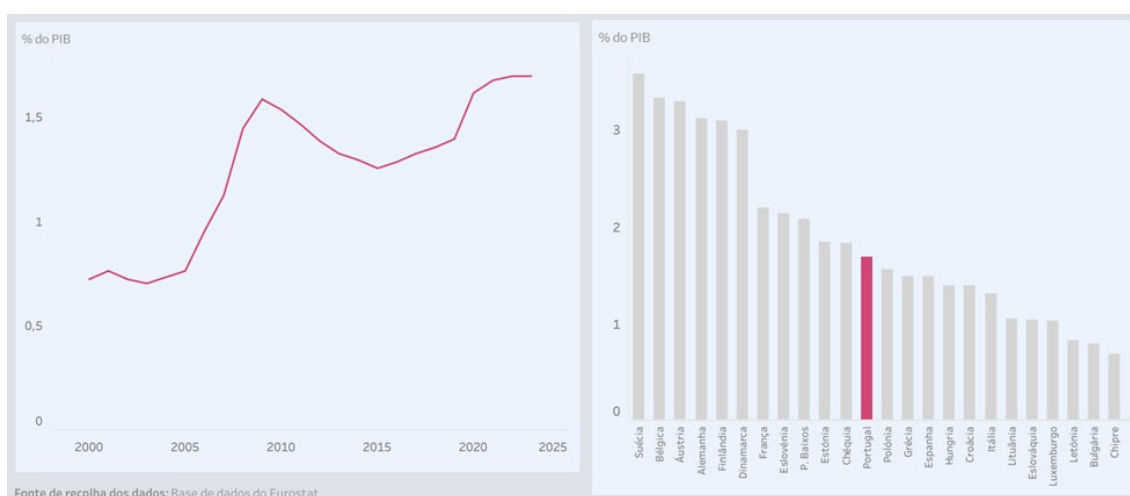


Gráfico 2: Percentagem do PIB investido em I&D em Portugal. Fonte: Eurostat, 2023

Gráfico 3: Ranking Europeu da Percentagem do PIB investido em I&D em Portugal. Fonte: Eurostat, 2023

## 2.5. Desafios para Portugal no Comércio Internacional

### 2.5.1 Défice Comercial

Portugal enfrenta um défice comercial persistente, o que significa que o valor das importações excede o valor das exportações. Esse défice pode ter várias causas, como a dependência excessiva de determinados sectores de importação, a falta de competitividade em alguns mercados internacionais e a presença limitada em certos mercados globais (Almeida, 2007).

Portugal depende fortemente da importação de combustíveis fósseis, matérias-primas e bens intermédios, o que aumenta a fatura das importações e contribui para o défice

comercial. A competitividade da economia portuguesa ainda é relativamente baixa, quando comparada com outros países da UE, o que afecta a capacidade de exportar bens e serviços de alto valor acrescentado. A especialização em sectores de baixo valor acrescentado e a concentração das exportações em determinados mercados também contribuem para o défice comercial (OCDE, 2023).

### **2.5.2 Baixa Produtividade**

A baixa produtividade em Portugal, comparativamente com outros países da UE, é um factor que afeta a competitividade das empresas e a capacidade de gerar riqueza. Existem diferentes causas para a baixa produtividade, como o baixo investimento em I&D, que é inferior à média da UE, o que limita a capacidade de inovação e o desenvolvimento das novas tecnologias, o que impacta directamente a produtividade (Banco de Portugal, 2024).

Apesar das melhorias nos últimos anos, o nível de qualificação da mão de obra ainda é relativamente baixo, o que torna a adaptação às novas tecnologias mais difícil e atrasa a implementação das mesmas nas indústrias (OCDE, 2023). As deficiências nas infraestruturas, como os transportes e as comunicações, também afectam a eficiência das empresas e aumentam os custos de produção, o que impacta a produtividade (Martins & Rodrigues, 2014).

### **2.5.3 Internacionalização das PME**

As PME representam a maioria do tecido empresarial em Portugal, mas enfrentam dificuldades no processo de internacionalização. As PME têm, geralmente, recursos limitados para investir em estratégias de internacionalização, como marketing, logística e adaptação de produtos a novos mercados (OCDE, 2023). Devido à sua estrutura e competências, as PME podem ter dificuldades em obter informação sobre mercados estrangeiros, identificar as oportunidades de negócio e adaptar-se às diferentes culturas e regulamentações (AICEP, 2023).

## **2.6. Oportunidades para Portugal no Comércio Internacional**

### **2.6.1 Mercados Emergentes**

No contexto português, para ultrapassar os desafios, são necessárias estratégias para aumentar as exportações e diversificar os mercados de exportação. A diversificação dos mercados de exportação mitiga os riscos associados à dependência de um único mercado e explora novas oportunidades de crescimento em mercados emergentes. Isso pode envolver uma procura por novos parceiros comerciais fora da União Europeia (UE), bem como a promoção de produtos e serviços inovadores que atendam às necessidades dos consumidores globais.

Os mercados emergentes, caracterizados por economias em rápido crescimento e classes médias em expansão, representam um enorme potencial para as exportações portuguesas. Para além dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) que partilham laços históricos e culturais com Portugal, o que facilita a entrada das empresas portuguesas nestes mercados, também o Brasil, um mercado de grande dimensão, tem um crescente apetite por produtos e serviços europeus. Caso as empresas portuguesas optem por explorar outros países que historicamente não têm laços com Portugal, a China e a Índia surgem como boas opções. A China é a segunda maior economia do mundo e um importante importador de bens e serviços. A Índia é um mercado em rápida expansão com uma população jovem e uma crescente classe média.

### **2.6.2 Digitalização e Inovação**

A crescente digitalização do comércio internacional e o aumento do número de consumidores que compram online abrem portas para as empresas portuguesas venderem os seus produtos e serviços em mercados internacionais através de plataformas de e-commerce e marketplaces online (World Trade Organization, 2023).

Por sua vez, a adoção de tecnologias da Indústria 4.0, como a robótica, a inteligência artificial, a internet das coisas e a análise de dados, permite às empresas portuguesas seguirem a tendência global e aumentar a eficiência, a produtividade e a competitividade, tornando-as mais atractivas para o mercado internacional.

### **2.6.3 Turismo**

O turismo é um dos sectores mais importantes para a economia portuguesa, representando uma boa parte da fonte de receitas e de criação de emprego. Portugal tem vindo a consolidar a sua posição como um destino turístico de excelência, ao atrair visitantes de todo o mundo (Turismo de Portugal, 2023). Para continuar a crescer e a gerar valor, o sector do turismo deve apostar em desenvolver um turismo sustentável, que preserve o património natural e cultural e promova o desenvolvimento socioeconómico das comunidades locais. A oferta turística deve ir além do sol e praia, e apostar cada vez mais em segmentos como o turismo cultural, o turismo gastronómico e o turismo de saúde. O investimento na formação de profissionais do turismo deve ser uma prioridade para garantir a qualidade do serviço e a satisfação dos turistas (Turismo de Portugal, 2023).

### **2.7. O Papel do Governo e das Instituições**

O governo português é um impulsionador e tem um papel essencial no apoio à internacionalização das empresas, ao reconhecer a importância do comércio internacional para o crescimento e a competitividade da economia nacional. Para isso, tem implementado diversas políticas públicas que visam criar um ambiente favorável à expansão das empresas portuguesas para mercados globais.

Uma das principais áreas de actuação do governo é a promoção das exportações. Através de programas como o Portugal 2020 e o Portugal 2030, as empresas podem aceder a incentivos fiscais, financiamento e apoio técnico para iniciar ou expandir as suas operações no exterior. O governo também organiza missões empresariais a mercados estrangeiros, com o objetivo de promover produtos e serviços portugueses e facilitar o contacto com potenciais clientes e parceiros.

Para atrair investimento estrangeiro, o governo português oferece incentivos fiscais e financeiros a empresas estrangeiras que desejam se instalar em Portugal. O programa Invest in Portugal, gerido pela AICEP, tem sido fundamental para atrair investimento em sectores estratégicos como o turismo, as tecnologias de informação e comunicação e as energias renováveis. A fábrica da Volkswagen em Palmela, que produz veículos para exportação, é um exemplo de investimento estrangeiro que tem contribuído para o crescimento da economia portuguesa.

A diplomacia económica também desempenha um papel importante na promoção do comércio internacional português. Através da sua rede de embaixadas e consulados, o governo português trabalha para fortalecer as relações comerciais com outros países, identificar oportunidades de negócio e apoiar as empresas portuguesas na sua internacionalização.

A AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) é a principal entidade responsável por promover as exportações portuguesas, atrair investimento estrangeiro e apoiar a internacionalização das empresas. Com uma rede de delegações em diversos países, a AICEP oferece uma gama completa de serviços às empresas, desde informação sobre mercados estrangeiros até ao apoio na participação em feiras internacionais. A AICEP também organiza programas de formação e consultoria em internacionalização, de forma a ajudar as empresas a desenvolver competências e estratégias para o mercado global.

### **3. ANÁLISE PESTAL**

#### **Influências no Comércio Internacional Português**

A análise PESTAL é uma ferramenta que serve para compreender o ambiente externo em que as empresas operam, identificar os factores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais que podem afectar o seu desempenho. No contexto do comércio internacional em Portugal, a análise PESTAL permite identificar as forças e fraquezas do ambiente externo que podem influenciar as empresas portuguesas procuram se internacionalizar.

#### **3.1. Factor Político**

Nesta secção, iremos analisar como o contexto político português afecta o comércio internacional. Nomeadamente a estabilidade política, as políticas governamentais, as relações internacionais, a regulamentação e os incentivos ao comércio exterior.

Portugal beneficia de um ambiente político estável, com instituições democráticas consolidadas e uma transição pacífica de poder entre governos. Essa estabilidade é favorável para o comércio internacional, visto que reduz as incertezas e os riscos para as empresas que operam no mercado global, facilita a previsão e o planeamento estratégico

a longo prazo e a atração de investimento estrangeiro. De acordo com dados recentes do Banco Mundial, Portugal mantém um nível elevado de estabilidade política e efetividade governamental, o que proporciona um ambiente favorável para os negócios (World Bank, 2023).

O governo português implementa políticas que visam facilitar e promover o comércio internacional, com incentivos fiscais e programas de apoio à internacionalização das empresas. Essas políticas incluem reduções de impostos para empresas que investem em exportação e programas como o Portugal 2020 e o Portugal 2030, que oferecem financiamento e apoio técnico para projetos de internacionalização (AICEP, 2023).

Portugal mantém relações diplomáticas e comerciais sólidas com diversos países, nomeadamente os membros da União Europeia, da CPLP (Comunidade dos Países de Língua Portuguesa) e outros mercados emergentes. A participação em blocos económicos e acordos comerciais multilaterais fortalece a posição de Portugal no comércio global, abre oportunidades para as empresas portuguesas acederem a novos mercados e beneficiarem de condições comerciais favoráveis. A integração de Portugal na UE oferece às empresas acesso a um mercado interno ampliado de mais de 450 milhões de consumidores, com padrões harmonizados de produtos e serviços (European Commission, 2023). A livre circulação de pessoas, bens, serviços e capitais entre os Estados-membros facilita as operações comerciais e promove a competitividade das empresas portuguesas.

Como membro da União Europeia, Portugal aderiu a um conjunto rigoroso de regulamentações comerciais que afectam as operações de importação e exportação. Essas regulamentações incluem tarifas, quotas, padrões de qualidade, procedimentos alfandegários e medidas sanitárias. A conformidade com essas normas é mandatória para que as empresas portuguesas operem de forma eficiente no mercado internacional e mantenham a sua competitividade.

A política aduaneira de Portugal, integrada no sistema aduaneiro da União Europeia, visa facilitar o comércio internacional, reduzir barreiras comerciais e proteger o mercado interno de práticas desleais. Os procedimentos aduaneiros são digitalizados e harmonizados com os padrões europeus, de forma a agilizar o trânsito de mercadorias. No entanto, a complexidade dos regulamentos aduaneiros pode ser um desafio para as empresas, que devem estar familiarizadas com os procedimentos específicos, como as classificações aduaneiras, regras de origem, e os regulamentos de segurança e saúde.

Para além das políticas de facilitação do comércio, o governo português oferece diversos incentivos para promover a internacionalização das empresas, sejam subsídios, financiamento a juros baixos ou programas de apoio técnico. Esses incentivos visam ajudar as empresas a superar as barreiras do comércio internacional e a competir em mercados globais.

### **3.2 Factor Económico**

Esta secção abrange os aspectos económicos como as taxas de crescimento económico, taxas de juros, taxas de câmbio, inflação, e outros indicadores económicos que podem afetar a operação e o lucro da empresa.

Portugal tem apresentado um crescimento económico moderado nos últimos anos, impulsionado por sectores como o turismo, a tecnologia e os serviços. O crescimento do PIB foi de 2,3% em 2023, e a projecção para 2024 é de 1,6%, com uma recuperação para 2,0% em 2025. O investimento será impulsionado pela implementação do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR). Apesar de um crescimento global modesto e da incerteza que restringe as exportações e o investimento, espera-se que essa situação melhore à medida que a procura externa continue a recuperar, conforme visto no gráfico 4 (OCDE, 2023). O PRR, nomeadamente os investimentos em áreas como a transição digital, a sustentabilidade e a coesão social e territorial, tem o potencial de impulsionar o crescimento económico e a criação de emprego nos próximos anos.

A inflação está em processo de moderação, com previsões de 2,4% em 2024 e 2,0% em 2025, conforme indicado no gráfico 5, favorecida por preços de energia estáveis e uma desaceleração na procura por mão-de-obra. Em suma, o investimento e as exportações devem recuperar com a melhoria da procura externa, enquanto a inflação continua a cair.

Apesar desses avanços, o país enfrenta desafios, como os altos níveis de dívida pública e um crescimento económico relativamente lento em comparação com outros países da União Europeia. A dívida pública de Portugal está prevista diminuir, mas ainda permanecerá elevada, passando de 99,1% do PIB em 2023 para 95,6% em 2024 e 91,5% em 2025 (OCDE, 2023).

## Portugal

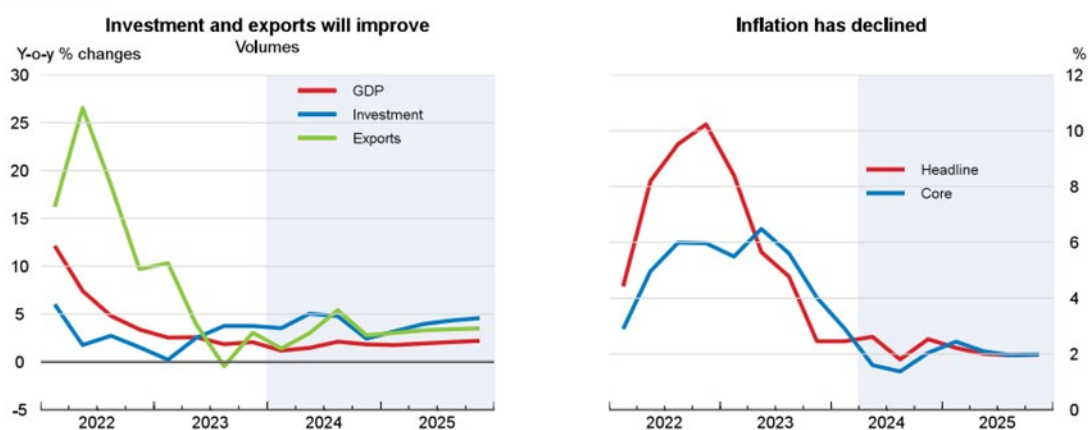


Gráfico 4: Evolução da exportação em Portugal. Fonte: OCDE, 2023

Gráfico 5: Evolução da inflação em Portugal. Fonte: OCDE, 2023

O mercado de trabalho, embora robusto, também apresenta alguns desafios, como a escassez de mão-de-obra em alguns sectores chave, fruto da emigração e dos desajustes de competências. Para tentar mitigar esses problemas, o governo definiu alguns programas de requalificação e políticas para atrair imigrantes qualificados.

