

# EXPANSÃO GLOBAL SIMPLIFICADA: O GUIA DEFINITIVO PARA AS PMES



WHITEPAPER DHL EXPRESS  
EM ASSOCIAÇÃO COM A UNIVERSIDADE DE MAASTRICHT



In association with



Maastricht University

# AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME) NUM CONTEXTO INTERNACIONAL

As PME desempenham um papel crucial no comércio internacional, contribuindo significativamente para o crescimento económico, a inovação e a criação de emprego. Embora frequentemente ofuscadas pelas grandes empresas em termos de valor comercial, a participação das PME nos mercados globais é vital para manter cadeias de abastecimento resilientes e diversificadas.

As PME são uma parte substancial da economia da União Europeia. De acordo com o Eurostat, em 2021, as PME constituíam a maioria das empresas envolvidas no comércio internacional. Especificamente, as PME representavam mais de 99 % das empresas importadoras em países como a Áustria, Países Baixos e Eslovénia. Apesar do domínio numérico das PME, o valor do comércio gerido pelas PME era relativamente menor em comparação com as grandes empresas. Por exemplo, as microempresas, embora constituíssem 78,4% dos importadores, representavam apenas 11,8% do valor das importações na UE.

A contribuição global das PME para o valor do comércio varia significativamente entre os diferentes Estados-Membros da UE. Por exemplo, em países como Chipre e Estónia, as PME representaram por mais de 80% do valor comercial das exportações intra-UE. Por outro lado, nas principais economias, como a França e a Alemanha, a percentagem foi significativamente inferior, com as PME a contribuírem com cerca de 33-35% do valor comercial. Esta disparidade realça a diversidade das estruturas económicas e o impacto variável das PME no comércio nas diferentes regiões.

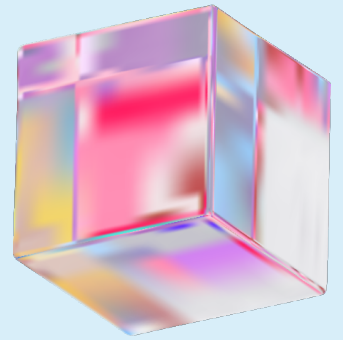
Apesar da sua importância, as PME enfrentam inúmeros desafios no comércio internacional. Estes incluem o acesso limitado ao financiamento, barreiras regulamentares e a complexidade de navegar em mercados estrangeiros. A resposta a estes desafios exige políticas direcionadas que melhorem as capacidades e a competitividade das PME. Os dados da OCDE indicam que o apoio às PME através de um melhor acesso ao financiamento, à adoção de tecnologias e a políticas comerciais favoráveis pode aumentar significativamente a participação das PME nos mercados globais.

O Relatório de Conectividade Global da DHL 2024 sublinha a resiliência das PME face às perturbações económicas globais. O relatório indica que os fluxos comerciais globais permaneceram robustos, com as PME a desempenharem um papel fundamental na manutenção desta resiliência. A contínua interligação global, apesar das tensões geopolíticas, reflecte a importância da integração das PME no ecossistema do comércio global.

Contrariamente a algumas previsões, a globalização não deu lugar à regionalização. O relatório salienta que a maioria dos fluxos internacionais está a ocorrer em distâncias estáveis ou mais longas, com uma percentagem decrescente a ocorrer dentro das principais regiões geográficas. Para as PME, isto significa que as oportunidades de expansão global continuam a ser abundantes e não estão confinadas e não se limitam apenas aos mercados regionais.

**As PME são uma parte substancial da economia da União Europeia. De acordo com o Eurostat, em 2021, as PME constituíam a maioria das empresas envolvidas no comércio internacional.**”

# NUM MUNDO CADA VEZ MAIS INTERLIGADO, O FASCÍNIO DOS MERCADOS GLOBAIS APRESENTA OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA AS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS (PME).



Para os empresários destas empresas, a decisão de se expandirem internacionalmente não é tomada de ânimo leve e requer uma compreensão abrangente de várias facetas, desde as estratégias de entrada no mercado às nuances culturais e desde a conformidade regulamentar às complexidades logísticas.

Este documento técnico, intitulado Expansão global simplificada: Guia Definitivo para as PME, tem por objetivo desmistificar as complexidades da expansão internacional, fornecendo-lhe um caminho estruturado, como proprietário de uma pequena empresa, navegar nesta ambiciosa viagem.

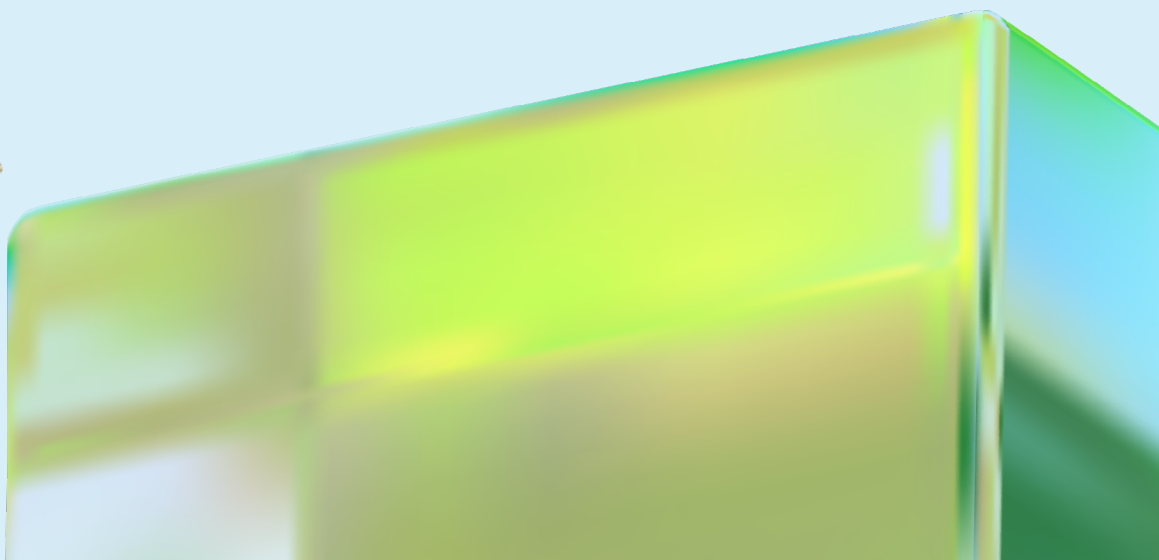
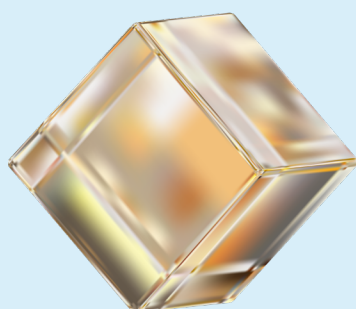
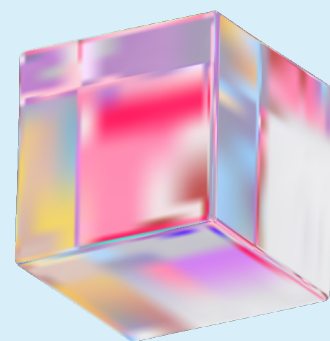
Expansão global simplificada: Um guia para as PME é um recurso abrangente concebido para o equipar com os conhecimentos e as ferramentas necessárias para embarcar nesta viagem emocionante.

Ao aderir aos nove blocos de construção delineados e ao aprender com estudos de casos reais, pode traçar um caminho para uma expansão global bem-sucedida, libertando novas potencialidades e alcançando um crescimento contínuo na arena internacional.