A estabilidade económica de Portugal é bastante influenciada por factores externos, nomeadamente a saúde económica da Zona Euro e as condições económicas globais. O uso eficaz dos fundos de recuperação da União Europeia é fundamental para investimentos estratégicos, especialmente nas áreas de energia renovável e digitalização (OCDE, 2023).

As taxas de juros em Portugal são influenciadas pelas políticas do Banco Central Europeu (BCE). No passado, as taxas de juros foram mantidas em níveis historicamente baixos para estimular o crescimento económico e combater a deflação. Mais recentemente as mesmas têm apresentado valores mais elevados. As taxas de juros baixas podem facilitar o acesso ao crédito para as empresas, o que permite mais investimentos e inovação. No entanto, também podem indicar uma economia que necessita de estímulo (Eurostat, 2023).

Portugal, como membro da Zona Euro, utiliza o euro como moeda. As taxas de câmbio são determinadas pelo mercado internacional e influenciadas pela política monetária do

BCE. As flutuações na taxa de câmbio podem impactar a competitividade dos produtos portugueses no mercado global.

Uma valorização do euro torna os produtos portugueses mais caros para os compradores estrangeiros, o que pode reduzir as exportações. Por outro lado, uma desvalorização do euro torna os produtos portugueses mais baratos, o que pode aumentar as exportações. As empresas portuguesas que operam no comércio internacional devem monitorizar as taxas de câmbio e adoptar estratégias de hedge cambial para mitigar os riscos cambiais.

A inflação tem sido uma preocupação crescente em Portugal e no mundo. Segundo os dados do Eurostat, a inflação em Portugal tem apresentado variações significativas ao longo dos anos, influenciadas por factores económicos internos e pelas políticas monetárias do Banco Central Europeu (BCE). Nos últimos anos, Portugal teve uma inflação geralmente moderada, alinhada com a média da União Europeia, o que reflectiu numa estabilidade económica relativa (Eurostat, 2023).

De salientar, que em Portugal como no resto do mundo, também se registou um pico de inflação relacionado com a pandemia Covid-19 e a guerra entre a Rússia e a Ucrânia. No entanto, os valores estão a normalizar desde o início de 2024.

As empresas portuguesas devem estar atentas ao impacto da inflação nos seus custos e preços de venda. A inflação pode afetar a competitividade das empresas, especialmente aquelas que dependem de produtos importados.

A taxa de desemprego em Portugal tem diminuído nos últimos anos, mas ainda é uma preocupação. De acordo com dados mais recentes do Eurostat em 2023, a taxa de desemprego em Portugal foi de 6,4% (Eurostat, 2023). Esse valor reflete uma diminuição de 0,3% no período homólogo, indicando assim uma tendência de melhoria no mercado de trabalho português. Este valor apesar de acima da média da União Europeia de 6,1%, é bem inferior se compararmos com a nossa vizinha Espanha, 11,9%, conforme identificado no gráfico 6.

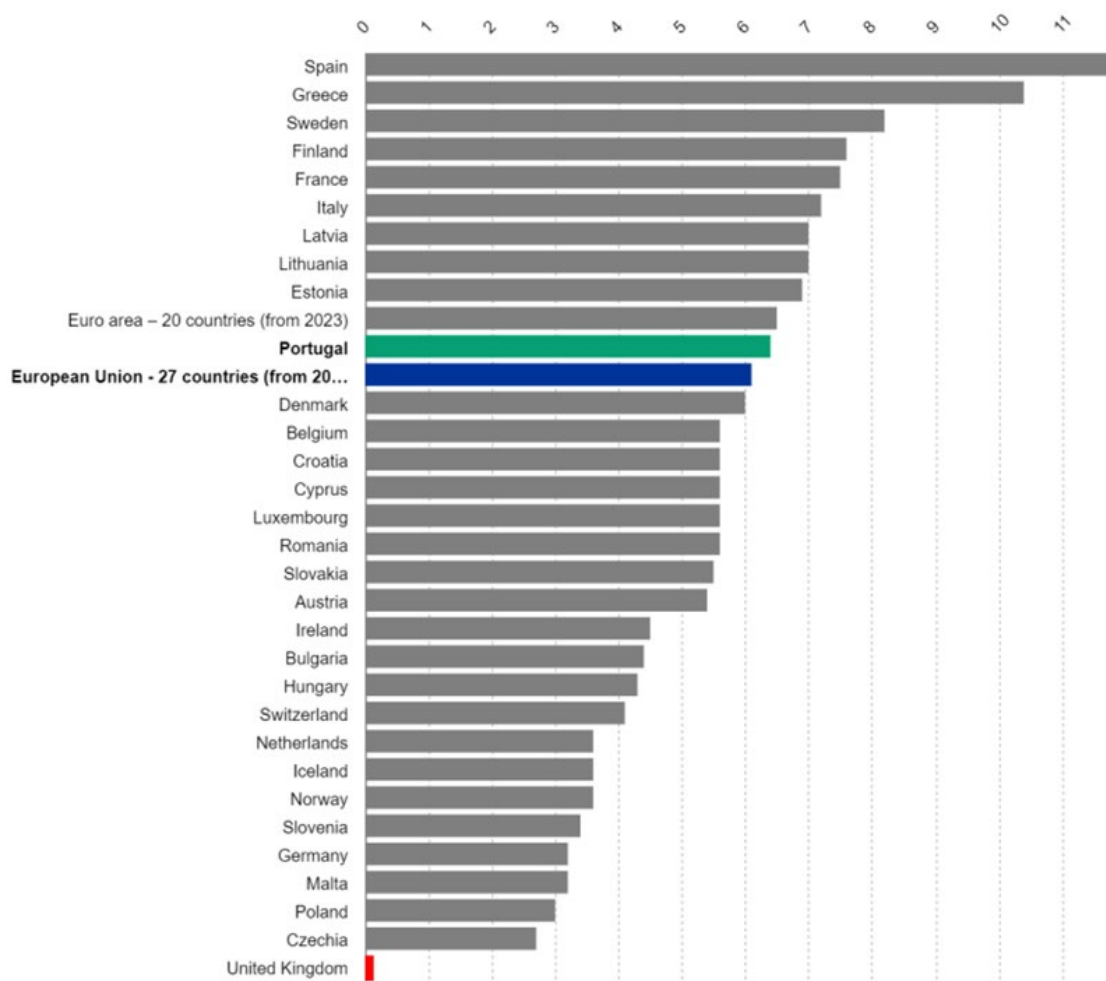


Gráfico 6: Ranking Europeu de taxa de desemprego. Fonte: Eurostat, 2023

A taxa de desemprego é um dos indicadores que afecta directamente a economia e o consumo interno. As taxas de desemprego mais baixas geralmente correspondem a maior estabilidade no mercado de trabalho, o que pode impulsionar o consumo interno e aumentar a procura por produtos e serviços. Por outro lado, as taxas de desemprego mais altas podem limitar o poder de compra dos consumidores e reduzir a procura existente no mercado.

Portugal sendo uma economia aberta, tem uma significativa dependência do comércio internacional. As exportações e as importações representam uma parte substancial do PIB. A participação em acordos comerciais internacionais e a integração na União Europeia são factores que influenciam positivamente o comércio externo e promovem o crescimento económico.

Uma forte posição no comércio internacional oferece às empresas um ambiente favorável para desenvolver as operações comerciais. O acesso aos mercados internacionais e a redução das barreiras comerciais são benéficos para o estímulo das mesmas, assim como o aumento da competitividade seja através da especialização produtiva ou da inovação. No entanto, a economia aberta também expõe Portugal a algumas vulnerabilidades, como as flutuações nas condições económicas globais e as mudanças nas políticas comerciais internacionais.

### **3.3. Factor Sociocultural**

Iremos explorar agora como a demografia, as preferências culturais, a educação, o estilo de vida e a desigualdade social em Portugal podem impactar o mercado e a procura por produtos e serviços.

Portugal continua a enfrentar desafios demográficos importantes, devido à sua população envelhecida, a uma taxa de natalidade relativamente baixa e a uma expectativa de vida elevada. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), a taxa de natalidade em 2022 foi de aproximadamente 8,2 nascimentos por 1.000 habitantes, enquanto a expectativa de vida foi de cerca de 81,1 anos (INE, 2023). A migração também desempenha um papel crucial, com um fluxo constante de imigrantes que impacta positivamente a força de trabalho e a diversidade cultural do país.

Uma população envelhecida implica uma redução da força de trabalho disponível e altera as necessidades de consumo. Com o aumento da percentagem de idosos, a procura por serviços de saúde e cuidados de longa duração aumenta, enquanto a base de contribuintes para a segurança social diminui. A imigração, por outro lado, pode mitigar alguns desses desafios, ao introduzir novas dinâmicas demográficas, além de contribuir para a renovação da força de trabalho e para a diversidade cultural.

As preferências culturais dos portugueses são influenciadas pela nossa herança histórica e pela integração na comunidade europeia. Observa-se uma crescente valorização de produtos sustentáveis e de alta qualidade, reflexo de uma consciencialização ambiental cada vez maior.

Os produtos que evidenciam a sustentabilidade, a qualidade e a origem portuguesa tendem a ser mais bem recebidos pelos consumidores. A crescente valorização de práticas

sustentáveis significa que os produtos ecológicos, com certificações ambientais, podem ter uma maior procura.

Portugal tem mantido o seu investimento em educação e qualificação profissional nos últimos anos, com resultados positivos. Segundo o INE, a proporção de jovens com ensino secundário e superior tem vindo a aumentar, o que reflecte numa melhoria nos níveis de educação do país. Em 2022, aproximadamente 49% dos jovens entre 30 e 34 anos tinham completado o ensino superior (INE, 2023).

No entanto, persistem disparidades regionais em termos de acesso à educação e qualificação profissional. As regiões como Lisboa e o Porto tendem a apresentar níveis de educação mais elevados e melhores oportunidades de emprego, enquanto regiões mais rurais e do interior enfrentam desafios em termos de acesso à educação e qualificação profissional. Uma força de trabalho qualificada é aumentada a competitividade das empresas, no entanto as disparidades regionais podem criar dificuldades na distribuição de recursos humanos e no desenvolvimento económico equilibrado do país.

Os estilos de vida em Portugal têm sofrido transformações, impulsionadas pela crescente adopção de tecnologias digitais e pelo aumento do uso do comércio eletrónico. Segundo dados da Statista, o mercado do e-commerce em Portugal cresceu cerca de 20% em 2022 (Statista, 2023).

Observa-se também uma tendência crescente para a saúde e bem-estar, com os consumidores portugueses cada vez mais conscientes da importância de um estilo de vida saudável, o que se reflecte numa maior procura por produtos orgânicos, alimentos funcionais e serviços relacionados ao bem-estar. Esta tendência é corroborada por dados do Eurostat, que indicam um aumento no consumo de produtos saudáveis e sustentáveis na União Europeia, incluindo Portugal (Eurostat, 2023).

As empresas devem adaptar as suas estratégias para responder às mudanças nos comportamentos dos consumidores. O crescimento do comércio eletrónico exige que as empresas melhorem a sua presença digital e optimizem as plataformas online para corresponder às expectativas dos consumidores modernos.

Apesar dos progressos na redução da desigualdade social, ainda existem disparidades económicas em Portugal. Segundo a OCDE, a desigualdade de rendimentos em Portugal permanece acima da média da União Europeia (OCDE, 2023).

A desigualdade social influencia o poder de compra e as prioridades de consumo entre os diferentes grupos da população. Segmentos com menor poder de compra dão prioridade às necessidades básicas e optam por produtos mais acessíveis, enquanto segmentos com maior poder de compra têm maior disposição para gastar em produtos de luxo e de qualidade superior. Para as empresas, isso implica a necessidade de ajustar as estratégias de marketing e de segmentação de mercado para atender às diversas necessidades dos consumidores.

Portugal apresenta um nível de urbanização considerável, com uma grande parte da população a viver em áreas urbanas. Segundo o INE, cerca de 67% da população portuguesa reside em áreas urbanas, com Lisboa e Porto como os principais centros de atividade económica e comercial (INE, 2023).

A urbanização oferece oportunidades para as empresas, como o acesso facilitado aos mercados, estratégias de distribuição mais eficientes e economias de escala. Por outro lado, a concentração urbana aumenta a concorrência e dos custos operacionais, como o arrendamento e salários.

### **3.4. Factor Tecnológico**

Analisaremos como a tecnologia influencia o comércio internacional em Portugal, abordando aspectos como infraestrutura, inovação, automação e sustentabilidade.

As infraestruturas tecnológicas em Portugal têm sido alvo modernização, com resultados positivos. O país possui uma rede de telecomunicações robusta e com amplo acesso à internet de alta velocidade. Esses avanços são fruto de iniciativas governamentais para a digitalização e a inovação, como o Plano de Ação para a Transição Digital, que visa melhorar a competitividade e a eficiência através da digitalização de processos e serviços (Portugal Digital, 2023).

Uma infraestrutura tecnológica avançada facilita a comunicação, a gestão eficiente das operações de importação e exportação e o uso de plataformas de comércio eletrónico e sistemas logísticos. A digitalização permite às empresas expandir a sua presença online e alcançar novos clientes globais.

Existe um aumento no investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). Segundo a OCDE, o investimento em P&D em Portugal alcançou 1,7% do PIB em 2022, embora

ainda esteja abaixo da média da UE e da OCDE, como se verifica no gráfico 7 (OCDE, 2022).

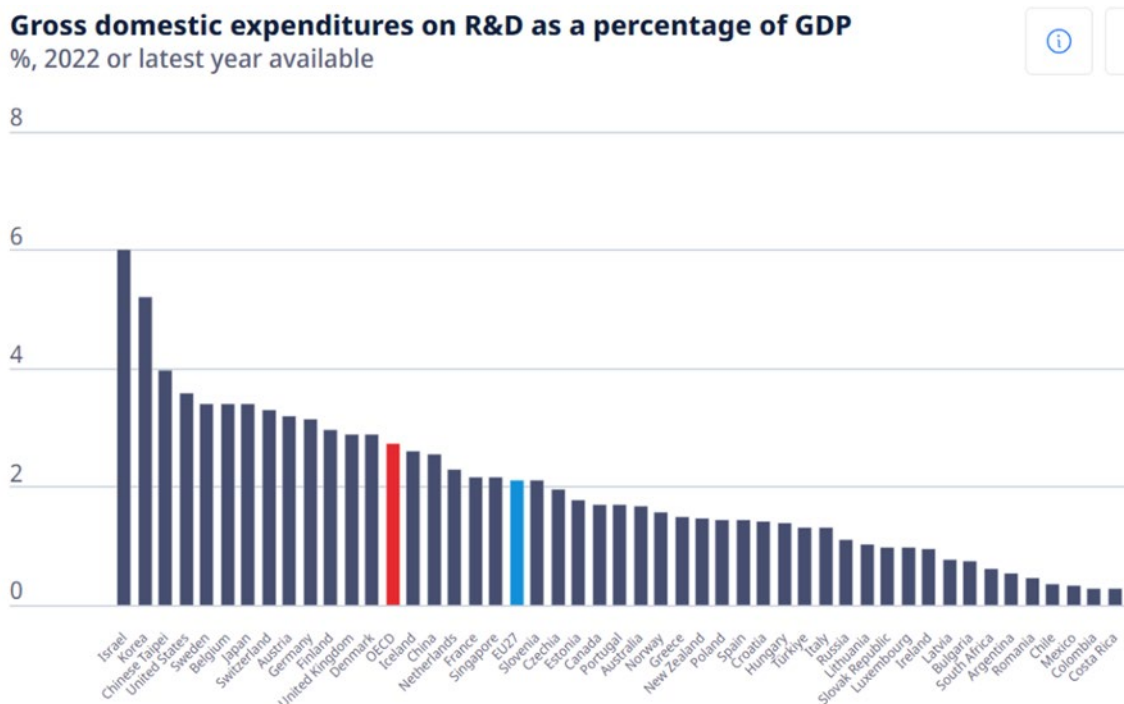


Gráfico 7: Ranking mundial de investimento em P&D. Fonte: OCDE, 2022

As universidades e os institutos de investigação desempenham um papel importante no desenvolvimento tecnológico, ao colaborar com o sector privado para promover a inovação. Os programas como o Portugal 2020 fornecem financiamento para projetos de P&D, o que incentiva as parcerias público-privadas e a criação de hubs de inovação.

O ambiente de inovação oferece às empresas acesso a novas tecnologias e processos mais eficientes, aumenta a sua competitividade e permite otimizar as operações, reduzir custos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. A sinergia entre as universidades e o sector privado fortalece a capacidade de inovação das empresas e facilita a adopção de práticas sustentáveis e a implementação de tecnologias de ponta, como a inteligência artificial, blockchain e a internet das coisas (IoT), que permitem maior eficiência e competitividade no mercado internacional.

A automação e a inteligência artificial (IA) têm se tornado cada vez mais presentes em diversos sectores, incluindo a logística, a produção e o serviço ao cliente. Portugal segue a tendência mundial de crescimento no investimento em IA e automação, com muitas empresas a adoptar essas tecnologias para melhorar a eficiência operacional e reduzir os custos. Iniciativas do governo e programas de incentivo, como o Portugal Digital, têm

desempenhado um papel importante na promoção da digitalização e da adopção de tecnologias avançadas (Portugal Digital, 2023).

A opção pela automação e IA pode ajudar a transformar as operações das empresas, seja a otimizar os processos logísticos como a melhor a gestão da cadeia de abastecimento. A utilização dessas tecnologias permite a automação de tarefas repetitivas, a redução de erros e o aumento da eficiência. A IA pode fornecer análises preditivas e insights importantes para a tomada de decisões e desta forma ajudar a antecipar a procura, a otimizar stocks e a melhorar a experiência do cliente.

O comércio eletrónico tem crescido rapidamente em Portugal, impulsionado pelo aumento do uso da internet e dos dispositivos móveis. Segundo dados do Eurostat, a percentagem de indivíduos que realizaram compras online na União Europeia, incluindo Portugal, aumentou para 68% em 2021 (Eurostat, 2022).

As empresas podem aproveitar o crescimento do comércio eletrónico para expandir os mercados, alcançar consumidores directamente (B2C) e reduzir assim os intermediários tradicionais.

Com o aumento da digitalização, a cibersegurança tornou-se uma preocupação cada vez mais importante. Segundo a Agência de Cibersegurança Nacional de Portugal (CNCS), o número de incidentes de segurança cibernética relatados aumentou em 25% em 2022, reflectindo a crescente ameaça de ataques cibernéticos. As empresas estão a investir significativamente em medidas de segurança para proteger os seus dados. Os programas governamentais, como o “Programa Nacional de Cibersegurança”, incentivam as empresas a adoptar práticas mais robustas de cibersegurança (CNCS, 2023).

A tecnologia sustentável está a ganhar importância, com iniciativas focadas na energia renovável, eficiência energética e redução da pegada de carbono. Portugal tem feito progressos nas práticas sustentáveis, especialmente em setores como energia e transporte (Agência Portuguesa do Ambiente, 2023).

### 3.5. Factor Ambiental

Nesta secção, analisaremos a sustentabilidade, a regulamentação, o impacto climático e a economia circular.

Existe em Portugal um compromisso crescente com a sustentabilidade ambiental, dado que se tem implementado políticas e regulamentações que promovem práticas comerciais responsáveis. As iniciativas incluem a promoção das energias renováveis, a gestão eficiente de recursos naturais e a proteção da biodiversidade. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2022, cerca de 60% da eletricidade produzida em Portugal provinha de fontes renováveis, refletindo um esforço contínuo em direção à sustentabilidade. Portugal antecipou para 2026 a meta de que 80% da energia produzida seja de origem renovável, com o objetivo de atingir a neutralidade climática em 2045 (República Portuguesa, 2023).

Portugal, como membro da União Europeia, está sujeito às normas ambientais do bloco, que são das mais rigorosas do mundo. As empresas portuguesas devem cumprir essas regulamentações, que abrangem áreas como emissões, gestão de resíduos e uso de produtos químicos, para operar no mercado europeu e internacional.

Existe uma vulnerabilidade relativamente aos efeitos das mudanças climáticas, como eventos extremos de seca e incêndios florestais. Segundo o Instituto Português do Mar e da Atmosfera (IPMA), o país tem registado um aumento na frequência e intensidade desses eventos nos últimos anos (IPMA, 2023).

As empresas devem considerar os riscos climáticos ao planear as suas operações, cadeias de abastecimento e logística, além de explorar as oportunidades em sectores emergentes relacionados à adaptação climática e à mitigação dos seus efeitos.

Portugal está a promover a transição para uma economia circular, onde os recursos são reutilizados, reciclados ou recuperados. O país tem implementado diversas iniciativas para alcançar esse objetivo, como programas de gestão de resíduos e incentivos para práticas de produção mais sustentáveis. O Plano de Ação para a Economia Circular de Portugal, lançado em 2020, estabelece metas ambiciosas para reduzir o desperdício e aumentar a reciclagem (CE-DGAE, 2020). As empresas podem beneficiar da economia circular ao adoptar práticas de negócios sustentáveis, de forma a reduzir os custos da

matéria-prima e gerar valor a partir de resíduos. Estas estratégias não só contribuem para a sustentabilidade ambiental, como também promovem a eficiência económica e competitividade no mercado global.

A responsabilidade social corporativa tem se tornado uma prioridade para muitas empresas em Portugal. As empresas estão cada vez mais comprometidas com iniciativas que incluem o apoio às comunidades locais, a educação ambiental e a promoção de práticas éticas e transparentes.

A Responsabilidade Social Corporativa (RSC) fortalece a reputação das empresas, aumenta a lealdade dos clientes e atrai investidores que valorizam práticas éticas e sustentáveis. No contexto do comércio internacional, a RSC pode ser um factor de diferenciação para as empresas portuguesas.

### **3.6. Factor Legal**

No factor legal, analisaremos os principais aspectos legais que afetam o comércio internacional em Portugal, com foco nas regulamentações comerciais, direitos do consumidor, direito do trabalho, propriedade intelectual, concorrência e legislação ambiental.

Sendo um membro da União Europeia (UE), Portugal está sujeito a um complexo quadro regulatório que abrange desde normas de comércio internacional até regras de importação e exportação. Isso inclui os regulamentos dos produtos, tarifas aduaneiras, e conformidade com padrões de qualidade e segurança. A UE implementa políticas comerciais que influenciam directamente as operações de importação e exportação dos estados-membros, incluindo Portugal.

Portugal possui leis rigorosas de proteção do consumidor que garantem direitos fundamentais, como informações claras sobre produtos, políticas de devolução e garantia, e proteção contra práticas comerciais injustas. A legislação nacional é complementada por diretivas da União Europeia, que estabelecem padrões elevados de proteção do consumidor. As empresas devem cumprir com as leis de proteção do consumidor para garantir a confiança dos clientes e evitar litígios legais.

O direito do trabalho em Portugal garante os direitos fundamentais dos trabalhadores, como condições de trabalho seguras, salários mínimos, férias e proteção contra a discriminação. A legislação portuguesa está em conformidade com as diretivas europeias e estabelece normas claras para as relações laborais.

A proteção da propriedade intelectual (PI) é fundamental para as empresas que investem em inovação e desenvolvimento de produtos e serviços. Portugal segue as diretrizes da UE para proteger as patentes, marcas registadas e direitos de autor, incentivando assim a inovação e a competitividade. As empresas devem estar atentas à proteção dos seus ativos de PI, registando patentes, marcas e direitos de autor e implementando políticas de segurança para evitar violações

As regulações antitruste visam promover a concorrência justa e evitar práticas anticompetitivas que prejudicam o mercado. Portugal aplica a legislação da UE para prevenir cartéis, abuso de posição dominante e fusões que possam restringir a concorrência.

As regulações antitruste visam promover a concorrência justa e evitar práticas anticompetitivas que prejudicam o mercado. Portugal aplica a legislação da UE para prevenir cartéis, abuso de posição dominante e fusões que possam restringir a concorrência. A Autoridade da Concorrência é responsável por monitorizar e fazer cumprir as leis e desta forma assegurar um mercado livre e competitivo. A conformidade com essas normas serve para garantir a integridade do mercado e a proteção dos consumidores.

As leis ambientais regulam as atividades que têm impacto no meio ambiente, como a gestão de resíduos, emissões industriais e conservação de recursos naturais. Essas regulamentações estão em conformidade com as diretrizes da União Europeia, e visam proteger o meio ambiente e promover o desenvolvimento sustentável.

As empresas devem integrar as considerações ambientais nas suas operações de modo a se alinharem com as normas ambientais locais e internacionais.

## 4. ANÁLISE SWOT

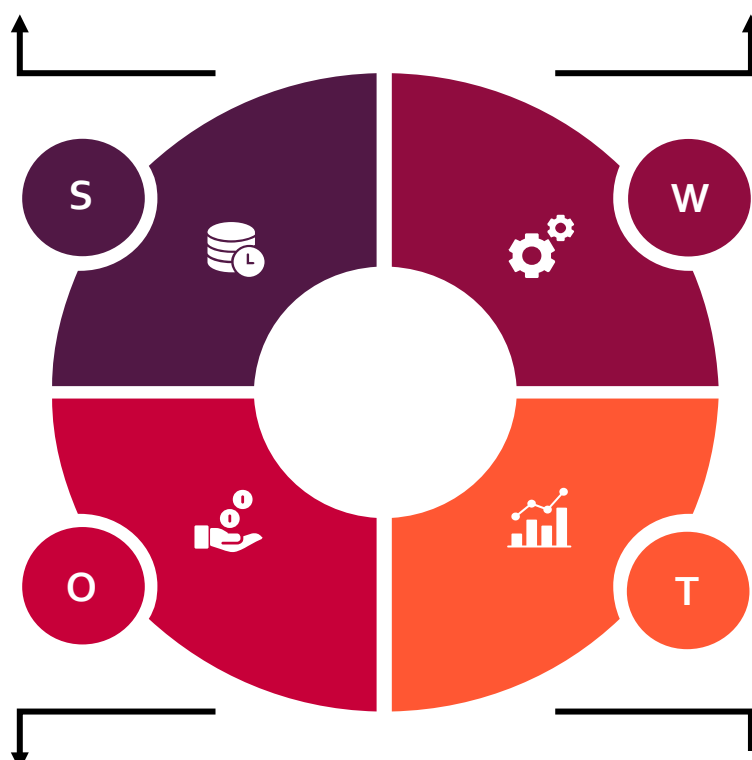
A análise SWOT é uma ferramenta que a EXPERTA, como uma startup em fase de lançamento, poder usar para compreender a sua posição no mercado e desenvolver as estratégias de forma eficaz para alcançar os seus objetivos. A análise interna permite identificar os pontos fortes e fracos da empresa, enquanto a análise externa revela as oportunidades e ameaças do mercado.

### Forças (Strengths):

- Serviços personalizados
- Rede de contactos internacionais
- Expertise em regulamentações

### Fraquezas (Weaknesses):

- Baixa notoriedade no mercado
- Limitações de recursos
- Falta de diversificação de mercados



### Oportunidades (Opportunities):

- Crescimento do comercio internacional
- Mercados emergentes
- Apoio governamental

### Ameaças (Threats):

- Concorrência intensa
- Instabilidade geopolítica
- Riscos operacionais

Figura 1: SWOT EXPERTA. Fonte: Elaboração Própria

## **4.1 Forças (Strengths)**

### **Serviços Personalizados**

A EXPERTA diferencia-se pela capacidade de oferecer serviços personalizados, de adaptar as soluções às necessidades específicas de cada cliente. Ao utilizar uma metodologia consultiva, a EXPERTA realiza um diagnóstico aprofundado das necessidades de cada empresa, identifica os objectivos, desafios e recursos. Com base nesse diagnóstico, a EXPERTA desenvolve planos de ação personalizados, que podem incluir assessoria em regulamentações específicas de determinados países, elaboração de planos de exportação e importação, organização de missões comerciais, e o acompanhamento individualizado durante o processo de internacionalização. Essa abordagem personalizada visa aumentar a satisfação dos clientes, fidelizá-los e gerar novos negócios por meio de recomendações.

### **Expertise em Regulamentações Internacionais**

A EXPERTA possui expertise em regulamentações internacionais, com profissionais especializados em tarifas aduaneiras, procedimentos alfandegários, regras de origem, licenciamento de importação e exportação, e conformidade com normas técnicas e sanitárias.

### **Rede de Contactos Internacionais**

A EXPERTA construiu uma sólida rede de contactos internacionais, que inclui agentes de transporte, despachantes aduaneiros, consultores de marketing internacional e representantes comerciais em diferentes países. Essa rede de contactos permite à EXPERTA oferecer soluções completas e integradas aos seus clientes, agilizar os processos, reduzir os custos e facilitar o acesso a novos mercados. A EXPERTA também estabelece parcerias estratégicas com outras empresas e organizações, como câmaras de comércio e associações empresariais, para expandir a sua rede de contactos e oferecer um serviço mais completo aos seus clientes.

## **4.2. Fraquezas (Weaknesses)**

### **Baixa Notoriedade no Mercado**

Sendo uma startup recém-criada, a EXPERTA ainda possui baixa notoriedade no mercado. A falta de reconhecimento da marca dificulta a atração de novos clientes e a construção de uma reputação sólida. A EXPERTA irá implementar uma estratégia de marketing irá implementar uma estratégia de marketing de for a superar essa fraqueza.

### **Limitações de Recursos**

Como uma startup em fase inicial, a EXPERTA possui recursos humanos e financeiros limitados. Inicialmente, a empresa contará com uma equipa pequena e um orçamento restrito para marketing e desenvolvimento de negócios. A concentração de muitas responsabilidades em poucas pessoas pode limitar a capacidade da empresa em responder rapidamente às necessidades dos clientes.

### **Falta de Diversificação de Mercados**

Essa falta de diversificação de mercados pode representar um risco significativo, uma vez que depender de um conjunto de mercados específicos ou de um grupo restrito de clientes expõe a empresa a flutuações de procura e mudanças nas preferências dos consumidores.

## **4.3. Oportunidades (Opportunities)**

### **Crescimento do Comércio Internacional**

O crescimento do comércio internacional representa uma oportunidade significativa, dado que, as empresas estão cada vez mais interessadas em expandir as suas operações globalmente, podendo assim necessitar de orientação especializada para melhor trabalhar no comércio exterior.

### **Exploração de Mercados Emergentes**

Os mercados emergentes, com suas economias em rápido crescimento e uma classe média em expansão, representam uma boa oportunidade para as exportações portuguesas. A EXPERTA deve identificar as regiões com maior potencial de crescimento e procurar diversificar as suas operações e responder a novas procuras.

## **Apoio Governamental**

O governo português tem implementado diversos programas e incentivos para apoiar a internacionalização das PMEs. A EXPERTA pode ajudar as empresas a aceder a esses programas e beneficiar dos incentivos disponíveis, como financiamento a fundo perdido, linhas de crédito com condições favoráveis e apoio técnico especializado.

### **4.4. Ameaças (Threats)**

#### **Concorrência Intensa**

O mercado de consultoria em comércio internacional é competitivo, com a presença de grandes consultorias internacionais e pequenas consultorias locais. A EXPERTA precisa se diferenciar da concorrência, ao focar em nichos de mercado, ao oferecer serviços diferenciados e construir uma marca forte. A empresa também deve estar atenta às estratégias dos seus concorrentes e adaptar os seus serviços e preços para manter a sua competitividade.