# CONTEÚDO

PÁGINAS	BLOCOS DE CONSTRUÇÃO
5	<b>BLOCO 1. Compreender a importância da Internacionalização</b>
6	<b>BLOCO 2. Realização de um Estudo de Mercado Exaustivo</b>
7	<b>BLOCO 3. Potenciar os Recursos Humanos</b>
9	<b>BLOCO 4. Desenvolver a Inteligência Cultural</b>
10	<b>BLOCO 5. Formação de Parcerias e Redes Estratégicas</b>
11	<b>BLOCO 6. Escolher o modo de Entrada Correto</b>
12	<b>BLOCO 7. Navegar pelas Leis e Regulamentos Internacionais</b>
13	<b>BLOCO 8. Otimização da Gestão da Cadeia de Abastecimento</b>
15	<b>BLOCO 9. Monitorização e Experimentação</b>
	ESTUDOS DE CASOS
21	<b>Delugs</b>
28	<b>CODE-ZERO</b>



# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 1

## **A internacionalização não é apenas uma estratégia para as grandes empresas; para as PME, é um caminho vital para um crescimento acelerado e continuidade na economia global**



Uma das principais vantagens da internacionalização para as PME é o acesso que proporciona a novos mercados. Ao expandir-se para além das fronteiras nacionais, pode aceder a bases de clientes maiores e diversificar os seus fluxos de receitas.

Esta diversificação geográfica não só ajuda a atenuar os riscos associados à saturação do mercado interno, como também proporciona uma proteção contra as recessões económicas locais.

Por exemplo, as PME nos sectores da alta tecnologia e da indústria transformadora podem beneficiar significativamente das oportunidades apresentadas pela concorrência estrangeira e global. Um exemplo disto é a Hamamt, uma marca que começou numa pequena aldeia no Gana e, depois de lançar o seu website de comércio eletrónico, esgotou em três dias. Atualmente, envia para clientes em todo o mundo.

Além disso, os mercados internacionais apresentam frequentemente oportunidades de crescimento únicas que não estão disponíveis a nível nacional. Os mercados emergentes, em particular, oferecem um vasto potencial devido às crescentes bases de consumidores e à crescente procura de diversos produtos e serviços. A participação no comércio internacional permite-lhe explorar estas oportunidades, promovendo a expansão do negócio e o crescimento das receitas. Esta expansão é apoiada pelos avanços nas tecnologias da comunicação e da informação, que reduziram significativamente as barreiras à entrada e à atividade nos mercados estrangeiros.

A internacionalização também contribui para aumentar a sua vantagem competitiva. Competir nos mercados internacionais exige que melhore a sua eficiência operacional, a qualidade dos produtos e os padrões de serviço ao cliente.

Esta pressão competitiva leva-o a inovar continuamente e a adotar as melhores práticas, o que pode conduzir a uma melhoria global da empresa. Além disso, a exposição à concorrência internacional ajuda-o a compreender melhor as

tendências do mercado global e as preferências dos consumidores, permitindo-lhe manter-se à frente da concorrência.

O próprio processo de internacionalização pode ser visto como uma estratégia de crescimento entrelaçada com o desenvolvimento da empresa. Esta evolução contínua ajuda a criar resiliência e adaptabilidade, que são essenciais para a sustentabilidade a longo prazo num ambiente global dinâmico.

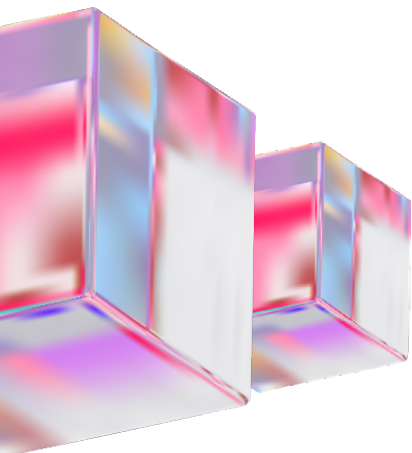
A internacionalização é mais do que uma opção estratégica; É uma via vital para alcançar um crescimento acelerado e a continuidade na economia global.

Ao aceder a novos mercados, ao tirar partido das redes internacionais e ao aumentar a sua vantagem competitiva, pode ultrapassar as limitações nacionais e prosperar num mundo cada vez mais interligado. Como a globalização continua a moldar o panorama empresarial, os empresários que adotarem a internacionalização estarão melhor posicionados para capitalizar as oportunidades globais e garantir o seu sucesso futuro.

Em conclusão, as PME beneficiam do facto de considerarem a internacionalização como uma componente essencial da sua estratégia empresarial, não só para manterem as suas operações, mas também para para sustentar as suas atividades e impulsionarem o crescimento e a inovação no mercado global.

# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 2

## Antes de iniciar uma expansão internacional, as PME devem realizar uma pesquisa de mercado aprofundada para identificar mercados potenciais e compreender o comportamento dos consumidores locais.



Para implementar de forma eficaz a sua estratégia internacional, é necessário ter consciência e antecipação dos desafios e oportunidades futuras. Para obter este tipo de percepção, a pesquisa de mercado é essencial, pois oferece uma melhor compreensão do comportamento dos consumidores, das tendências de mercado, das condições económicas e das particularidades culturais.

É crucial que você e a sua PME adquiram um entendimento profundo do mercado potencial e adaptem os seus produtos e serviços de forma adequada. Não se trata apenas de identificar o mercado certo, mas também de compreender, em detalhe, a sua dinâmica, o que é fundamental para desenvolver estratégias de marketing, adaptações de produtos e modelos de preços que ressoem junto do público-alvo.

Além disso, a pesquisa de mercado desempenha um papel significativo na análise competitiva e na mitigação de riscos no panorama global. Ajuda a compreender as estratégias, forças e fraquezas de concorrentes locais e internacionais, permitindo um posicionamento eficaz e a identificação de propostas de valor únicas.

No mercado global, existem mais de 500.000 empresas a operar apenas no setor do comércio eletrónico, o que destaca a necessidade de uma análise competitiva rigorosa. Adicionalmente, a pesquisa de mercado permite antecipar e preparar-se para riscos relacionados com a expansão internacional, como incertezas financeiras, questões de conformidade e instabilidade

política, garantindo uma entrada no mercado mais segura e sustentável.

À medida que as condições de mercado mudam, a pesquisa de mercado torna-se um processo contínuo que apoia a melhoria e adaptação permanentes, permitindo que a sua empresa permaneça ágil, reativa e capaz de aproveitar novas oportunidades, ajustando as suas estratégias em conformidade.

Tudo isto é mais fácil de dizer do que fazer e requer competências específicas. As competências analíticas são fundamentais para a sua empresa ao realizar pesquisa de mercados internacionais. Estas são essenciais para processar e interpretar grandes volumes de dados. É necessário identificar padrões, compreender tendências de mercado e extrair insights acionáveis a partir de conjuntos de dados complexos e diversificados, especialmente em mercados com variações regionais significativas.

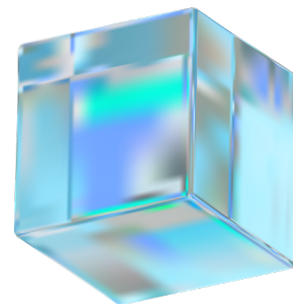
Competências adicionais são cruciais para uma pesquisa de mercado eficaz. Um conhecimento profundo do mercado local, incluindo o panorama competitivo, o ambiente regulatório e as preferências dos consumidores, muitas vezes exige colaboração com especialistas locais. Nessa colaboração, a proficiência linguística é essencial para uma comunicação clara e uma compreensão aprofundada das nuances do mercado.



1. <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2018/05/21/how-much-data-do-we-create-every-day-the-mind-blowing-stats-everyone-should-read/?sh=1c619d2a60ba>  
2. <https://bi-survey.com/big-data-benefits>

# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 3

## Os recursos humanos são cruciais para a internacionalização das PME, fornecendo os talentos qualificados e culturalmente competentes para ter êxito nos mercados globais



Enquanto gestor ou proprietário de uma PME, é essencial refletir sobre duas questões fundamentais: É a pessoa ideal para liderar o processo de internacionalização da sua empresa? E a sua equipa tem as competências e capacidades necessárias para concretizar este desafio?

Em outras palavras, as pessoas na sua empresa e as competências que possuem são suficientes para concretizar as suas ambições internacionais?

Se o seu objetivo é expandir globalmente, a investigação sugere que deve analisar mais de perto os papéis que você, enquanto gestor, precisa de desempenhar. Nos estágios iniciais de internacionalização, as características do gestor têm uma relevância particular. Gestores com experiência internacional prévia, fluência numa língua adicional além da do mercado doméstico e/ou um nível de educação superior estão melhor preparados para apoiar a expansão internacional. Se não reunir estas características, é aconselhável contratar um gestor ou colaborador adicional para o apoiar ou identificar alguém na sua empresa que já possua essas competências.

Um exemplo relevante neste contexto são as empresas que empregam gestores com antecedentes migratórios. Estes gestores têm facilidade em comunicar em várias línguas, possuem conhecimento de pelo menos um mercado adicional e oferecem perspetivas culturais sobre o seu país de origem.

A investigação confirma que PME lideradas por imigrantes têm maior probabilidade de expandir internacionalmente. Contudo, quando o fazem, tendem a ser mais seletivas em relação aos países que escolhem entrar. Perante barreiras linguísticas em determinadas regiões, podem optar por se expandir globalmente em vez de se limitar a um único mercado potencial.

Como proprietário de uma PME a considerar a expansão internacional, utilizar eficazmente os seus recursos humanos pode influenciar significativamente o sucesso. O conhecimento, as competências e as capacidades coletivas dos seus colaboradores – conhecidos como capital humano – devem estar alinhados com a sua estratégia de internacionalização, seja esta gradual ou acelerada, como o modelo born-global.

Na internacionalização gradual, o foco deve ser a acumulação de conhecimento experiencial e o aprendizado incremental com cada entrada no mercado. Já na internacionalização acelerada, a prioridade deve ser a contratação de colaboradores com experiência e competências internacionais

específicas, para suprir lacunas existentes na sua organização.

Por exemplo, a empresa tecnológica australiana Canva expandiu a sua presença internacional ao contratar uma equipa diversificada com experiência em marketing internacional, permitindo-lhe adaptar a sua plataforma a diferentes contextos culturais e alcançar um rápido crescimento na Ásia e na Europa.

Além disso, é essencial investir em programas de formação que melhorem competências linguísticas, a competência cultural e o entendimento das regulamentações internacionais e condições de mercado. Este investimento não só prepara a sua força de trabalho para os desafios dos mercados internacionais, como também aumenta a capacidade de absorção da sua empresa – ou seja, a sua habilidade de reconhecer e assimilar informações externas valiosas.

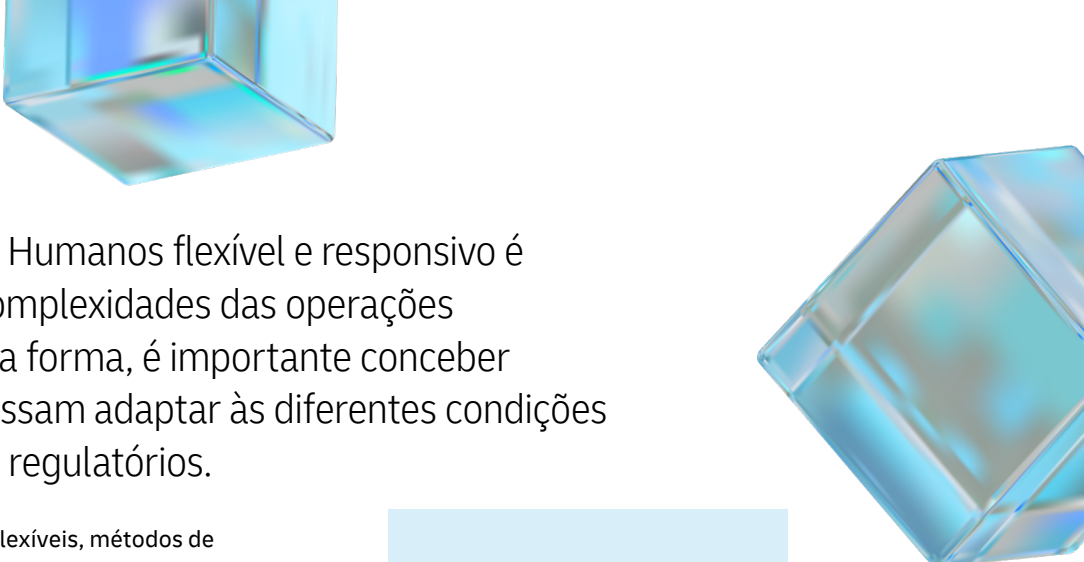
“

**Um estudo realizado pela Aston University (2019) revelou que as PME que investiram em formação linguística registaram um desempenho empresarial 30% superior nos mercados internacionais, em comparação com aquelas que não o fizeram.**

”

3. <https://www.canva.com/newsroom/news/The-importance-of-diversity-at-Canva/>  
<https://www.nimdzi.com/localization-canva/>

4. <https://www.aston.ac.uk/latest-news/new-research-links-languages-exporting-success-uk-smes>



Um sistema de Recursos Humanos flexível e responsivo é essencial para gerir as complexidades das operações internacionais. Da mesma forma, é importante conceber práticas de RH que se possam adaptar às diferentes condições de mercado e ambientes regulatórios.

Isto inclui sistemas de compensação flexíveis, métodos de avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento de carreira que motivam e retêm colaboradores talentosos. Práticas eficazes de RH garantem que o capital humano seja utilizado de forma eficiente, aumentando a produtividade e apoiando os objetivos de crescimento internacional da sua empresa.

Por exemplo, a PME sul-africana Yoco, especializada em soluções de pagamento, implementou políticas de RH flexíveis que acomodam as diferentes leis laborais e práticas culturais dos diversos mercados africanos onde opera, contribuindo para o seu sucesso em todo o continente.

Embora investir em capital humano seja vantajoso, existe um limite a partir do qual investimentos adicionais podem não gerar benefícios proporcionais. Investir em excesso no capital humano pode levar ao aumento de custos gerais e encargos administrativos. É essencial encontrar o nível ideal de investimento no capital humano que maximize a intensidade das exportações sem causar ineficiências.

Promover uma cultura que valorize o aprendizado contínuo e a adaptação também é crucial. Os mercados internacionais são dinâmicos, e a capacidade de aprender e adaptar-se rapidamente constitui uma vantagem competitiva significativa. Assim, é importante criar oportunidades para os colaboradores adquirirem experiência internacional, como missões internacionais, equipas multiculturais e parcerias com empresas estrangeiras.

Por exemplo, a PME brasileira Natura, uma empresa de cosméticos, oferece missões internacionais e programas de formação intercultural que têm sido fundamentais para desenvolver uma força de trabalho capaz de gerir operações em mercados diversificados, como a América Latina e a Europa. Esta cultura de aprendizado não só prepara a equipa da Natura para os desafios internacionais, mas também fomenta a inovação e a agilidade dentro da organização.

Em conclusão, os Recursos Humanos desempenham um papel central na internacionalização das PME. Ao alinhar estrategicamente o seu capital humano com a estratégia de

**Incentivar uma cultura de aprendizagem e adaptação contínuas é essencial, pois os mercados internacionais são dinâmicos e a capacidade de se adaptar rapidamente oferece uma vantagem competitiva.**”

internacionalização, investir em formação relevante, recrutar o talento certo, desenvolver práticas de RH flexíveis, gerir os limites do capital humano e fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, pode aumentar significativamente as hipóteses de sucesso da sua PME nos mercados globais.