#### **Instabilidade Geopolítica**

A instabilidade geopolítica, com guerras, conflitos comerciais e mudanças políticas em diferentes países, pode afectar o comércio internacional e gerar incertezas para as empresas. A EXPERTA deve monitorizar o cenário internacional e ajudar os seus clientes a gerir os riscos geopolíticos, como a diversificação de mercados e a adaptação às mudanças nas regulamentações comerciais.

#### **Riscos Operacionais**

Os riscos operacionais, como os atrasos nas entregas, danos nas mercadorias, problemas alfandegários e falhas de comunicação, podem afectar a reputação da EXPERTA e gerar custos adicionais. A empresa deve implementar processos de gestão de riscos para minimizar esses problemas, como seguros de transporte, sistemas de rastreamento de mercadorias e procedimentos de comunicação eficazes.

## **5. ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA**

A presente pesquisa teve como objectivo analisar o desempenho financeiro de empresas de consultoria em Portugal, com foco no Código de Actividade Económica (CAE) 46190. Para tal, foi utilizado o Sistema de Análise de Balanços e Informação(SABI) como principal fonte de dados, o que permitiu o acesso a informações detalhadas sobre os balanços e demonstrações de resultados de 20 empresas do sector (como exposto no Anexo C).

A escolha do CAE 46190 que corresponde ao "comércio por grosso de mercadorias não especificadas em catálogos", embora abrangente, possibilitou um mapeamento inicial das empresas de consultoria presentes na plataforma. Este CAE engloba as empresas que actuam na intermediação de comércio de produtos diversos, como a consultoria. No entanto, reconhece-se que a classificação pode não ser totalmente precisa, uma vez que a consultoria, predominantemente, envolve a prestação de serviços.

É importante realçar que a amostra analisada, composta por 20 empresas, pode não ser representativa de todo o sector de consultoria em Portugal. Portanto, os resultados devem ser interpretados com cautela, e a sua generalização deve ser feita com cuidado.

### **Análise da base de dados**

A análise das 20 empresas oferece uma visão abrangente do sector, onde se destacam principalmente as pequenas empresas privadas, com ênfase nas sociedades unipessoais ou por quotas. A distribuição geográfica das empresas é predominantemente em Lisboa, com algumas ramificações em outras cidades como Porto, Viseu, Leiria e Braga. As empresas apresentam uma variedade em termos de tamanho, idade, capital social e rentabilidade, mas há alguns padrões e tendências a serem destacados.

### **Diversificação de Modelos**

O modelo predominante de constituição é a sociedade unipessoal por quotas, que parece ser o formato preferido para o pequeno empresário.

### **Idade das Empresas**

A maioria das empresas foi fundada entre 2000 e 2022, o que indica um mercado relativamente jovem.

Apesar da juventude do sector, há algumas empresas mais antigas, com décadas de actuação, o que destaca a estabilidade no mercado.

### **Proveitos Operacionais e Lucros**

Há uma grande variação nos proveitos operacionais e lucros pós-impostos entre as empresas. Empresas mais maduras como Junaman e Europontex geram receitas consideráveis, enquanto outras, mais novas, apresentam alguns desafios financeiros.

No entanto, as empresas recentes, como a Unekao (fundada em 2022), mostram um desempenho impressionante, o que evidencia o potencial de crescimento de sector.

### **Capital Social e Rentabilidade**

A maioria das empresas apresenta um capital social modesto, com uma média de 61.355 €, o que reflete a natureza mais pequena e independente da maioria das consultoras.

Em termos de rentabilidade, observa-se uma variação significativa, com algumas empresas, como a Junaman, a alcançar um retorno elevado de 46,55%, enquanto outras apresentam rentabilidades mais modestas.

### **Liquidez e Endividamento**

A maior parte das empresas apresenta boa liquidez, o que permite uma gestão eficaz dos fluxos de caixa. Contudo, algumas empresas enfrentam níveis elevados de endividamento, o que pode representar um risco a longo prazo se não forem geridos adequadamente.

De forma a obter uma percepção mais ajustada à realidade da EXPERTA, decidi fazer a análise apenas às empresas com o número de empregados semelhantes a esta.

### **Análise das empresas com 1 ou 2 Empregados**

Entre as 20 empresas analisadas, muitas possuem apenas 1 ou 2 empregados. Seguem alguns dos principais pontos em destaque.

### **Capital Social e Custos Operacionais**

O capital social é modesto, varia de 3.000 € a 50.000 €, com a maioria abaixo de 20.000 €. Isso proporciona agilidade, mas limita a expansão.

Proveitos operacionais variam bastante, com algumas empresas, como Unekao e Anexport, a gerarem receitas consideráveis, enquanto outras enfrentam dificuldades.

## **Rentabilidade**

Empresas recentes, como Unekao, mostram alta rentabilidade (84,54%), enquanto outras, como Debate Frondoso e Embrace dedication, apresentam prejuízos, o que reflecte os desafios iniciais.

## **Endividamento e Liquidez**

A liquidez é saudável, com médias superiores a 3, o que facilita o cumprimento das obrigações de curto prazo.

O endividamento é moderado, excepto em casos como a Embrace dedication, com níveis elevados de endividamento, o que demonstra o risco.

## **Margem de Lucro**

Algumas empresas, como Unekao e Anexport, apresentam boas margens de lucro (Anexport com 23,86%), enquanto outras têm margens negativas, o que pode indicar as dificuldades em otimizar os custos.

## **Potencial de Crescimento**

As empresas com 1 ou 2 empregados têm alto potencial de crescimento, especialmente se conseguirem estabelecer modelos de negócios escaláveis e diferenciados.

## **Conclusões e Oportunidades**

O mercado apesar de competitivo é promissor, visto que existe espaço para novas empresas de consultoria focadas em nichos específicos.

As empresas precisam de se destacar pela especialização ou pela qualidade dos serviços para se poderem diferenciar e crescer.

As empresas devem focar na gestão financeira eficiente, especialmente em relação à liquidez e ao controlo de custos.

Com boas estratégias, as novas empresas podem crescer rapidamente, como a é o caso da Unekao.

O baixo capital exigido facilita a entrada no mercado com custos fixos reduzidos.

O mercado de consultoria para empresas com 1 ou 2 empregados é dinâmico e oferece boas oportunidades, mas exige uma gestão estratégica para se poder destacar da concorrência.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Os principais desafios que verificamos foram essencialmente relacionados com a abertura de novos mercados, concorrência, custos logísticos e regulamentação. Todas as empresas entrevistadas indicam que a expansão para novos mercados é um objetivo comum. Nomeadamente a identificação de mercados emergentes, independentemente das dificuldades de adaptação aos novos ambientes económicos e culturais que possam encontrar. A gestão dos custos logísticos e a conformidade com a regulamentação internacional são frequentemente citados como grandes obstáculos. A complexidade das regras e as tarifas de importação e exportação aumentam o custo da operação. A regulamentação local e as diferenças culturais também são desafios apontados, especialmente em mercados remotos.

As necessidades prioritárias que as empresas têm são a identificação de novos mercados, especialmente aqueles com alto potencial de crescimento e menos saturação. A redução de custos logísticos, nomeadamente ao expandir para mercados distantes, fruto dos custos de transporte e associados. Por fim, a conformidade com as regulamentações locais e internacionais também é uma preocupação mencionada em várias entrevistas.

Relativamente às expectativas das empresas, a análise das respostas revela que as empresas esperam que as consultoras desempenhem um papel activo no desenvolvimento de seus negócios internacionais, e que forneçam serviços que vão além da simples orientação comercial. A rede de contactos e parceiros é um ponto valorizado pelas empresas, as consultoras devem possuir uma rede robusta de contactos internacionais. O sucesso nas exportações depende fortemente das parcerias com distribuidores e outros *players* locais. As consultoras devem facilitar essas conexões comerciais, algo que não é facilmente acessível sem o conhecimento local. A consultoria personalizada e adaptada às necessidades específicas de cada empresa é um dos pontos apreciados pelas empresas, que as estratégias sejam moldadas com base nas condições e objectivos particulares da empresa, em vez de um serviço genérico que pode não se aplicar a todas as situações. O apoio logístico é também mencionado, não só na parte da definição das rotas e parceiros, mas também na análise de custos e soluções que possam tornar o processo de exportação mais eficiente e acessível.

As empresas têm experiências diferentes com consultorias anteriores. Algumas destacam aspectos positivos, enquanto outras mencionam áreas em que as consultorias não atenderam às suas expectativas. Por exemplo, houve quem tivesse feito missões comerciais da Câmara do Comércio, mas que sentiu falta de apoio em áreas logísticas e regulatórias. Outros mencionaram que o apoio mais focado em vendas e marketing não foi suficiente para expandir eficientemente, e que um apoio mais integrado seria necessário.

A falta de acompanhamento contínuo, especialmente com consultorias que oferecem apenas um "serviço pontual", sem garantir que o processo de expansão seja monitorizado a longo prazo. Essa falta de acompanhamento é vista como um ponto de insatisfação, visto que o processo de entrada em novos mercados exige esforço constante. Algumas empresas mencionaram que as consultorias existentes não conseguiram oferecer soluções realmente personalizadas e que, muitas vezes, as consultoras são mais focadas em grandes empresas e não oferecem o nível de personalização necessário para atender as necessidades das pequenas e médias empresas ou aquelas que estão em fase de expansão.

As empresas esperam que as consultoras, para além de responderem às suas necessidades, que também antecipem as dificuldades e que ofereçam soluções proactivas. Assim como, oferecer planos de ação específicos para cada mercado. Pretende-se também um serviço contínuo, com acompanhamento e ajustes ao longo do tempo, à medida que as condições do mercado evoluem. Sendo que a boa rede de contactos e conhecimento local é uma das necessidades mais apresentadas.

Entre os principais factores que influenciam a escolha de uma consultora, destacam-se a reputação estabelecida e referenciada no mercado e um bom histórico de resultados alavancados numa boa rede de contactos. Algumas empresas, levam em consideração a relação custo-benefício ao contratar serviços de consultoria, especialmente em mercados mais desafiadores. No entanto, é reconhecido que um serviço de qualidade que aporte mais valias às empresas possa ser interessante mesmo com um preço mais elevado (como exposto no Anexo B).

## **Conclusão**

A análise das cinco entrevistas revela que as empresas têm expectativas muito claras em relação às consultorias especializadas em importação e exportação. As principais necessidades incluem a identificação de novos mercados, a optimização de processos

logísticos, e o apoio em questões regulatórias. As empresas esperam que as consultoras ofereçam soluções personalizadas, com uma forte rede de contactos internacionais e acompanhamento contínuo ao longo do processo de expansão. Embora a experiência com consultorias seja positiva em muitos casos, há também uma insatisfação com a falta de acompanhamento a longo prazo e a ausência de soluções personalizadas, o que leva as empresas a preferirem consultoras mais flexíveis, com um foco simples, claro e estratégico.

## **7. PLANO DE MARKETING**

### **Análise de Mercado**

#### **Pesquisa de Mercado**

Embora as PME's portuguesas estejam em crescimento e o comércio internacional seja uma área estratégica, a Experta como é uma startup precisa de abordar o mercado de uma forma mais cautelosa. Inicialmente, irá concentrar em nichos específicos dentro do mercado de consultoria de importação e exportação. A estratégia será focar em pequenas empresas que procuram exportar produtos alimentares e bebidas, em empresas do sector industrial e automóvel que necessitam de exportar produtos consumíveis, bem como apoiar startups de tecnologia que precisam de importar componentes.

#### **Procura do mercado**

A procura por serviços de consultoria no comércio internacional tem vindo a crescer, especialmente entre as PME's que pretendem expandir para mercados internacionais. As exportações portuguesas aumentaram nos últimos anos, com destaque para os sectores dos alimentos, vinho, têxteis e tecnologia.

#### **Concorrência**

Empresas como Deloitte, KPMG, e outras grandes consultoras oferecem serviços relacionados, mas focados em empresas de maior dimensão. Existe uma lacuna de consultorias especializadas em PME's, que procuram um apoio mais acessível e personalizado. As pequenas consultoras locais são as concorrentes directas, sendo que muitas delas carecem de presença digital ou de uma abordagem diferenciada.

#### **Oportunidades**

##### **Crescimento das exportações**

O sector português de exportação está em crescimento, principalmente nas áreas dos alimentos, bebidas e tecnologia.

##### **Acordos comerciais internacionais**

A recente assinatura de acordos de livre comércio com mercados emergentes (ex: Mercosul, África, Ásia) cria oportunidades para as empresas portuguesas expandirem os seus negócios.

## **Digitalização e e-commerce**

Empresas portuguesas estão cada vez mais a vender online para mercados internacionais, o que por sua vez aumenta a necessidade de consultoria especializada.

## **Análise SWOT**

### **Forças:**

- Consultoria especializada e personalizada, ideal para PMEs.
- Rede de contactos internacionais
- Expertise em regulamentações.

### **Fraquezas:**

- Baixa notoriedade e pouca visibilidade da marca devido à sua recente criação.
- Falta de diversificação de mercados.
- Recursos limitados.

### **Oportunidades:**

- Crescimento do comercio internacional.
- Mercados emergentes.
- Apoio governamental.

### **Ameaças:**

- Concorrência intensa.
- Instabilidade geopolítica
- Riscos operacionais

## **Definição do Público-Alvo**

### **Segmentação de Mercado**

A Experta pretende focar num segmento mais específico e com menor competição.

### **PMEs de diferentes sectores**

- o Pequenas empresas (PMEs) no sector dos alimentos, bebidas, industrial, automóvel e tecnologia que procuram expandir as suas operações para mercados internacionais.
- o Startups com ambições de exportar ou importar produtos ou serviços, mas que carecem de conhecimento sobre regulamentações, logística ou mercados internacionais.

### **Localização Geográfica**

- o Empresas localizadas em Portugal que desejam explorar mercados internacionais.
- o Empresas que já exportam dentro da UE, mas que querem expandir para mercados não europeus, como Brasil, África ou Ásia.

### **Persona do Cliente**

#### **Persona 1: Carlos, Gerente de Exportação**

- **Idade:** 40 anos
- **Cargo:** Gerente de exportação numa PME de alimentos e bebidas
- **Objectivos:** Expandir as operações para mercados da UE e África.
- **Desafios:** Gerir os processos burocráticos de exportação e entender as tarifas e requisitos aduaneiros.

#### **Persona 2: João, Fundador de Startup de Tecnologia**

- **Idade:** 35 anos
- **Cargo:** CEO de uma startup de tecnologia em Lisboa
- **Objectivos:** Explorar mercados internacionais e importar componentes de diferentes países, principalmente da China.
- **Desafios:** Precisa de apoio para a análise de mercados, regulamentações de importação e segurança nas transações internacionais.

## **Proposta de Valor**

A proposta de valor da Experta será oferecer uma consultoria personalizada, com foco em PMEs, para ajudá-las a lidar com a complexidade da importação e exportação de forma simples e acessível. A Experta ajudará as empresas a reduzir riscos e aumentar a eficiência no comércio internacional, sem que precisem de se preocupar com a parte burocrática e regulatória.

A proposta de valor da Experta é baseada em três pilares principais.

### **Consultoria Personalizada para Cada Cliente**

A Experta diferencia-se por oferecer uma consultoria totalmente adaptada às necessidades específicas de cada PME. Compreendendo os desafios e objectivos únicos de cada cliente, a Experta entrega soluções feitas à medida que visam resolver as questões específicas relativas ao comércio internacional das empresas. Isso inclui desde a escolha dos mercados-alvo até a orientação sobre as melhores práticas de logística e cumprimento de regulamentações. Essa abordagem personalizada garante que cada cliente receba o apoio certo, no momento certo, sem recorrer a soluções genéricas.