5. <https://techcentral.co.za/fintech-yoco-looks-to-double-merchant-base-expand-abroad/180114/https://e27.co/yoco-head-of-international-expansion-on-building-trust-in-a-new-market-20220407/>  
6. <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747060009.pdf>





# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 4

## A inteligência cultural não é opcional, é essencial para as PME que pretendem ter êxito nos mercados estrangeiros



A inteligência cultural (QC) envolve uma compreensão e apreciação profundas dos costumes locais, valores, comportamentos do consumidor e etiqueta comercial, que são fundamentais para interpretar com exatidão os dados de mercado e desenvolver estratégias culturalmente sensíveis.

Um estudo da McKinsey (2021) revelou que 71% dos consumidores esperam que as empresas proporcionem interações personalizadas, sublinhando a necessidade de adaptação cultural nas estratégias de marketing. Isto ajuda a evitar mal-entendidos e a garantir que as estratégias de negócios estejam alinhadas com as normas e expectativas locais.

Construir inteligência cultural é essencial para quem deseja prosperar em mercados internacionais. Pode-se melhorar o CQ através de processos cognitivos sociais, que envolvem aprender com os comportamentos e resultados observados em outras empresas e contextos culturais.

Este método é particularmente vantajoso para PME com recursos limitados, pois permite adquirir conhecimento cultural sem o grande investimento necessário para a aprendizagem direta pela experiência. Ao observar comportamentos bem-sucedidos em empresas similares, pode-se adotar essas práticas, reduzindo as incertezas e melhorando a capacidade de tomar decisões estratégicas em contextos culturais diversos.

Isto pode ser alcançado através da participação em associações comerciais internacionais como conferências da indústria e ao aproveitar plataformas online onde as práticas empresariais interculturais são discutidas. Ao fazer isto, pode-se recolher informações sobre estratégias eficazes para navegar nas diferenças culturais e aplicar esses ensinamentos nas operações do próprio negócio.

Construir inteligência cultural é essencial para quem deseja prosperar em mercados internacionais. Fomentar uma mentalidade de aprendizagem contínua e adaptação também é importante; encorajando os seus colaboradores a desenvolverem a consciência cultural e a sensibilidade através de programas de formação e workshops que se concentrem nas normas culturais, valores e práticas empresariais dos mercados-alvo.

Este enfoque educacional ajuda a construir o CQ cognitivo, que é o conhecimento de diferentes culturas, e o CQ comportamental, que é a capacidade de agir adequadamente em interações interculturais. A experiência combinada com a formação é vital para minimizar “erros” culturais.

Por fim, deve implementar mecanismos de feedback para avaliar e melhorar continuamente as suas interações interculturais. Ao recolher feedback de clientes e parceiros internacionais, pode identificar áreas de melhoria e ajustar as suas estratégias de acordo.

Este processo iterativo não só melhora o CQ, como também fortalece as capacidades adaptativas da empresa, permitindo-lhe responder eficazmente às exigências dinâmicas dos mercados internacionais.

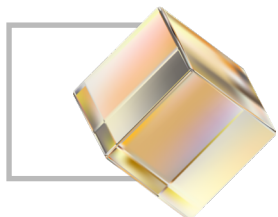
Um exemplo do mundo real de uma PME que aproveitou o aprendizado para alcançar uma maior compreensão cultural é a Joe & The Juice, uma cadeia dinamarquesa de bares de sumos e cafés. À medida que a Joe & The Juice se expandia internacionalmente, a empresa deu uma grande importância à compreensão e adaptação às culturas dos seus novos mercados. Antes de entrar no mercado dos EUA, a empresa investiu tempo em entender o comportamento do consumidor norte-americano e as suas expectativas culturais. Isto envolveu imersão dos colaboradores no ambiente dos EUA para recolher informações em primeira mão, o que ajudou a ajustar o estilo de serviço e as ofertas de produtos de modo a satisfazer melhor os gostos e preferências locais. Esta abordagem revelou-se bem-sucedida, como demonstrado pela sua capacidade de expandir rapidamente e adaptar a marca a diferentes regiões. Ao promover uma cultura inclusiva e adaptativa, a Joe & The Juice conseguiu criar uma atmosfera única e uma experiência de serviço que ressoava com públicos internacionais diversos. Esta adaptabilidade cultural foi um fator-chave no seu sucesso na expansão para 16 países, incluindo um crescimento significativo nos EUA e expansões planeadas para o Médio Oriente.

7. <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying>

8. <https://www.joejuice.com/culture>

# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 5

## Para as PME, a formação de parcerias e redes estratégicas no mercado-alvo pode proporcionar uma vantagem competitiva muito necessária



O primeiro passo para internacionalizar a sua empresa é alargar a sua rede, iniciando relações com as principais partes interessadas, tais como clientes, fornecedores e distribuidores em mercados estrangeiros.

Participe ativamente em feiras comerciais internacionais e eventos de networking específicos da indústria para obter informações essenciais sobre o mercado e estabelecer contactos. Uma abordagem proativa ajudará a compreender as condições do mercado e as preferências dos clientes, aspetos cruciais para a entrada em novos mercados. Ao criar o novo, não descure o antigo. Ao entrar em novos mercados, aproveite as redes e bases de clientes existentes. Esta abordagem pode reduzir riscos e proporcionar uma transição mais suave.

Após iniciar relações-chave, concentre-se em aprofundá-las para garantir uma colaboração de longo prazo. A comunicação regular, a resolução conjunta de problemas e a partilha de recursos são essenciais. Ao integrar a sua rede, pode aproveitar as capacidades únicas e o conhecimento de mercado dos seus parceiros, levando a operações internacionais mais eficientes. Nesse sentido, as relações pessoais e a confiança são fundamentais.

Forme alianças estratégicas com empresas locais, instituições de investigação e agências governamentais para aceder a recursos essenciais, como financiamento, especialização tecnológica e apoio regulatório. Ao aproveitar essas parcerias,

pode construir uma base sólida para as suas operações internacionais.

Adote estratégias proativas e aproveite os sistemas de apoio disponíveis. Por exemplo, pode construir redes robustas ao juntar-se a associações da indústria e organizações comerciais, como a Câmara de Comércio Internacional ou conselhos regionais de exportação. Essas plataformas oferecem acesso a recursos valiosos, incluindo relatórios de investigação de mercado, missões comerciais e eventos de networking que o conectam com profissionais experientes de negócios internacionais

Em conclusão, ao estender estrategicamente e integrar as suas redes, além de formar alianças com parceiros locais e internacionais, pode aumentar significativamente as suas capacidades de internacionalização. Esta abordagem não só fornece as informações de mercado e os recursos necessários, como também constrói um sistema de apoio robusto que mitiga os riscos e desafios associados à entrada em mercados estrangeiros. Os estudos de caso apresentados mais adiante neste relatório podem oferecer lições valiosas à medida que expande as suas operações internacionalmente.



# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 6

## A seleção do modo de entrada adequado é uma decisão crítica que pode determinar o sucesso a longo prazo da empresa internacional de uma PME



Selecionar o modo de entrada apropriado é uma decisão crucial que pode determinar o sucesso a longo prazo do projeto internacional de uma PME.