### **Simplificação e Descomplicação do Comércio Internacional**

A Experta actua como facilitadora, simplifica os processos burocráticos e regulatórios que muitas vezes tornam o comércio internacional num desafio para as PMEs. A empresa encarrega-se de lidar com as questões complexas como a documentação aduaneira, tarifas de importação e exigências regulatórias, o que permite assim que as empresas se concentrem no crescimento e no desenvolvimento dos seus negócios. Ao reduzir as barreiras de entrada e as dificuldades operacionais, a Experta permite que as PMEs operem no mercado global de forma mais fluida e sem frustrações.

### **Acessibilidade e Eficiência Operacional**

A Experta, ao se posicionar como uma consultora acessível, oferece pacotes de serviços com preços transparentes e flexíveis, que se ajustam à realidade financeira das PMEs. Além disso, a consultora proporciona um aumento significativo na eficiência operacional das empresas, por meio da optimização de processos e redução de riscos. Com a Experta, as PMEs não apenas têm acesso a uma consultoria de qualidade, mas também a uma parceria estratégica que ajuda a economizar tempo e recursos, tornando o processo de importação e exportação mais ágil e seguro.

## **Slogan e Imagem da Marca**

A Experta pretende adoptar um slogan que reflita a sua acessibilidade e especialização, por exemplo:

- "A sua parceira no comércio internacional. Simples. Eficiente. Acessível."

A imagem da marca será amigável e profissional, mas sem a rigidez das grandes empresas de consultoria. Pretende-se que o logo e as cores transmitam confiabilidade, simplicidade e que reforcem a ideia de parceria de futuro.



*Figura 2: Logotipo EXPERTA. Fonte: Elaboração Própria*

## **Objetivos de Marketing**

### **Curto Prazo (0-6 meses)**

- **Objetivo de Aquisição de Clientes**
  - Conquistar 3 a 5 clientes (PMEs) que necessitem de serviços de consultoria em importação e exportação.

- **Construção da Marca**
  - Criar um site simples e funcional, com informações claras sobre os serviços oferecidos e formas de contacto.
- **Campanhas de Marketing Localizadas**
  - Investir em campanhas digitais pequenas, como Google Ads e LinkedIn Ads, com orçamento controlado para gerar awareness.

### **Médio Prazo (6-12 meses)**

- **Expansão da Base de Clientes**
  - Adquirir 10 clientes e estabelecer relacionamentos de longo prazo.
- **Reconhecimento Local**
  - Começar a ser reconhecida como uma empresa especializada em consultoria para PMEs no sector de importação e exportação em Portugal.
- **Marketing de Conteúdo**
  - Publicar 2 a 3 artigos por mês sobre temas relevantes de comércio internacional, criando um portfólio de conteúdo no blog da empresa.

### **Longo Prazo (1-2 anos)**

- **Crescimento Gradual**
  - Expandir para novos mercados, como Espanha ou Brasil, e aumentar a base de clientes para 15 a 20 empresas.
- **Parcerias Estratégicas**
  - Estabelecer parcerias com câmaras de comércio e outras entidades que possam gerar leads qualificados.

## **Estratégias de Marketing**

### **Posicionamento**

A Experta posiciona-se como uma consultora acessível e especializada, focada em soluções práticas e eficientes para PMEs. Ao contrário das grandes consultoras, a Experta oferece um atendimento personalizado, garante que cada cliente tenha a atenção

necessária para entender e lidar com as complexidades do comércio internacional. Embora seja uma startup, destaca-se pela especialização e agilidade, de modo a proporcionar um serviço rápido e flexível.

A empresa visa ser um facilitador de crescimento internacional, com o intuito de ajudar as PMEs a expandir as suas operações de importação e exportação, sem a necessidade de equipas internas especializadas ou grandes recursos.

A consultora baseia-se em quatro princípios principais.

- **Acessibilidade**
  - Consultoria acessível, tanto em termos de preço quanto no atendimento personalizado, com pacotes flexíveis e transparentes.
- **Especialização**
  - Expertise em importação e exportação, com foco nas regulamentações, logística e compliance, e desta forma oferecer soluções para um processo internacional simplificado.
- **Flexibilidade e Agilidade**
  - Capacidade de se adaptar rapidamente às necessidades das PMEs, com soluções rápidas e eficientes.
- **Confiança e Transparência**
  - Comunicação clara e transparente, com total visibilidade sobre os processos, custos e expectativas.

## **Marketing Mix (4P's)**

- **Produto:**
  - **Consultoria em Compliance Aduaneiro**
    - Apoiar os clientes em tudo o que está relacionado com a documentação, tarifas e regulamentações.
  - **Consultoria Logística**
    - Ajudar na escolha dos melhores métodos de transporte e fornecedores.

- **Estratégias de Mercado Internacional**
  - Criar planos de expansão para que as empresas possam entrar em novos mercados de forma eficiente.
- **Preço:**
  - **Serviços acessíveis**
    - Pacotes de serviços mais baratos, que permitam que as PMEs utilizem os serviços conforme as suas necessidades, com preços transparentes e escaláveis.
  - **Flexibilidade**
    - Serviços avulsos (consultoria pontual) ou contrato mensal para as empresas que necessitam de acompanhamento contínuo.
- **Praça (Distribuição):**
  - A presença online será essencial, com o site da empresa a ser o ponto central de atracção de clientes.
  - A empresa pretende usar métodos de distribuição digital, como webinars ou workshops virtuais, para gerar leads.
  - Estabelecer parcerias com associações empresariais e câmaras de comércio para ampliar a rede de contactos.
- **Promoção:**
  - **Marketing Digital Localizado**
    - Começar com uma campanha digital no Google Ads e LinkedIn Ads, com um orçamento reduzido, para atrair PMEs locais. Posteriormente investir em SEO e marketing de conteúdo (blog/site).
  - **Marketing de Conteúdo**
    - Criar conteúdo relevante no blog sobre como lidar com a burocracia internacional e como preparar a empresa para a exportação.
  - **Redes Sociais**

- Manter uma presença ativa no LinkedIn, com posts sobre temas relevantes e interação com potenciais clientes.
- **Participação em Feiras**
  - Participar de eventos, feiras de exportação e eventos de logística.

### **Parcerias e Networking**

A Experta pretende fazer parcerias com associações de exportadores e Câmaras de Comércio e Indústria de forma a aumentar a visibilidade e gerar leads qualificados. Assim como, participar em eventos online e webinars sobre temas de comércio internacional, sem grandes custos iniciais.

### **Plano de Ação**

- Desenvolvimento de um site com informações simples e objectivas sobre os serviços e como contactar.
- Campanhas digitais de baixo custo, inicialmente com anúncios no Google e LinkedIn focados em PMEs locais.
- Publicar artigos no blog sobre como as PMEs podem começar a exportar e lidar com as regulamentações internacionais.
- Criação de uma conta no LinkedIn e outras redes sociais, e usar as mesmas para compartilhar estudos de caso e pequenos guias sobre comércio internacional.
- Participação em webinars e eventos digitais para aumentar o reconhecimento da consultora no sector.

### **Orçamento de Marketing**

Considerando que a empresa irá começar com apenas um empregado e com recursos limitados, o orçamento será reduzido.

- **Marketing Digital:** 1.500€ (Google Ads, LinkedIn Ads, SEO).
- **Desenvolvimento do Site:** 800€.

- **Participação em Eventos:** 500€ por ano (webinars e eventos online).
- **Material Promocional:** 200€ (brochuras, cartões de visita).

### **Avaliação e Acompanhamento**

- **KPI's:**
  - Número de leads qualificados gerados por mês.
  - Taxa de conversão de leads em clientes.
  - Retorno sobre o investimento (ROI) das campanhas digitais.
  - Satisfação dos clientes (pesquisas e feedback).

## 8. CONCLUSÃO

Com base na análise realizada, é possível concluir que, apesar da competitividade do mercado de consultoria em importação e exportação, existe um espaço significativo para consultorias especializadas, como a EXPERTA, para se destacarem. O mercado de consultoria para pequenas e médias empresas, especialmente aquelas em fase de crescimento ou internacionalização, apresenta desafios específicos que muitas vezes não são atendidos adequadamente pelas grandes consultoras, como a Deloitte ou KPMG, que tendem a focar o seu negócio em empresas de maior dimensão e com soluções mais generalistas.

A EXPERTA tem a vantagem de operar num nicho específico, oferece um serviço especializado e personalizado, o que é valorizado pelas empresas que enfrentam dificuldades em encontrar consultorias que atendam às suas necessidades particulares. A flexibilidade e a capacidade de adaptação, aliadas a uma gestão financeira eficiente e a uma abordagem focada na personalização, colocam a EXPERTA numa posição vantajosa para se poder consolidar no mercado.

Para além disso, o *feedback* dado pelas empresas entrevistadas demonstra uma lacuna no mercado quanto à falta de acompanhamento contínuo e soluções personalizadas, o que também representa uma oportunidade para a EXPERTA. Ao oferecer um serviço contínuo, que acompanha o processo de crescimento e adaptação das empresas em mercados internacionais, a EXPERTA pode assim se tornar numa parceira estratégica para essas empresas.

O baixo capital necessário para a entrada no mercado e o potencial de crescimento das empresas com 1 ou 2 empregados são factores adicionais que tornam a EXPERTA uma opção viável e promissora. Com uma estratégia bem definida, focada em nichos de mercado emergentes e um modelo de negócios escalável, a EXPERTA tem potencial para crescer, conquistar a confiança de empresas em expansão e consolidar-se no sector.

Resumindo, apesar da concorrência existente, a EXPERTA tem uma oportunidade de se estabelecer no mercado, de preencher as lacunas deixadas pelas grandes consultorias e oferecer soluções eficazes, adaptadas às necessidades das pequenas e médias empresas

que procuram expandir as suas operações internacionais. Desta forma, a EXPERTA poder-se-á posicionar como uma solução estratégica, capaz de agregar valor real e juntamente com os seus clientes alcançar o sucesso.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP. (2023). Incentivos e Apoios à Internacionalização. Obtido em 12/24 de [www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos/apoios-empresas/incentivos-exportacao-portugal-2020](http://www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos/apoios-empresas/incentivos-exportacao-portugal-2020).

AICEP Portugal Global. (2023). Plano Estratégico AICEP 2023-2025. Obtido em 12/24 de [www.portugalglobal.pt/media/yali4k1u/plano-estrategico-2023-2025.pdf](http://www.portugalglobal.pt/media/yali4k1u/plano-estrategico-2023-2025.pdf).

Agência Portuguesa do Ambiente. (2023). Relatório de Sustentabilidade. Obtido em 10/24 de [www.apambiente.pt](http://www.apambiente.pt).

Almeida, A. P. (2007). *Portugal e a União Europeia: Balanço e Perspetivas*. Imprensa de Ciências Sociais.

Baldwin, R. (2019). *The globotics upheaval: Globalization, robotics, and the future of work*. Oxford University Press.

Banco de Portugal. (2024). *Relatório de Estabilidade Financeira*. Obtido em 11/24 de [www.bportugal.pt/publicacao/relatorio-de-estabilidade-financeira-novembro-2024](http://www.bportugal.pt/publicacao/relatorio-de-estabilidade-financeira-novembro-2024).

Carbaugh, R. J. (2017). *International economics*. Cengage Learning.

CE-DGAE. (2020). *Plano de Ação para a Economia Circular de Portugal*. Comissão Europeia - Direção-Geral do Ambiente. Obtido em 10/24 de [https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/national\\_plans/portugal\\_national\\_circular\\_economy\\_action\\_plan.pdf](https://ec.europa.eu/environment/circular-economy/pdf/national_plans/portugal_national_circular_economy_action_plan.pdf).

Chaffey, D. (2015). *Digital business and e-commerce management: Strategy, implementation and practice* (7th ed.). Pearson Education.

Fairtrade International. (2020). *Fairtrade certification and standards*. Obtido em 12/24 de <https://www.fairtrade.net>.

Felbermayr, G. J., & Gröschl, J. (2022). The economic consequences of the war in Ukraine: A first assessment. *ifo Working Paper*, 342.

GEE. (2023). Gabinete de Estratégias e Estudos, República Portuguesa. *Economia e Mar*. Obtido em 12/24 de [www.gee.gov.pt/pt/?option=com\\_fileman&view=file&routed=1&name=TE%20121\\_Po](http://www.gee.gov.pt/pt/?option=com_fileman&view=file&routed=1&name=TE%20121_Po)

rtugal's%20export%20performance%20in%20the%20aftermath%20of%20the%20pandemic%20crisis.pdf.

Godinho, V. M. (1981). *Os descobrimentos e a economia mundial*. Editorial Presença.

Hull, J. C. (2018). *Options, futures, and other derivatives* (9ª ed.). Pearson Education.

Irwin, D. A. (2017). *Clashing over commerce: A history of US trade policy*. University of Chicago Press.

Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018). *International economics: Theory and policy*. Pearson Education.

Kshetri, N. (2018). Blockchain's role in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*, 39, 80-89.

Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-commerce: Business, technology, society* (13ª ed.). Pearson Education.

Martins, J. O., & Rodrigues, M. J. (2014). *A Economia Portuguesa*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

McKinnon, A. (2018). *Climate change and resource sustainability*. Routledge.

Nicholls, A., & Opal, C. (2005). *Fair trade: Market-driven ethical consumption*. Sage.

OECD. (2023). *Portugal Economic Snapshot - OECD*. Obtido em 12/24 de [www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/portugal-economic-snapshot.html](http://www.oecd.org/en/topics/sub-issues/economic-surveys/portugal-economic-snapshot.html).

OECD. (2023). *Portugal Economic Survey*. Obtido em 11/24 de [www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-portugal-2023\\_2b8ee40a-en.html](http://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-portugal-2023_2b8ee40a-en.html).

O'Neill, J. (2011). *The growth map: Economic opportunity in the BRICs and beyond*. Penguin Books.

PORDATA. (2023). *Economia: Despesa em I&D*. PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo. [Link para a página da PORDATA com dados sobre despesa em I&D]

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11), 64-88.

Rodrigue, J-P., Comtois, C., & Slack, B. (2013). *The geography of transport systems*. Routledge.

Stern, N. (2007). *The economics of climate change: The Stern review*. Cambridge University Press.

Sullivan, R., & Mackenzie, C. (2020). *ESG and the sustainable economy*. Palgrave Macmillan.

Tapscott, D., & Tapscott, A. (2016). *Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin is changing money, business, and the world*. Penguin.

Turismo de Portugal. (2023). *Estratégia Turismo 2027*. Obtido em 10/24 de [www.turismodeportugal.pt/pt/paginas/pesquisa.aspx?k=estrategia%20turismo%202027](http://www.turismodeportugal.pt/pt/paginas/pesquisa.aspx?k=estrategia%20turismo%202027).

UNEP. (2021). *International trade and environmental sustainability: Towards a comprehensive framework*. United Nations Environment Programme.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation and Sustainability* (14th ed., pp. 398-401). Pearson Education.

World Bank. (2023). *Worldwide Governance Indicators*. Obtido em 10/24 de <https://info.worldbank.org/governance/wgi/>.

WTO. (2023). *World Trade Report 2023: The Digital Transformation of Trade*. World Trade Organization. Obtido em 11/24 de [https://www.wto.org/english/res\\_e/reser\\_e/World\\_trade\\_report\\_e.htm](https://www.wto.org/english/res_e/reser_e/World_trade_report_e.htm).

## **ANEXOS**

Anexo A - Guião de Entrevista

Anexo B - Entrevistas

Anexo C - Tabela dos Concorrentes Dados SABI

## ANEXO A

### Guião das Entrevistas

Pretende-se um perfil de entrevistados que represente o público-alvo da consultora (ex.: empresário, gestor de operações, director comercial, export manager, responsável de compras, etc).

Os entrevistados devem estar ligados a diferentes sectores e com diferentes experiências em importação/exportação.

#### Estrutura da Entrevista

##### 1. Introdução

**Apresentação Pessoal:** "Olá, o meu nome é Bruno Pereira, sou estudante do mestrado em Marketing na ESTGV."

**Objectivo da Entrevista:** "Estou a realizar um estudo sobre as necessidades e expectativas das empresas em relação às consultorias especializadas em importação e exportação em Portugal. Este estudo está enquadrado no projecto final do meu mestrado em Marketing. O objetivo da entrevista é recolher opiniões sinceras que me ajudem a entender melhor a percepção das empresas sobre este tipo de serviço, para que eu possa analisar e elaborar insights relevantes."

**Garantia de Confidencialidade:** "Gostaria de garantir que todas as respostas que fornecer serão mantidas em total confidencialidade e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito do meu trabalho de pesquisa."

**Agradecimento:** "Quero agradecer desde já a sua disponibilidade e a sua opinião sincera, que contribuirá de forma significativa para o sucesso deste estudo."

##### 2. Contexto do Cliente

- Qual o nome da empresa ? Qual o sector de actuação?
- Há quanto tempo a empresa está no mercado?
- Onde está localizada a sede da empresa?
- A empresa já está envolvida em actividades de importação ou exportação? Se sim, há quanto tempo?
- Que tipos de produtos ou serviços a empresa importa ou exporta?

### **3. Necessidades e Expectativas**

- Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta no processo de importação/exportação?
- Existem áreas específicas em que sente que precisa de apoio? Pode dar exemplos?
- Quais os serviços que considera mais importantes numa consultoria especializada em importação e exportação?
- Como é que prioriza essas necessidades?
- Existem áreas específicas em que gostaria de receber mais apoio ou orientação?

### **4. Experiência com Consultorias**

- Você já contratou ou utilizou serviços de consultoria em importação/exportação? Se sim, como foi essa experiência?
- O que valorizou mais na consultoria utilizada?
- Quais os aspectos que foram desafiadores ou insatisfatórios?

### **5. Decisão de Contratação**

- Quais os factores que influenciam a sua decisão ao escolher uma consultoria?
- Costuma procurar por avaliações ou referências de outras empresas antes de tomar uma decisão? Como influencia a sua escolha?
- Que tipo de informação ou apresentação você gostaria de receber antes de tomar a decisão de contratar uma consultoria?
- Sente-se mais confortável ao receber uma apresentação formal ou prefere uma abordagem mais informal?

### **6. Expectativas em Relação ao Serviço**

- Que resultados espera alcançar ao contratar uma consultoria especializada?
- Como espera que a consultora contribua para o crescimento ou melhoria da sua empresa?
- Como é que define o sucesso de uma consultoria? Quais as métricas ou indicadores que considera importantes?

### **7. Feedback e Sugestões**

- Que conselhos daria a uma nova consultora que deseja entrar no mercado de importação/exportação?

- O que acredita que as consultoras existentes deveriam fazer de forma diferente?
- Há algum serviço ou recurso que você gostaria que as consultoras oferecessem, mas que actualmente não estão disponíveis?

## **8. Encerrar**

- Agradecer ao entrevistado pelo tempo e pela partilha das experiências.
- Tem alguma pergunta ou gostaria de acrescentar mais alguma coisa?

## **ANEXO B**

### **Entrevistas**

#### **Entrevista 1**

"Olá, o meu nome é Bruno Pereira, sou estudante do mestrado em Marketing na ESTGV.

Estou a realizar um estudo sobre as necessidades e expectativas das empresas em relação às consultorias especializadas em importação e exportação em Portugal. Este estudo está enquadrado no projecto final do meu mestrado em Marketing. O objetivo da entrevista é recolher opiniões sinceras que me ajudem a entender melhor a percepção das empresas sobre este tipo de serviço, para que eu possa analisar e elaborar insights relevantes.

Gostaria de garantir que todas as respostas que fornecer serão mantidas em total confidencialidade e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito do meu trabalho de pesquisa.

Quero agradecer desde já a sua disponibilidade e a sua opinião sincera, que contribuirá de forma significativa para o sucesso deste estudo."

#### **1. Qual o nome da empresa? E qual o sector de actuação?**

"A empresa é a W. Então a nossa actuação, nós trabalhamos com o CAE de agências de publicidade, somos uma agência de marketing com muito foco na parte digital e do online. Enquadramos aqui como uma agência de marketing digital."

#### **2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?**

"Enquanto empresa começamos em 2018."

#### **3. Onde está localizada a sede da empresa?**

"A empresa foi registada em Coimbra mas agora está em Alcácer do Sal, aliás onde eu estou agora, não sei se interessa mas mudámos para aqui a morada por diversos motivos. Tendo em conta o mundo globalizado em que vivemos e o trabalho remoto, aliás fomos a primeira empresa em Portugal registada exclusivamente como remota. Temos morada fiscal mas nunca tivemos uma única reunião presencial com toda a equipa por incrível que pareça."

#### **4. A empresa já está envolvida em actividades de importação ou exportação? Se sim, há quanto tempo?**

"Eu associo sempre muito a importação e exportação a bens e produtos transaccionáveis. Aquilo que nós prestamos são serviços. Portanto, se considerarmos também a importação e a exportação o facto de ter contratado, por exemplo, mão de obra estrangeira? Já o fizemos no início da agência, com colombianos,

argentinos, indianos, etc. Entretanto não fazemos mais, agora mão de obra só nacional. É uma questão de fuso horário, percebemos que na nossa área nós precisamos de trabalhar desta forma, pode ser assíncrona mas no mesmo fuso horário. Em termos de exportação, sempre foi um grande objetivo meu, podermos prestar serviços para empresas internacionais, já fizemos um ou outro serviço pontual. O primeiro foi em 2022.”

##### **5. Que tipos de produtos ou serviços a empresa importa ou exporta?**

"Fazemos gestão de redes sociais, desenvolvimento website, comunicação institucional, campanhas de anúncios, etc "

##### **6. Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta no processo de importação/exportação?**

"Estamos a falar de serviços do marketing, ou seja, vamos ver, não prestamos serviços para B2C. Isso também parece importante para esta contextualização, ou seja, não vamos trabalhar com particulares, portanto, o primeiro desafio é perceber que não temos um serviço de primeira necessidade. Vamos dizer assim, não vendemos comida, não vendemos internet, na pirâmide de Maslow, nós somos a última prioridade das empresas, as empresas já têm de ter alguma noção do que é uma marca. Mas a maior parte não tem maturidade para perceber o marketing, pelo menos em Portugal para perceber isso, portanto, isso quer dizer que um dos maiores desafios é perceber que não vendemos uma necessidade. As empresas já têm de ter alguma maturidade, algum tempo disto para perceber que o logotipo pode ser mais do que uma coisa feita pelo sobrinho no Canva e que se calhar as redes sociais podem ter outra presença ou então uma morada digital. Portanto, se em cima disso colocarmos, se isto já é difícil em Portugal, então o que é que levaria uma empresa estrangeira contratar-nos e não uma empresa que faz exatamente o mesmo que nós, que esteja perto deles? Porque isso foi uma coisa que eu percebi, o desafio para ganhar clientes internacionais, é que tu só vais lá por preço, ou seja, por termos uma mão de obra mais barata, mas com muita competência, enquanto tu queres apresentar um preço mais equiparado com o país onde esse cliente está e não com o nosso, tu perdes, por localização, por proximidade. Se há uma empresa que presta os mesmo serviços que a nossa e que está no país desse potencial cliente, essa agência vai ser escolhida, não há motivo para vir escolher uma a Portugal. Outro dos desafios, é como alcançarmos, para além de tudo o resto, como chegar até esse cliente. Imaginemos que já há um cliente com interesse em nos contratar, que já tem maturidade, com um *budget* para alocar ao marketing. O que o leva a vir contratar a Portugal, uma equipa de portugueses, que até pode trabalhar remotamente e está tudo certo, não é questão. Mas se tem alguém que fala a mesma língua que percebe culturalmente, porque isto do marketing também tem muito que se lhe diga, como a produção de conteúdos, etc. O marketing é muito cultura também, eu de repente implementar uma campanha de marketing para uma empresa alemã, preciso de ter cuidado porque não tenho ninguém que faça *copywriting* em alemão, portanto

naturalmente que esse potencial cliente vai escolher uma empresa que seja perto, a não ser, lá está, que seja muito mais barato e depois podem pedir para traduzir o que fizermos. Ou ganhamos por aí ou então é muito difícil.

Como chegar até esse cliente? A consultoria pode ser interessante, eu acho que faltam pessoas no mercado, existe mesmo a lacuna, não sei se é só em Portugal. Este tipo de intermediário, que é aquele comercial diferente que faça isso. Nós em Portugal temos muitos comerciais à moda antiga, que vão portar a porta, apresentar as coisas, chatos. Tens poucos intermediários internacionais que não têm que ser especialistas em marketing, não tem que ser especialista em *branding* ou desenvolvimento dos websites, mas tem os contactos, que faz uma ligação, que já faz as viagens, que conhece o país, de repente estabelece contacto com outra empresa a propósito de outro assunto e percebe que há também necessidade de outro produto ou serviço.

Há poucos portugueses a fazer isso, a nível internacional, os outros mercados não sei se calhar há mais certamente, nós temos um mindset que está muito ligado à área comercial que temos cá. Tem que ser algo virado para o futuro e ter uma visão, uma abordagem ao trabalho, de intermediário, que seria mais isso que eu via, de outra forma e acho que à rios de dinheiro, nessa intermediação.

Se arranjam um cliente do Dubai para quem eu desenvolva um website, eu faço o meu preço normal, e o intermediário mete o que quiser em cima, nem me interessa. A única coisa que tem que fazer é o ponto de ligação.

Há muitas empresas portuguesas que não sabem como exportar, que não fazem viagens internacionais, que muitas vezes nem falam inglês, e ter alguém que seja um representante, que não tenham que contratar a tempo inteiro mas que seja um representante internacional que saiba passar o contacto, sendo um elo de ligação, acho que tem mesmo potencial.

Isto para dizer que, um dos desafios é este, estabelecer a primeira conexão, o *icebreaker*, porque eu estou tão submerso no trabalho com os clientes que temos actualmente na agência, mais 30 e tal, quase todos portugueses, no dia a dia, que não consigo ir viajar para fazer prospecção, portanto ter alguém que já vai se calhar até por outros motivos, que me pode fazer esse elo de ligação isso tem um preço, isso merece ser pago, e bem pago. E, a mim compensa, porque não tinha de ir aos países fazer prospecção para a minha empresa. Haver alguém que tenha uma carteira de clientes dos quais é intermediário, quando vai fazer prospecção vai fazer para várias empresas."

## **7. Existem áreas específicas em que sente que precisa de apoio? Pode dar exemplos?**

"Acho que já divaguei bastante na anterior. Acho muito interessante a parte da angariação de leads de qualidade."

**8. Quais os serviços que considera mais importantes numa consultoria especializada em importação e exportação?**

" Eu vejo mais na perspectiva comercial. Na angariação de novos clientes, novos mercados."

**9. Como é que prioriza essas necessidades?**

" A parte do apoio logístico e legal não se enquadra com o meu negócio. Por isso é apenas o desenvolvimento de mercados. "

**10. Existem áreas específicas em que gostaria de receber mais apoio ou orientação?**

" Ter um contacto internacional, alguém que andasse nos mercados e que estivesse atento a leads interessantes."

**11. Você já contratou ou utilizou serviços de consultoria em importação/exportação? Se sim, como foi essa experiência?**

" Inscrevi-me na associação Business Center Portugal-Irlanda até estabeleci alguns contactos mas não desenvolvi negócios lá. Isto também implica dedicação da nossa parte, estar sempre presente. Ainda fomos à Irlanda em viagem de prospeção mas não tive ninguém que tivesse feito esse papel de consultoria especializada. Chegamos a tentar contratar um Irlandês que fazia consultoria de importação para a Irlanda mas não o preço era impeditivo para nós, lembro que era 2500€ base mensais mais comissão sobre negócios. Também estou no AICEP, que é basicamente um empresa público-privada que até ajudam mas é uma carga burocrática enorme, depois tens que ir a uns webinars ou a eventos presenciais. Muita teoria mas na prática não acontece nada em concreto."

**12. O que valorizou mais na consultoria utilizada?**

"A experiência não foi conforme esperado. Houve a existência dos eventos e pouco mais."

**13. Quais os aspectos que foram desafiadores ou insatisfatórios?**

"No caso da associação não fazem nada. É uma lacuna. A viagem não foi muito bem organizada. Há a promoção dos eventos mas depois não há consultoria ou seguimento. Não há intermediação."

**14. Quais os factores que influenciam a sua decisão ao escolher uma consultoria?**

"Gosto de flexibilidade, não gosto que me prendam logo a uma grande fidelização. Um período experimental, eu pago e se estiver satisfeito podemos fazer um compromisso com mais duração. Ter noção do serviço que prestamos, por exemplo, multinacionais grandes não nos interessam nem elas precisam de nós. Não me preocupa tanto o preço se achar que corresponde, tem que ser flexível caso não corresponda. É o que tenho com os meus clientes, não tem sentido ser diferente com os fornecedores."

**15. Costuma procurar por avaliações ou referências de outras empresas antes de tomar uma decisão? Como influencia a sua escolha?**

"Não vou contratar alguém só porque me recomendaram, de todo. Sou mais de experimentar e arriscar."

**16. Que tipo de informação ou apresentação você gostaria de receber antes de tomar a decisão de contratar uma consultoria?**

"Tenho que saber os mercados onde consegue ter mais presença e qual o tipo de contactos, de empresa. Para saber se corresponde."

**17. Sente-se mais confortável ao receber uma apresentação formal ou prefere uma abordagem mais informal?**

"Eu pessoalmente gosto pouco de formalidades. Prefiro mais tranquilo e informal. "

**18. Que resultados espera alcançar ao contratar uma consultoria especializada?**

"Ter leads, potenciais clientes com alta probabilidade de conversão em venda. Estar a passar contactos, a aumentar o funil e que depois não gerar venda em nenhum também não interessa. Só vou estar a perder tempo. Prefiro que passem um lead que já esteja disponível a ouvir. "

**19. Como espera que a consultora contribua para o crescimento ou melhoria da sua empresa?**

"Eu vejo mais no potencial comercial. Não tanto na teoria ou outro tipo de apoio. No meu caso. Consultoria prática e direta. Como um intermediário para ajudar na exportação dos nossos serviços."

**20. Como é que define o sucesso de uma consultoria? Quais as métricas ou indicadores considera importantes?**

" A taxa de conversão em venda. Até pode ser só um cliente por ano. Tempo é dinheiro e não tenho interesse em estar a contactar 100 potenciais leads. Acho que é a KPI que mais me interessa."

**21. Que conselhos daria a uma nova consultora que deseja entrar no mercado de importação/exportação?**

"Não conheço assim tantas. Não tenho muita experiência. Mas acho que já fui falando um pouco sobre isto. Acho que devia se especializar em 3 ou 4 sectores para não se perder tanto, mais vertical. Para não perder o conhecimento sobre cada tipo de negócio. Eu não vi tantas consultoras em Portugal quanto isso e se há deve ser mais para coisas mais tradicionais e não tanto para exportação de serviços ou tecnologia."

**22. O que acredita que as consultoras existentes deveriam fazer de forma diferente?**

"A flexibilidade. Até pode haver um valor base e outro sobre vendas mas sempre no sentido de qualidade das leads. Ser um facilitador de negócios."

**23. Há algum serviço ou recurso que você gostaria que as consultoras oferecessem, mas que atualmente não estão disponíveis?**

"Deviam ser mais especializadas. Sempre neste sentido de prospecção activa e de proximidade."

**"Obrigado pelo seu tempo e pela partilha. Tem alguma pergunta ou gostaria de acrescentar mais alguma coisa?"**

“Não, não. Acho que já me alonguei demasiado.”

## **Entrevista 2**

"Olá, o meu nome é Bruno Pereira, sou estudante do mestrado em Marketing na ESTGV.