- Esses modos podem variar desde opções de baixo compromisso de recursos, como a exportação, onde os produtos são produzidos num país e vendidos noutro, até estratégias de maior compromisso de recursos, como o investimento direto estrangeiro (IDE), onde uma empresa estabelece ou adquire operações num país estrangeiro. Outros modos de entrada incluem a concessão de licenças e franquias, que permitem a empresas estrangeiras utilizarem as marcas registadas, produtos ou modelos de negócio da empresa em troca de taxas ou royalties, e as joint ventures ou alianças estratégicas, onde uma empresa se associa a negócios locais para partilhar recursos, riscos e lucros. A escolha do modo de entrada depende de fatores como o nível de controlo desejado, a disponibilidade de recursos, o potencial de mercado e o grau de risco que a empresa está disposta a assumir. A disponibilidade de recursos é, como sempre, uma consideração primária. As PME frequentemente enfrentam restrições de recursos, o que influencia a escolha do modo de entrada. A exportação pode ser mais viável para empresas com limitações de recursos, enquanto o IDE pode ser adequado para aquelas com recursos substanciais ou acesso a financiamento externo. Além disso, as condições do mercado nos mercados de origem e de acolhimento impactam significativamente as decisões sobre o modo de entrada. Por exemplo, países em desenvolvimento podem enfrentar riscos e custos mais elevados devido a condições de mercado desfavoráveis, tornando modos menos intensivos em recursos, como a exportação, mais atrativos. Um planeamento financeiro eficaz é crucial para sustentar operações internacionais e mitigar as incertezas do mercado. Apesar do seu tamanho menor, as PME enfrentam desafios internacionais semelhantes aos das empresas maiores, exigindo estratégias robustas para os gerir com sucesso. Desenvolva orçamentos detalhados e previsões financeiras para planear os requisitos de fluxo de caixa futuros. Isto envolve projetar receitas, despesas e necessidades de caixa sob vários cenários, ajudando a antecipar as necessidades financeiras e a gerir a liquidez de forma eficaz. O planeamento financeiro preciso permite-lhe preparar-se para contingências e alocar recursos onde são mais necessários. Dada a natureza dinâmica dos mercados globais, um planeamento financeiro

proativo é essencial para se manter à frente dos desafios potenciais.

A orientação empreendedora e as capacidades da PME também desempenham um papel crucial. As características do empreendedor, como a tolerância ao risco, a proatividade e a experiência internacional, influenciam significativamente o modo de entrada. Empresas lideradas por empreendedores com alta tolerância ao risco e visão internacional têm mais probabilidades de optar por modos de maior compromisso, como o IDE. Isto destaca a importância de alinhar as escolhas do modo de entrada com as características empreendedoras e os objetivos estratégicos da empresa.

A escolha do modo de entrada tem implicações a longo prazo para o desempenho. Embora a exportação proporcione acesso inicial ao mercado com menor risco, pode limitar a capacidade da empresa de explorar totalmente o potencial de mercado, em comparação com o IDE, que oferece uma integração mais profunda no mercado, mas com maior risco e custo.

Deve estar disposto a adaptar as suas estratégias após a internacionalização para responder às condições de mercado em evolução e aos resultados de desempenho. A avaliação contínua e os ajustes estratégicos são necessários para manter a competitividade e o crescimento.

Para otimizar os seus esforços de internacionalização, considere começar com modos de baixo risco, como a exportação, para ganhar experiência internacional e compreender a dinâmica do mercado antes de comprometer recursos significativos em modos como o IDE.

Aproveitar alianças ou joint ventures com empresas locais pode ajudar a mitigar as restrições de recursos e proporcionar valiosas informações sobre o mercado, reduzindo os riscos associados à expansão internacional. Além disso, mantenha-se flexível e pronto para adaptar os seus modos de entrada com base no feedback de desempenho e nas condições de mercado em mudança. A reavaliação regular das estratégias internacionais é crucial para o sucesso a longo prazo.

Em conclusão, ao selecionar cuidadosamente e gerir os seus modos de entrada, pode aumentar as suas hipóteses de expansão internacional bem-sucedida, aproveitando as suas forças e mitigando os riscos de forma eficaz. Esta abordagem estratégica permite-lhe navegar nas complexidades dos mercados internacionais, garantindo um crescimento sustentável e sucesso a longo prazo.

# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 7

## Navegar na complexa rede de leis e regulamentos internacionais pode ser o maior desafio da internacionalização das PME



À medida que os mercados globais se abrem e a concorrência se intensifica, está a aventurar-se cada vez mais para além das suas fronteiras nacionais. No entanto, a miríade de obstáculos legais e regulamentares com que se depara pode impedir significativamente os seus esforços de internacionalização.

Um dos principais desafios que enfrenta é a diversidade e complexidade das regulamentações entre os diferentes países. Cada país tem o seu próprio conjunto de leis que regem o comércio, a tributação, o trabalho e os padrões ambientais, que não só são variados como também sujeitos a alterações frequentes. Para permanecer em conformidade, é necessário navegar por estas diferenças, o que pode ser especialmente desafiante para as PME, devido aos recursos limitados em comparação com as grandes empresas multinacionais (MNCs). Recorrer a consultores externos é uma forma de enfrentar este desafio. Com especialização em áreas como conformidade fiscal, preços de transferência e estruturação fiscal internacional, eles podem ajudá-lo a lidar com ambientes fiscais complexos.

As barreiras regulamentares também podem representar desafios significativos. As regulamentações nos países de origem e de destino, juntamente com instituições subdesenvolvidas, podem dificultar a plena capitalização das oportunidades de mercado internacional – um problema agravado pelas diferenças nas regras e regulamentos entre os países.

Depois, existem os desafios relacionados com as alfândegas, tais como altas taxas, documentação complexa e processos de desalfandegamento demorados, que podem dificultar a entrada nos mercados estrangeiros. Felizmente, existem várias formas de abordar estes desafios, todas elas potenciando a sua competitividade:

- Mantenha-se a par da regulamentação do mercado-alvo e aproveite os acordos comerciais que oferecem tarifas preferenciais.
- Implemente sistemas sólidos para uma documentação exacta e considere a possibilidade de recorrer a despachantes aduaneiros ou transitários.
- Estabelecer relações com as entidades aduaneiras e participar em programas de formação para facilitar o processo.

- Utilize ferramentas digitais para conformidade e acompanhamento dos envios, de forma a reduzir erros e simplificar o seu percurso pela alfândega.
- Prepare-se para as flutuações cambiais e para as barreiras económicas com instrumentos financeiros como os contratos a prazo que protegem contra riscos.
- Invista na capacitação da sua equipa para aprimorar conhecimentos sobre regulamentação do comércio internacional e procedimentos aduaneiros.”

Colaborar com clusters de empresas internacionalizadas, como parques tecnológicos ou zonas de processamento de exportações, pode proporcionar um vasto conjunto de serviços partilhados e conhecimentos coletivos a que pode recorrer. Estes centros oferecem informações valiosas e recursos de empresas mais estabelecidas. Apoio governamental também está disponível. Pode beneficiar de incentivos à exportação, como reembolsos fiscais e subsídios, que oferecem assistência financeira, bem como informações cruciais sobre os mercados. Estes também podem ser úteis na obtenção das licenças empresariais e certificações necessárias para o comércio internacional. Participar em missões comerciais patrocinadas pelo governo e feiras internacionais de comércio proporciona uma plataforma para estabelecer relações e explorar oportunidades de mercado em primeira mão. Contudo, lembre-se de que criar uma situação de benefício mútuo aqui é essencial, pelo que é importante demonstrar como a sua presença nestes eventos é vantajosa não só para si, mas também para aqueles que o convidam.

Parceiros logísticos são também fundamentais no processo de desalfandegamento e na navegação por barreiras alfandegárias. Podem ajudar a otimizar os seus processos de envios internacionais e garantir que os seus artigos atravessem fronteiras sem problemas, com serviços que incluem mediação aduaneira, transitários e consultoria comercial. Partilharemos como utilizar eficazmente estes parceiros na próxima secção.

# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 8

## Uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento é fundamental para manter a competitividade das PME nos mercados internacionais



À medida que a globalização se intensifica e as barreiras ao comércio diminuem, a adaptação às exigências dinâmicas dos mercados globais assume uma importância vital.

Uma gestão eficaz da cadeia de abastecimento garante que possa responder rapidamente às mudanças do mercado, gerir os custos e manter elevados níveis de serviço, que são essenciais para competir com empresas multinacionais de maior dimensão e ricas em recursos.