Estou a realizar um estudo sobre as necessidades e expectativas das empresas em relação às consultorias especializadas em importação e exportação em Portugal. Este estudo está enquadrado no projecto final do meu mestrado em Marketing. O objetivo da entrevista é recolher opiniões sinceras que me ajudem a entender melhor a percepção das empresas sobre este tipo de serviço, para que eu possa analisar e elaborar insights relevantes.

Gostaria de garantir que todas as respostas que fornecer serão mantidas em total confidencialidade e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito do meu trabalho de pesquisa.

Quero agradecer desde já a sua disponibilidade e a sua opinião sincera, que contribuirá de forma significativa para o sucesso deste estudo."

### **1. Qual o nome da empresa? E qual o sector de actuação?**

"A nossa empresa chama-se X e estamos no ramo automóvel."

### **2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?**

"A X está no mercado desde 1966, já tem mais de 50 anos de história."

### **3. Onde está localizada a sede da empresa?**

"A sede está em Águeda."

### **4. A empresa já está envolvida em actividades de importação ou exportação? Se sim, há quanto tempo?**

"Sim, exportamos mais de 90% da nossa produção para mais de 30 países. Já fazemos importações e exportações há muitos anos, desde o início. Já temos uma presença internacional interessante, mesmo sendo daqui deste cantinho que é Portugal."

### **5. Que tipos de produtos ou serviços a empresa importa ou exporta?**

"Exportamos uma gama grande de produtos relacionados com o sistema de escape e outros componentes para automóveis e comerciais ligeiros. Fazemos de tudo um pouco, catalisadores, filtros de partículas, SCRs e silenciosos."

### **6. Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta no processo de importação/exportação?**

"O maior desafio é mesmo a gestão da logística internacional. Temos de garantir que os componentes chegam no prazo certo para não interromper a produção e consequentemente o envio das peças finais

aos clientes. Há contratos assinados que temos de cumprir sob a pena de haver penalizações e eventualmente até o cessamento dos contratos. Outro desafio é a flutuação cambial, temos que estar sempre atentos para que os custos não subam mais do que o planejado."

#### **7. Existem áreas específicas em que sente que precisa de apoio? Pode dar exemplos?**

"Sim, eu diria que poderíamos ter interesse em algum apoio ao nível da importação, principalmente, em na procura e negociação de novos fornecedores internacionais. Às vezes é complicado encontrar os fornecedores competitivos, ou aqueles que têm a qualidade exigida e ao mesmo tempo conseguem fazer um preço que nos favoreça."

#### **8. Quais os serviços que considera mais importantes numa consultoria especializada em importação e exportação?**

"Para nós, uma consultoria especializada precisa de ajudar na gestão dos processos logísticos e, claro, ajudar a resolver as questões legais. Quando importamos da Europa, da União Europeia, o processo é relativamente simples, usamos transitários e transporte por camião. Mas temos outros fornecedores da África do Sul, Coreia do Sul e agora também de Inglaterra, em que os processos já são diferentes. Em casos mais complicados, preferimos negociar o preço CIF ou mesmo DDP e incluir tudo no preço de compra. Temos noção que poderíamos ter um custo menor caso estivéssemos mais envolvidos no caso dos transportes e alfândegas."

#### **9. Como é que prioriza essas necessidades?**

"O mais importante é que os componentes cheguem a tempo cá. Depois, dentro da qualidade pretendida, que sejam o mais em conta possíveis. E como é óbvio, todas as regulamentações têm de ser cumpridas."

#### **10. Existem áreas específicas em que gostaria de receber mais apoio ou orientação?**

"No passado já precisámos de ajuda na procura de novos fornecedores, principalmente depois do Covid-19, onde os preços eram absurdos ou então não havia sequer."

#### **11. Você já contratou ou utilizou serviços de consultoria em importação/exportação? Se sim, como foi essa experiência?**

"Até agora, nunca contratámos uma consultora para ajudar nas questões de importação. Sempre fizemos isso internamente. Mas, sinceramente, penso que seria interessante contar com uma ajuda, especialmente quando precisarmos de encontrar novos fornecedores para novos componentes. Cada vez os novos produtos estão a ficar mais complexos e a concorrência é agressiva. A compra é importante para ter um preço de venda competitivo."

#### **12. O que valorizou mais na consultoria utilizada?**

"Tem que ter experiência no sector automóvel, já que o nosso trabalho é muito específico. Claro que também importa o preço, tem de ser algo que se ajuste ao orçamento da empresa. E, acima de tudo, que nos ajude a tomar as melhores decisões e mais rápidas."

**13. Quais os aspectos que foram desafiadores ou insatisfatórios?**

"Acho que não é assim tão fácil encontrar um parceiro que nos entenda, que saiba trabalhar com a nossa realidade. Eu pelo menos quando penso em consultoras nunca as associo a empresas como as nossas. Parece de outra escala mesmo para nós, apesar de já termos um peso relativo no sector."

**14. Quais os fatores que influenciam a sua decisão ao escolher uma consultoria?**

"A experiência, a capacidade de nos ajudar a cortar custos e rapidez."

**15. Costuma procurar por avaliações ou referências de outras empresas antes de tomar uma decisão? Como influencia a sua escolha?**

"Por norma sim. As referências de pessoas conhecidas contam sempre. Há sempre boas e más experiências que nos podem acrescentar alguma coisa."

**16. Que tipo de informação ou apresentação você gostaria de receber antes de tomar a decisão de contratar uma consultoria?**

"Desde que seja bem explicada. Não muito complexa. Que se ajuste a nós e ao que pretendemos."

**17. Sente-se mais confortável ao receber uma apresentação formal ou prefere uma abordagem mais informal?**

"Gosto de uma apresentação com dados claros e exemplos práticos. Mais formal, sim."

**18. Que resultados espera alcançar ao contratar uma consultoria especializada?**

"Queremos que ajude a reduzir custos e ajude numa logística rápida. Como disse também na procura de novos fornecedores."

**19. Como espera que a consultora contribua para o crescimento ou melhoria da sua empresa?**

"Que possa ajudar nos nossos processos, a reduzir custos e a encontrar novos fornecedores de forma mais rápida."

**20. Como é que define o sucesso de uma consultoria? Quais as métricas ou indicadores considera importantes?**

"Se encontrarmos um serviço, que seja pago por nós e que nos traga melhorias e custos mais baixos. Penso que é um bom indicador. Pagam-se a eles e a nós."

**21. Que conselhos daria a uma nova consultora que deseja entrar no mercado de importação/exportação?**

"Que tivessem serviços de consultoria para situações ou casos pontuais."

**22. O que acredita que as consultoras existentes deveriam fazer de forma diferente?**

"Para nós, deveriam ter serviços mais personalizados. Que se ajustassem a nós."

**23. Há algum serviço ou recurso que você gostaria que as consultoras oferecessem, mas que atualmente não estão disponíveis?**

"Cada vez mais se fala em sustentabilidade e temos que cumprir com as normas ambientais que são cada vez mais exigentes. Algo deste âmbito, poderia ter interesse."

**"Obrigado pelo seu tempo e pela partilha. Tem alguma pergunta ou gostaria de acrescentar mais alguma coisa?"**

"Não, tudo certo. Obrigado"

### **Entrevista 3**

"Olá, o meu nome é Bruno Pereira, sou estudante do mestrado em Marketing na ESTGV.

Estou a realizar um estudo sobre as necessidades e expectativas das empresas em relação às consultorias especializadas em importação e exportação em Portugal. Este estudo está enquadrado no projecto final do meu mestrado em Marketing. O objetivo da entrevista é recolher opiniões sinceras que me ajudem a entender melhor a percepção das empresas sobre este tipo de serviço, para que eu possa analisar e elaborar insights relevantes.

Gostaria de garantir que todas as respostas que fornecer serão mantidas em total confidencialidade e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito do meu trabalho de pesquisa.

Quero agradecer desde já a sua disponibilidade e a sua opinião sincera, que contribuirá de forma significativa para o sucesso deste estudo."

#### **1. Qual o nome da empresa? E qual o sector de actuação?**

"Chama-se Y e o nosso trabalho está relacionado com o ramo industrial."

#### **2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?**

"Já temos mais de 60 anos de experiência."

#### **3. Onde está localizada a sede da empresa?**

"Somos de Albergaria a Velha."

#### **4. A empresa já está envolvida em actividades de importação ou exportação? Se sim, há quanto tempo?**

"Sim, há mais de 60 anos."

#### **5. Que tipos de produtos ou serviços a empresa importa ou exporta?**

"Exporta as ferramentas de corte que produz para o mercado internacional, são ferramentas de corte em carboneto de tungsténio "

#### **6. Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta no processo de importação/exportação?**

"Acho que é essencialmente a identificação de leads qualificadas."

#### **7. Existem áreas específicas em que sente que precisa de apoio? Pode dar exemplos?**

"Acesso a mercados. Existem alguns mercados onde existe desconhecimento completo sobre o potencial de mercado, questões legais poderão também ser relevantes, como documentos necessários para o processo de exportação."

**8. Quais os serviços que considera mais importantes numa consultoria especializada em importação e exportação?**

" Acredito que o estudo especializado de mercado com a identificação de leads e também assessoria legal e fiscal. São todas as áreas principais para o desenvolvimento de um novo mercado."

**9. Como é que prioriza essas necessidades?**

"Como disse, o mais importante para nós será o estudo de mercado e depois a assessoria. "

**10. Existem áreas específicas em que gostaria de receber mais apoio ou orientação?**

"Sim, pesquisa especializada de mercado no caso da exportação."

**11. Você já contratou ou utilizou serviços de consultoria em importação/exportação? Se sim, como foi essa experiência?**

" Já, através de uma visita exploratória ao mercado."

**12. O que valorizou mais na consultoria utilizada?**

"O facto de serem consultores locais, com maior conhecimento do mercado local. Acho que isso foi um ponto positivo."

**13. Quais os aspectos que foram desafiadores ou insatisfatórios?**

"Deu para ter uma ideia do mercado mas as leads identificadas na sua grande maioria não correspondiam ao perfil exato que procurávamos."

**14. Quais os fatores que influenciam a sua decisão ao escolher uma consultoria?**

"É importante que tenha reputação."

**15. Costuma procurar por avaliações ou referências de outras empresas antes de tomar uma decisão? Como influencia a sua escolha?**

"Sim. Se a empresa, consultora ou agente forem reconhecidos como mais valias, então acho que é um ponto a favor."

**16. Que tipo de informação ou apresentação você gostaria de receber antes de tomar a decisão de contratar uma consultoria?**

"O nível de especialização e preço. Não existem muitas empresas especializadas neste sector ."

**17. Sente-se mais confortável ao receber uma apresentação formal ou prefere uma abordagem mais informal?**

" Uma abordagem mais formal penso que ainda se enquadra neste caso específico."

**18. Que resultados espera alcançar ao contratar uma consultoria especializada?**

"Tendo em conta o que procuro, espero identificar leads qualificadas. "

**19. Como espera que a consultora contribua para o crescimento ou melhoria da sua empresa?**

"Essas leads poderão ser convertidas em clientes, vendas e parcerias. Tudo isso contribui directamente para o crescimento."

**20. Como é que define o sucesso de uma consultoria? Quais as métricas ou indicadores considera importantes?**

" Se conseguirmos converter clientes então a facturação cresce. É um indicador que a nós nos interessa."

**21. Que conselhos daria a uma nova consultora que deseja entrar no mercado de importação/exportação?**

"Que pudessem fazer consultorias especializadas, dedicadas especificamente às causas e desafios de cada indústria para assim atingir os objetivos propostos."

**22. O que acredita que as consultoras existentes deveriam fazer de forma diferente?**

"Acho que é tudo muito genérico. Pelo menos é a minha percepção."

**23. Há algum serviço ou recurso que você gostaria que as consultoras oferecessem, mas que atualmente não estão disponíveis?**

"Que as consultorias fossem específicas ao sector. Os desafios são diferentes de ramo para ramo."

**"Obrigado pelo seu tempo e pela partilha. Tem alguma pergunta ou gostaria de acrescentar mais alguma coisa?"**

"Da minha parte não. Espero que tenha ajudado."

## **Entrevista 4**

"Olá, o meu nome é Bruno Pereira, sou estudante do mestrado em Marketing na ESTGV.

Estou a realizar um estudo sobre as necessidades e expectativas das empresas em relação às consultorias especializadas em importação e exportação em Portugal. Este estudo está enquadrado no projecto final do meu mestrado em Marketing. O objetivo da entrevista é recolher opiniões sinceras que me ajudem a entender melhor a percepção das empresas sobre este tipo de serviço, para que eu possa analisar e elaborar insights relevantes.

Gostaria de garantir que todas as respostas que fornecer serão mantidas em total confidencialidade e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito do meu trabalho de pesquisa.

Quero agradecer desde já a sua disponibilidade e a sua opinião sincera, que contribuirá de forma significativa para o sucesso deste estudo."

### **1. Qual o nome da empresa? E qual o sector de actuação?**

"A empresa chama-se Z e o sector é o dos vinhos. Fazemos a produção e venda de vinhos."

### **2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?**

"Temos 23 anos de actividade, já estamos no mercado há algum tempo."

### **3. Onde está localizada a sede da empresa?**

"Fica em São João da Pesqueira, onde fazemos toda a produção e temos o nosso negócio."

### **4. A empresa já está envolvida em actividades de importação ou exportação? Se sim, há quanto tempo?**

"Sim, nós exportamos vinhos para Espanha já há alguns anos. Começamos a exportar lá há uns 10 anos, mais ou menos."

### **5. Que tipos de produtos ou serviços a empresa importa ou exporta?**

"Exportamos apenas os vinhos. Temos uma linha de vinhos que já tem alguma procura em Espanha."

### **6. Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta no processo de importação/exportação?**

"O maior desafio é encontrar bons contactos e distribuidores lá em Espanha. Às vezes é difícil chegar às pessoas certas, e também temos problemas com a logística. O transporte é caro. Para exportar para outros mercados, reconhecemos que temos limitações. A Espanha é mais fácil, mas a concorrência é muito grande lá. Já pensamos em explorar outros mercados onde o preço do vinho pode ser mais alto, mas sabemos que esses mercados exigem uma abordagem diferente."

**7. Existem áreas específicas em que sente que precisa de apoio? Pode dar exemplos?**

"Sim, principalmente na parte de arranjar novos clientes, bons clientes. Às vezes, temos dificuldade em aumentar as vendas lá fora, e também precisávamos de ajuda na parte logística, para organizar melhor o transporte. E como queremos explorar outros mercados, precisamos de apoio para fazer essa transição."

**8. Quais os serviços que considera mais importantes numa consultoria especializada em importação e exportação?**

"O mais importante seria ajudar na procura por novos clientes e mercados. Também seria interessante ter ajuda para explorar outros mercados com maior potencial."

**9. Como é que prioriza essas necessidades?**

"Primeiro, precisamos de encontrar bons clientes. Depois, é organizar bem o transporte e a entrega. Por isso, a parte de angariação de clientes e logística são as mais importantes."

**10. Existem áreas específicas em que gostaria de receber mais apoio ou orientação?**

"Sim, como disse, gostaríamos de ajuda para encontrar bons clientes e para ter uma logística mais organizada. A parte de conhecer o mercado de outros países também seria importante. Precisamos de apoio para entrar em mercados mais distantes e com menos concorrência."

**11. Você já contratou ou utilizou serviços de consultoria em importação/exportação? Se sim, como foi essa experiência?**

"Já tentámos algumas vezes, mas não tivemos muito sucesso. Houve algumas consultas sobre como exportar, mas não foi nada prático, não sentimos que ajudou muito."

**12. O que valorizou mais na consultoria utilizada?**

"Valorizamos que tentaram ajudar a entender melhor o processo, mas no fundo não conseguimos resultados. Acho que também não termos um volume de negócios muito grande também ajudou a não evoluir muito mais."

**13. Quais os aspectos que foram desafiadores ou insatisfatórios?**

"O mais difícil foi que não conseguimos contactos ou ajuda prática para fechar negócios. Foi muito teórico e não ajudou no dia-a-dia."

**14. Quais os fatores que influenciam a sua decisão ao escolher uma consultoria?**

"Procuramos algo mais prático e que funcione. Se a consultoria me ajudasse a encontrar bons mercados e clientes, poderia ser bom negócio para ambas as partes."

**15. Costuma procurar por avaliações ou referências de outras empresas antes de tomar uma decisão? Como influencia a sua escolha?**

"Sim. Se a empresa, consultora ou agente forem reconhecidos como mais valias, então acho que é um ponto a favor."

**16. Que tipo de informação ou apresentação você gostaria de receber antes de tomar a decisão de contratar uma consultoria?**

"Gosto de saber como a consultoria pode ajudar na prática, ou seja, se pode realmente trazer novos clientes. Quero saber se pode abrir portas para mercados mais lucrativos."

**17. Sente-se mais confortável ao receber uma apresentação formal ou prefere uma abordagem mais informal?**

"Prefiro algo mais simples, sem muita formalidade."

**18. Que resultados espera alcançar ao contratar uma consultoria especializada?**

"Esperamos encontrar clientes, que realmente queiram comprar os nossos vinhos e, claro, que possam ajudar na logística."

**19. Como espera que a consultora contribua para o crescimento ou melhoria da sua empresa?**

"Se entrarmos em mercados de outros países é bom para a empresa e podemos lucrar mais. Queremos mais lucro e expansão."

**20. Como é que define o sucesso de uma consultoria? Quais as métricas ou indicadores considera importantes?**

"Sucesso seria ver as vendas a crescer e os problemas com a entrega a serem resolvidos. O mais importante é que a consultoria nos ajude a ter mais clientes e a entregar os vinhos a tempo e a horas e que não seja tão caro."

**21. Que conselhos daria a uma nova consultora que deseja entrar no mercado de importação/exportação?**

"Acho que seria bom focar-se em ajudar as empresas a arranjar clientes. É o que eu penso. Se conseguissem fazer isso bem, já ajudavam muito. E também que se especializassem em mercados onde fosse mais vantajoso para nós exportar, para além de Espanha."

**22. O que acredita que as consultoras existentes deveriam fazer de forma diferente?**

"Não estou muito por dentro do assunto, não sei bem o que há mas a minha ideia é que as consultorias precisam de ser mais acessíveis para empresas como nós. Precisamos de quem nos ajude a fechar negócios, e que conheça os mercados."

**23. Há algum serviço ou recurso que você gostaria que as consultoras oferecessem, mas que atualmente não estão disponíveis?**

"Não lhe sei responder a isso."

**"Obrigado pelo seu tempo e pela partilha. Tem alguma pergunta ou gostaria de acrescentar mais alguma coisa?"**

"Não, acho que falei tudo o que tinha a dizer."

## **Entrevista 5**

"Olá, o meu nome é Bruno Pereira, sou estudante do mestrado em Marketing na ESTGV.

Estou a realizar um estudo sobre as necessidades e expectativas das empresas em relação às consultorias especializadas em importação e exportação em Portugal. Este estudo está enquadrado no projecto final do meu mestrado em Marketing. O objetivo da entrevista é recolher opiniões sinceras que me ajudem a entender melhor a percepção das empresas sobre este tipo de serviço, para que eu possa analisar e elaborar insights relevantes.

Gostaria de garantir que todas as respostas que fornecer serão mantidas em total confidencialidade e serão utilizadas exclusivamente para fins académicos, no âmbito do meu trabalho de pesquisa.

Quero agradecer desde já a sua disponibilidade e a sua opinião sincera, que contribuirá de forma significativa para o sucesso deste estudo."

### **1. Qual o nome da empresa? E qual o sector de actuação?**

"A empresa chama-se V. Estamos no sector dos abrasivos para automóveis e construção basicamente."

### **2. Há quanto tempo a empresa está no mercado?**

"Temos 23 anos de actividade, já estamos no mercado há algum tempo."

### **3. Onde está localizada a sede da empresa?**

"A nossa sede está em Aveiro, mas temos várias filiais no mundo."

### **4. A empresa já está envolvida em actividades de importação ou exportação? Se sim, há quanto tempo?**

"Sim, temos uma forte presença internacional. Começámos a exportar logo no início da nossa história, e actualmente estamos presentes em mais de 100 países, nos 5 continentes."

### **5. Que tipos de produtos ou serviços a empresa importa ou exporta?**

"Exportamos principalmente abrasivos e outros acessórios utilizados na reparação e acabamento de carros e construção. Em relação à importação também claro, vários componentes têm que ser importados."

### **6. Quais são os principais desafios que a sua empresa enfrenta no processo de importação/exportação?**

"Embora já estejamos presentes em muitos mercados, um dos desafios é a concorrência crescente, especialmente nos mercados maduros. Em mercados mais remotos, temos de lidar com as diferenças sejam culturais, de regulação e claro com custos logísticos muito mais elevados. No entanto, o maior

desafio é conseguir abrir novos mercados onde ainda não tenhamos presença, ao mesmo tempo que lidamos com a competição local que por norma será sempre muito agressiva em termos de preços. Por norma a qualidade é inferior, mais barato e depois nós temos que colocar acrescer os custos todos que temos, não só logísticos mas também taxas e assim."

#### **7. Existem áreas específicas em que sente que precisa de apoio? Pode dar exemplos?**

"Precisamos de apoio talvez na parte da angariação de novos mercados, especialmente os mais remotos. Tudo o que nos fizer reduzir custos tornará o nosso produto mais competitivo nesse mercado novo. Quanto mais otimizado o processo melhor."

#### **8. Quais os serviços que considera mais importantes numa consultoria especializada em importação e exportação?**

"O apoio nesta parte comercial é importante, estou a referir a estes mercados em concreto mas é claro que estamos abertos a todas as sugestões e possíveis novos clientes."

#### **9. Como é que prioriza essas necessidades?**

"Primeiro, a prioridade é encontrar mercados com potencial de crescimento, mesmo que sejam mais distantes ou desafiadores. Depois a logística e a regulamentação são importantes para garantir que conseguimos operar de forma eficiente."

#### **10. Existem áreas específicas em que gostaria de receber mais apoio ou orientação?**

"O modelo de negócio passa por estabelecer parcerias com distribuidores locais capazes de cobrir o mercado e que tenha a equipa capaz de tratar de toda a logística necessária. Neste sentido, um bom contacto é o que mais valorizamos numa consultoria que esteja focada na exportação. "

#### **11. Você já contratou ou utilizou serviços de consultoria em importação/exportação? Se sim, como foi essa experiência?**

"Já utilizamos alguns serviços de consultoria, nomeadamente algumas missões da câmara do comércio e também trabalhamos com alguns agentes que nos ajudam nesse aspecto."

#### **12. O que valorizou mais na consultoria utilizada?**

"Valorizámos principalmente o facto de já termos conseguido fazer alguns negócios através dessas experiências. Aqui tratava-se somente de apoio na parte comercial, nada em relação aos outros assuntos."

#### **13. Quais os aspectos que foram desafiadores ou insatisfatórios?**

"A maior dificuldade foi a falta de acompanhamento contínuo. Houve uma série de contactos fornecidos pela Câmara do Comercio que não foram trabalhados como esperávamos. Tivemos que fazer muitas

abordagens para conseguir chegar ao que pretendíamos. Com os agentes é mais eficiente o processo, por norma já há interesse e é mais fácil fazer negócio."

**14. Quais os fatores que influenciam a sua decisão ao escolher uma consultoria?**

"É importante que tenha boa rede de contactos internacionais, particularmente naqueles menos maduros, onde a informação é de mais fácil acesso e que não tem tanta concorrência internacional, digamos assim."

**15. Costuma procurar por avaliações ou referências de outras empresas antes de tomar uma decisão? Como influencia a sua escolha?**

"Sim, procuramos sempre que possível. Se for do sector, caso não seja, então não é muito relevante."

**16. Que tipo de informação ou apresentação você gostaria de receber antes de tomar a decisão de contratar uma consultoria?**

"É importante que seja um plano personalizado ao que procuramos, com detalhes sobre os mercados em questão, o potencial de crescimento, e como podem ajudar a desenvolver esse mercado."

**17. Sente-se mais confortável ao receber uma apresentação formal ou prefere uma abordagem mais informal?**

"Preferimos uma abordagem sem muita formalidade, desde que seja clara, para nós está tudo bem."

**18. Que resultados espera alcançar ao contratar uma consultoria especializada?**

"Esperamos conseguir entrar em novos mercados e aumentar as nossas exportações. Como a intenção é ser uma marca global, por vezes, entendemos que devemos estar em alguns mercados mesmo que o valor em si não seja tão relevante. É um processo a longo prazo."

**19. Como espera que a consultora contribua para o crescimento ou melhoria da sua empresa?**

" Pretendemos que nos ajude a aumentar o *awareness* da nossa marca nesses mercados através da parceria com os distribuidores locais."

**20. Como é que define o sucesso de uma consultoria? Quais as métricas ou indicadores considera importantes?**

"A abertura de novos mercados, o aumento das vendas internacionais e a qualidade das leads são as métricas mais importantes para nós. Às vezes a lead é boa e não conseguimos fechar negócio mas o trabalho foi bem feito e sabemos valorizar isso."

**21. Que conselhos daria a uma nova consultora que deseja entrar no mercado de importação/exportação?**

"Acho que é um bocado a tendência de tudo, ser mais próximo, ter um serviço personalizado. Hoje em dia é tudo assim, um carro novo dá para personalizar até ao ínfimo detalhe. Que as novas consultoras se devam diferenciar."

**22. O que acredita que as consultoras existentes deveriam fazer de forma diferente?**

"Acho que deviam fazer o mesmo que sugeri às novas."

**23. Há algum serviço ou recurso que você gostaria que as consultoras oferecessem, mas que atualmente não estão disponíveis?**

"Basicamente aquilo que referi, a ajuda no desenvolvimento de mercados mais desconhecidos. Por vezes, há boas surpresas. Se disser que o Sri Lanka foi e ainda é um dos nossos maiores mercados, se calhar não acreditaria. Um bom contacto, uma boa parceria vale muito."

**"Obrigado pelo seu tempo e pela partilha. Tem alguma pergunta ou gostaria de acrescentar mais alguma coisa?"**

"Não, não. Obrigado eu."

## ANEXO C

### Tabela dos Concorrentes – Dados SABI

Empresa	Localidade	Forma Jurídica	Ano de Constituição	Nº de funcionários	Capital Social	Proveitos Operacionais	Lucro após impostos
Afrjor - Exportação e Importação, LDA	Lisboa	Sociedade por Quotas	1993	6	24940	21306061	685177
Great Team Unipessoal, LDA	Viseu	Sociedade Unipessoal por Quotas	2006	11	5000	294202	-5380
Sociedade de Gestão de Projectos Interacionais - Intersismet, S.A.	Lisboa	Sociedade Anónima	1986	3	1000000	207083	-17315
Dual Up Consulting, Unipessoal, LDA	Lisboa	Sociedade Unipessoal por Quotas	2011	6	5000	408566	92808
Junaman - Exportações de Portugal, LDA	Lisboa	Sociedade por Quotas	1974	32	300100	3192450	1097656
Europontex - Exportação, Importação, LDA	Lisboa	Sociedade por Quotas	1988	6	50000	2577715	77878
Rizalnor - Contract, Trade, Consultancy, Unipessoal, LDA	Lisboa	Sociedade Unipessoal por Quotas	2012	4	100000	1813152	9019
Anexport, Unipessoal, LDA	Porto	Sociedade Unipessoal por Quotas	2016	1	5000	154471	30577
Unekao, Unipessoal, LDA	Lisboa	Sociedade Unipessoal por Quotas	2022	1	3000	487335	104558
Conma Consulting & Managment, Unipessoal, LDA	Braga	Sociedade Unipessoal por Quotas	2021	1	50000	306388	12760
Debate Frondoso, Unipessoal, LDA	Lisboa	Sociedade Unipessoal por Quotas	2021	2	16850	48784	7205
Embracededication, DLA	Leiria	Sociedade por Quotas	2015	1	4000	107217	-3484
GLX - Consulting, LDA	Lisboa	Sociedade por Quotas	2017	1	1000	44012	736
Somas e Sugestões, Unipessoal, LDA	Porto	Sociedade Unipessoal por Quotas	2015	1	5000	45105	7415
Denacav, LDA	Lisboa	Sociedade por Quotas	2017	1	1000	312057	3685
Sofia Global Trading Portugal, Unipessoal, LDA	Porto	Sociedade Unipessoal por Quotas	2022	1	3000	454555	14967
Nuno Moura, LDA	Leiria	Sociedade por Quotas	1990	4	25000	322680	35789
Gold Europa Portugal, LDA	Braga	Sociedade por Quotas	2021	3	4000	318254	14526
Duil - Comércio Internacional, LDA	Leiria	Sociedade por Quotas	1972	5	14000	281566	47385
C.M. Fonseca - Representações, Importação e Exportação, LDA	Lisboa	Sociedade por Quotas	1997	4	5000	189102	-11763

Empresa	Total do activo	Capital Próprio	Rend. Económica (%)	Rend. Financeira (%)	Liquidez geral	Endividamento (%)	Margem de lucro (%)	ROI (%)
Afrjor - Exportação e Importação, LDA	10456911	8344201	8,71	10,91	4,09	20,2	4,27	10,91
Great Team Unipessoal, LDA	699368	252252	-0,49	-1,36	1,28	63,93	-1,17	2,57
Sociedade de Gestão de Projectos Interacionais - Intersismet, S.A.	2376614	1834248	-0,81	-1,05	4,1	22,82	-9,28	-1,05
Dual Up Consulting, Unipessoal, LDA	707875	301176	16,82	39,54	3,95	57,45	29,15	21,75
Junaman - Exportações de Portugal, LDA	3715397	3043821	38,7	47,24	4,96	18,08	45,05	46,55
Europontex - Exportação, Importação, LDA	637343	175995	12,92	46,78	3,08	72,39	3,19	19,08
Rizalnor - Contract, Trade, Consultancy, Unipessoal, LDA	1279022	18083	1,11	78,22	3,65	98,59	0,78	1,53
Anexport, Unipessoal, LDA	63585	51012	57,96	72,25	5,02	19,77	23,86	72,27
Unekao, Unipessoal, LDA	155162	107558	84,54	121,95	3,24	30,68	26,92	119,23
Conma Consulting & Managment, Unipessoal, LDA	222141	65390	6,99	23,74	1,13	70,56	5,07	23,74
Debate Frondoso, Unipessoal, LDA	30621	20998	28,35	41,34	6,46	31,42	17,8	33,54
Embracededication, DLA	24933	-67003	-13,97	5,2	0,26	368,73	-3,25	5,2
GLX - Consulting, LDA	132305	46495	1,55	4,41	1,21	64,86	4,66	3,81
Somas e Sugestões, Unipessoal, LDA	32609	22804	31,51	45,05	0,45	30,07	22,78	45,05
Denacav, LDA	81991	26338	5,88	18,31	1,59	67,88	1,55	15,92
Sofia Global Trading Portugal, Unipessoal, LDA	517883	17967	3,52	101,33	1,18	96,53	4,01	23,19
Nuno Moura, LDA	435453	346991	11,6	14,56	4,9	20,32	15,66	14,56
Gold Europa Portugal, LDA	53343	24736	33,2	71,6	1,97	53,63	5,57	56,49
Duil - Comércio Internacional, LDA	248100	154898	25,59	40,99	12,77	37,57	22,55	28,04
C.M. Fonseca - Representações, Importação e Exportação, LDA	537335	370910	-1,58	-2,28	3,15	30,97	-4,48	-0,63