Uma das principais vantagens de uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento é a redução de custos e a melhoria da eficiência operacional. Ao otimizar a logística, a gestão de inventário e os processos de produção, pode reduzir os seus custos operacionais, o que se traduz em preços competitivos nos mercados internacionais. A poupança de custos também lhe permite investir noutras áreas críticas, como a investigação e o desenvolvimento, o marketing e a expansão da sua presença internacional.

A gestão das cadeias de abastecimento pode ser desafiadora, mas os fornecedores de logística desempenham um papel crucial ao fornecer soluções avançadas e expertise especializado para atender às diversas necessidades das empresas..

**Os prestadores de serviços de transporte** gerem a circulação de mercadorias

**Os fornecedores de serviços de transporte** gerem a circulação de mercadorias e incluem transitários, empresas de camionagem, companhias de navegação, companhias aéreas e operadores ferroviários.

**Os transportadores de encomendas** são especializados na entrega de pequenas encomendas.

**Os prestadores de serviços de armazém e distribuição** oferecem soluções de armazenamento (armazéns públicos), serviços dedicados (armazéns contratados) e cumprimento de encomendas (centros de cumprimento).

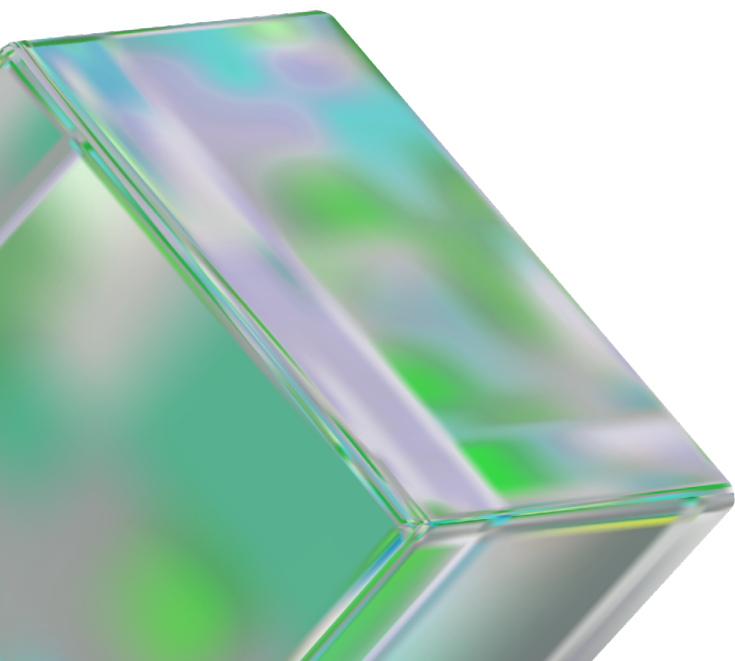
**Os prestadores de serviços financeiros** e baseados na informação tratam da verificação, do processamento e da conformidade, tais como serviços de auditoria de cargas e despachantes aduaneiros, serviços de auditoria de frete e agentes aduaneiros.

**Os prestadores de soluções integradas** oferecem soluções completas para a cadeia de abastecimento, incluindo a Fourth Party Logistics (4PL) e Lead Logistics Providers (LLPs).

**Os prestadores de serviços logísticos especializados** respondem a necessidades específicas, como a logística da cadeia de frio para bens sensíveis à temperatura, a logística inversa para devoluções e reciclagem e a logística de eventos.

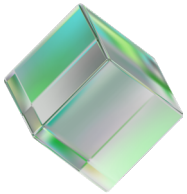
**Os prestadores de serviços de tecnologia** utilizam plataformas digitais e software da cadeia de abastecimento para otimizar a logística.

**Os serviços de consultoria e assessoria** oferecem aconselhamento estratégico e design de redes.



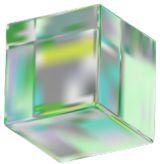
Os fornecedores de serviços logísticos a terceiros (3PL) desempenham um papel fundamental no processo da cadeia de abastecimento, pois oferecem serviços especializados que podem melhorar significativamente as suas operações.

A utilização de fornecedores 3PL oferece várias vantagens:



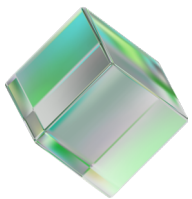
### **1. Flexibilidade e Escalabilidade**

Pode ajustar as suas necessidades logísticas com base na procura do mercado sem grandes investimentos de capital, o que é especialmente útil em mercados internacionais imprevisíveis.



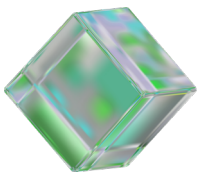
### **2. Conhecimentos Especializados**

Os fornecedores 3PL têm os conhecimentos necessários para lidar com logística internacional complexa, ajudando-o a ultrapassar os desafios regulamentares, culturais e logísticos de modo a facilitar as operações.



### **3. Melhoria da Qualidade do Serviço**

Com um apoio logístico profissional, pode garantir entregas atempadas e precisas, aumentando a satisfação e a fidelidade do cliente em mercados competitivos.



### **4. Acesso a Novos Mercados**

Os fornecedores 3PL têm redes globais estabelecidas, dando-lhe acesso a novos mercados e canais de distribuição.

Uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento é imperativa para manter a competitividade nos mercados internacionais. Ao estabelecer parcerias com fornecedores de logística terceiros, pode ultrapassar as limitações de recursos, aumentar a eficiência operacional e melhorar a sua capacidade de resposta ao mercado.

Esta abordagem estratégica não só o ajuda a gerir as complexidades das cadeias de abastecimento globais, mas também posiciona a sua empresa para capitalizar as oportunidades de crescimento internacional.



# BLOCO DE CONSTRUÇÃO 9

## O acompanhamento e a avaliação antes de comprometer todos os seus recursos é crucial para evitar o fracasso da sua estratégia de internacionalização



Ao considerar a expansão internacional, é crucial compreender que uma abordagem estratégica que potencie a experimentação e a monitorização cuidadosa dos indicadores-chave de desempenho (KPIs) pode aumentar significativamente as suas hipóteses de sucesso.

Adotar uma metodologia de arranque simples é crucial para a expansão internacional. Esta abordagem centra-se no lançamento de produtos mínimos viáveis (MVP) e na iteração com base no feedback dos clientes. Permite-lhe testar as suas hipóteses sobre os mercados internacionais com um risco e investimento mínimos.

A experimentação de diferentes aspectos da sua estratégia de entrada no mercado - tais como mensagens de marketing, abordagens de vendas ou características do produto - permite-lhe identificar as táticas mais eficazes sem comprometer recursos substanciais antecipadamente.

A prototipagem rápida ajuda-o a desenvolver e a testar versões do seu produto ou serviço no mercado-alvo, assegurando que consegue responder às necessidades do mercado e que se adapta rapidamente com base no feedback do mundo real.

É crucial recolher e analisar regularmente o feedback dos clientes. Isto pode ser feito através de conversas diretas, inquéritos e monitorização das interações dos clientes com o seu produto. Compreender as necessidades e os pontos fracos dos clientes ajuda a aperfeiçoar a sua estratégia para melhor se adaptar ao mercado-alvo.

Além disso, o acompanhamento das métricas de vendas, como as taxas de conversão, os custos de aquisição de clientes e a duração do ciclo de vendas, fornece informações sobre a forma como o seu produto está a ser recebido e se a sua estratégia de entrada no mercado precisa de ser ajustada. A monitorização da taxa de conquista de quota de mercado numa nova região também é crucial. Um crescimento lento pode indicar a necessidade de aperfeiçoar a sua estratégia, enquanto um crescimento rápido indica que a sua abordagem é provavelmente eficaz.

Uma internacionalização bem sucedida depende frequentemente da capacidade de se adaptar e evoluir com base no que se aprende.

Por isso, faça da aprendizagem um processo contínuo. Utilize o feedback direto das suas experiências e dados secundários, como relatórios de mercado e análises da concorrência, para aperfeiçoar continuamente a sua estratégia. É também essencial adotar uma abordagem sistemática para validar as suas hipóteses sobre o mercado.

Ao integrar uma metodologia de arranque simples com uma monitorização diligente dos indicadores-chave de desempenho, pode criar um quadro sólido para entrar e ter sucesso nos mercados internacionais.

**Os prestadores de serviços de transporte** gerem a circulação de mercadorias

**Os fornecedores de serviços de transporte** gerem a circulação de mercadorias e incluem transitários, empresas de camionagem, companhias de navegação, companhias aéreas e operadores ferroviários.

**Os transportadores de encomendas** são especializados na entrega de pequenas encomendas.

**Os prestadores de serviços de armazém e distribuição** oferecem soluções de armazenamento (armazéns públicos), serviços dedicados (armazéns contratados) e cumprimento de encomendas (centros de cumprimento).

**Os prestadores de serviços financeiros** e baseados na informação tratam da verificação, do processamento e da conformidade, tais como serviços de auditoria de cargas e despachantes aduaneiros.

**Os prestadores de soluções integradas** oferecem soluções completas para a cadeia de abastecimento, incluindo a Fourth Party Logistics (4PL) e Lead Logistics Providers (LLPs).

**Os prestadores de serviços logísticos especializados** respondem a necessidades específicas, como a logística da cadeia de frio para bens sensíveis à temperatura, a logística inversa para devoluções e reciclagem e a logística de eventos.

**Os prestadores de serviços de tecnologia** utilizam plataformas digitais e software da cadeia de abastecimento para otimizar a logística.

**Os serviços de consultoria e assessoria** oferecem aconselhamento estratégico e design de redes.

Esta abordagem minimiza os riscos e garante que as suas estratégias são apoiadas por dados e conhecimentos do mundo real, conduzindo, em última análise, a uma expansão internacional mais sustentável e bem-sucedida.

# CONCLUSÃO

## A sua checklist definitiva

Num mundo cada vez mais interligado, os mercados globais oferecem tanto oportunidades como desafios às pequenas e médias empresas (PME). A expansão internacional exige uma compreensão abrangente de vários aspectos, incluindo estratégias de entrada no mercado, nuances culturais, conformidade regulamentar e complexidades logísticas. Nas páginas seguintes, encontrará uma checklist estruturada para as PME que pretendem navegar na ambiciosa jornada da internacionalização..

### BLOCOS DE CONSTRUÇÃO

**Bloco 1. Compreender a importância da internacionalização**

**Bloco 2. Realização de um Estudo de Mercado Exaustivo**

**Bloco 3. Potenciar os Recursos Humanos**

**Bloco 4. Desenvolver a Inteligência cultural**

**Bloco 5. Formação de Parcerias e Redes Estratégicas**

**Bloco 6. Escolher o Modo de Entrada Correto**

**Bloco 7. Navegar pelas Leis e Regulamentos Internacionais**

**Bloco 8. Otimização da Gestão da Cadeia de Abastecimento**

**Bloco 9. Monitorização e Experimentação**





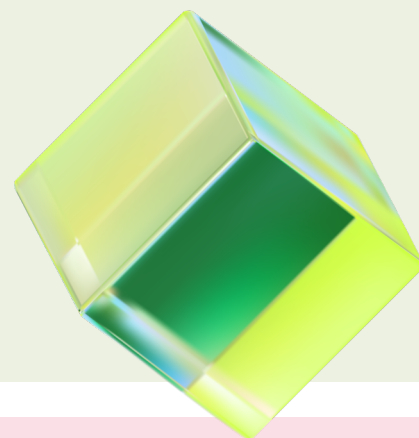
## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 1

### **Compreender a importância da internacionalização**

A internacionalização é essencial para as PME que pretendem aceder a novos mercados, diversificar os fluxos de receitas e atenuar os riscos associados à saturação do mercado nacional. Permite às empresas aceder a bases de clientes mais vastas e proporciona uma proteção contra as recessões económicas locais.

#### **Identificar oportunidades de crescimento**

- Avaliar novos mercados potenciais para oportunidades de crescimento e diversificação dos fluxos de receitas..
- Avaliar de que forma a diversificação para os mercados internacionais pode ajudar a reduzir os riscos.



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 2

### **Realização de um Estudo de Mercado Exhaustivo**

Antes de se expandir internacionalmente, faça um estudo de mercado exhaustivo.

#### **Compreender a Dinâmica do Mercado**

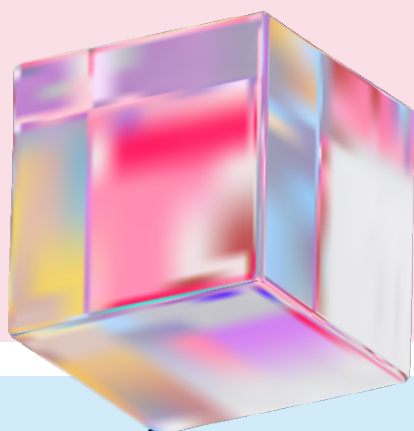
Efetuar estudos de mercado exaustivos para compreender o comportamento do consumidor local, as tendências do mercado e as condições económicas.

- Analisar os matizes culturais para adaptar os produtos e estratégias de marketing de forma eficaz.

#### **Análise da Concorrência•**

Estudar os concorrentes locais e internacionais para identificar os pontos fortes, os pontos fracos e as oportunidades.

Desenvolver propostas de venda únicas com base na análise da concorrência.



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 3

### **Potenciar os Recursos Humanos**

Os recursos humanos são cruciais para a internacionalização das PME..

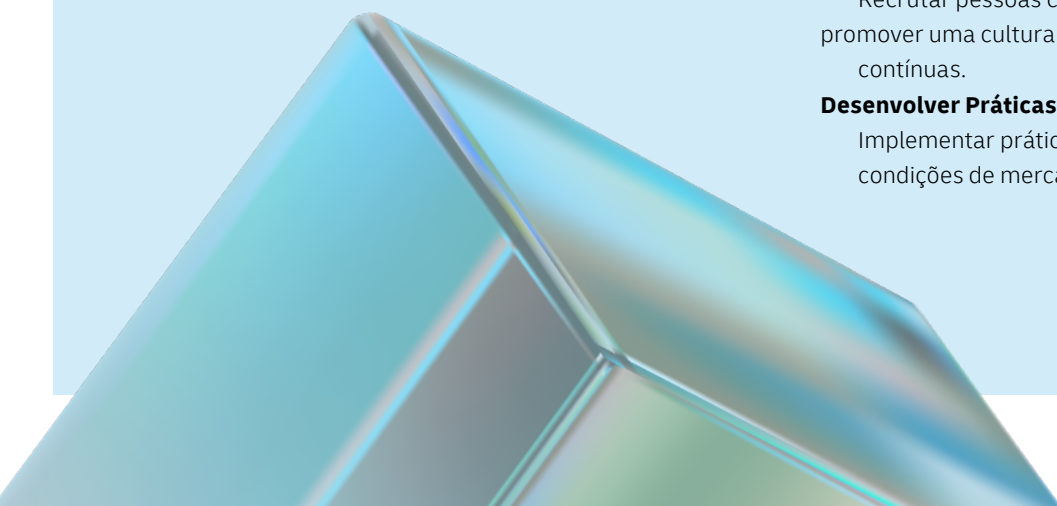
#### **Melhorar as Aptidões e Competências**

Fornecer programas de formação para melhorar os conhecimentos linguísticos, a competência cultural e a compreensão dos regulamentos internacionais.

Recrutar pessoas com experiência internacional e promover uma cultura de aprendizagem e adaptação contínuas.

#### **Desenvolver Práticas de RH Flexíveis•**

Implementar práticas de RH que se adaptem a diferentes condições de mercado e ambientes regulamentares.



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 4

### **Desenvolver a Inteligência Cultural**

A inteligência cultural (QC) é crucial para as PME que pretendem ter êxito nos mercados estrangeiros. Envolve uma compreensão profunda dos costumes, valores, comportamento dos consumidores e etiqueta empresarial locais.

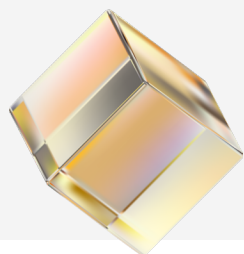
O desenvolvimento da QC ajuda a evitar mal-entendidos e a garantir que as estratégias empresariais estão em conformidade com as normas locais



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 5

### **Formação de parcerias Parcerias e Redes Estratégicas**

A formação de parcerias e redes estratégicas no mercado-alvo pode proporcionar uma vantagem competitiva.



#### **Criar relações-chave**

- Iniciar relações com as principais partes interessadas, tais como clientes, fornecedores e distribuidores.
- Participar em feiras comerciais internacionais e eventos de ligação em rede específicos do sector.

#### **Tirar Partido das Redes Existentes**

- Utilizar as redes existentes para obter informações sobre o mercado e recursos para facilitar a entrada no mercado.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 6

### **Escolher o Modo de Entrada Correto**

A seleção do modo de entrada adequado é fundamental para gerir os riscos e tirar partido das vantagens locais.

#### **Avaliar as Opções de Entrada**

Avaliar vários modos de entrada (exportação, IDE, empresas comuns) com base na disponibilidade de recursos e nas condições de mercado.

Considerar começar com modos de entrada de baixo risco para ganhar experiência internacional inicial.

#### **Adaptar e Dimensionar**

Esteja preparado para ajustar os modos de entrada com base no feedback do desempenho e na evolução das condições de mercado.



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 7

### **Navegar pelas Leis e Regulamentos Internacionais**

Navegar na complexa rede de leis e regulamentos internacionais pode ser assustador para as PME. Cada país tem o seu próprio conjunto de leis que regem o comércio, a tributação, o trabalho e as normas ambientais.

#### **Manter o Cumprimento das Normas**

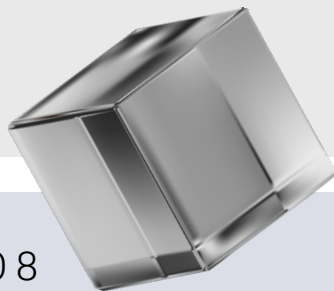
Pesquisar e compreender os requisitos legais e regulamentares dos mercados-alvo.

Utilizar o apoio do governo e das associações industriais para obter orientações regulamentares.

#### **Ultrapassar as Barreiras Alfandegárias**

Implementar sistemas sólidos para uma documentação exacta e conformidade.

Considere a possibilidade de recorrer a despachantes aduaneiros ou transitários para agilizar o processo.



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 8

### **Otimização da gestão da Cadeia de Abastecimento**

Uma gestão eficiente da cadeia de abastecimento é crucial para manter a competitividade nos mercados internacionais.

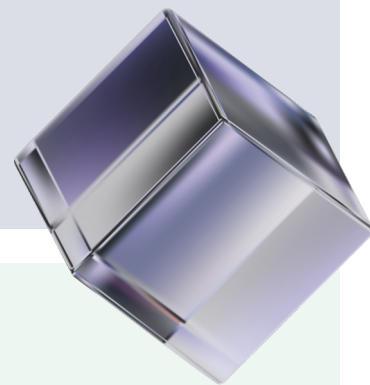
#### **Melhorar a Eficiência Operacional**

Estabelecer parcerias com fornecedores de logística terceiros para melhorar a flexibilidade e a escalabilidade.

Foco na redução de custos e na garantia de entrega atempada dos produtos.

#### **Construir uma Rede Fiável**

Assegurar interações pessoais e confiança com os parceiros logísticos para manter o bom funcionamento.



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 9

### **Monitorização e Experimentação**

Para uma expansão internacional bem sucedida, recorra à experimentação e à monitorização dos KPI.

#### **Adotar a abordagem “Lean Startup”**

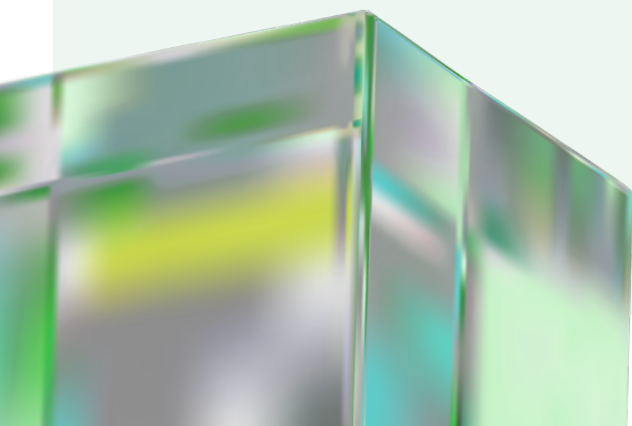
Comece com produtos mínimos viáveis (MVPs) e iterar com base no feedback dos clientes.

Experimentar diferentes mensagens de marketing e abordagens de vendas para identificar as estratégias mais eficazes.

#### **Acompanhar os indicadores-chave de desempenho (KPIs)**

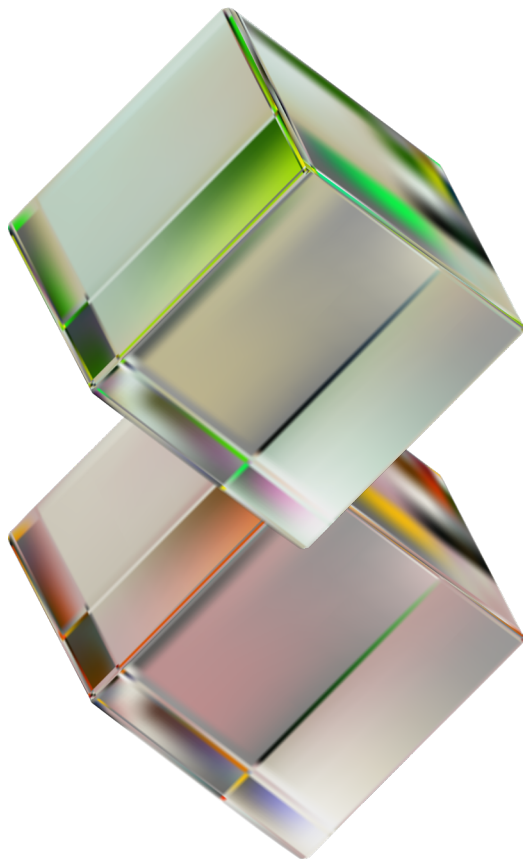
Recolher e analisar regularmente as reações dos clientes, métricas de vendas e crescimento da quota de mercado.

Aperfeiçoar continuamente as estratégias com base em conhecimentos do mundo real e decisões baseadas em dados.



# ESTUDOS DE CASO

**Na nossa exploração abrangente das estratégias de internacionalização, discutimos os elementos essenciais para uma expansão global bem sucedida. Para ilustrar a aplicação prática destes conceitos, passamos a dois estudos de caso do mundo real que exemplificam como estas estratégias são implementadas em diversos ambientes.**



Os nossos estudos de caso selecionados focam-se em empresas dos Países Baixos e de Singapura, dois países que consistentemente se classificam no topo do Índice de Conectividade Global, com base no Relatório sobre a Globalização (2024). Este relatório utiliza quase 9 milhões de pontos de dados para avaliar as tendências da globalização, incluindo fluxos comerciais, bem como informações sobre fluxos de capital e de pessoas.

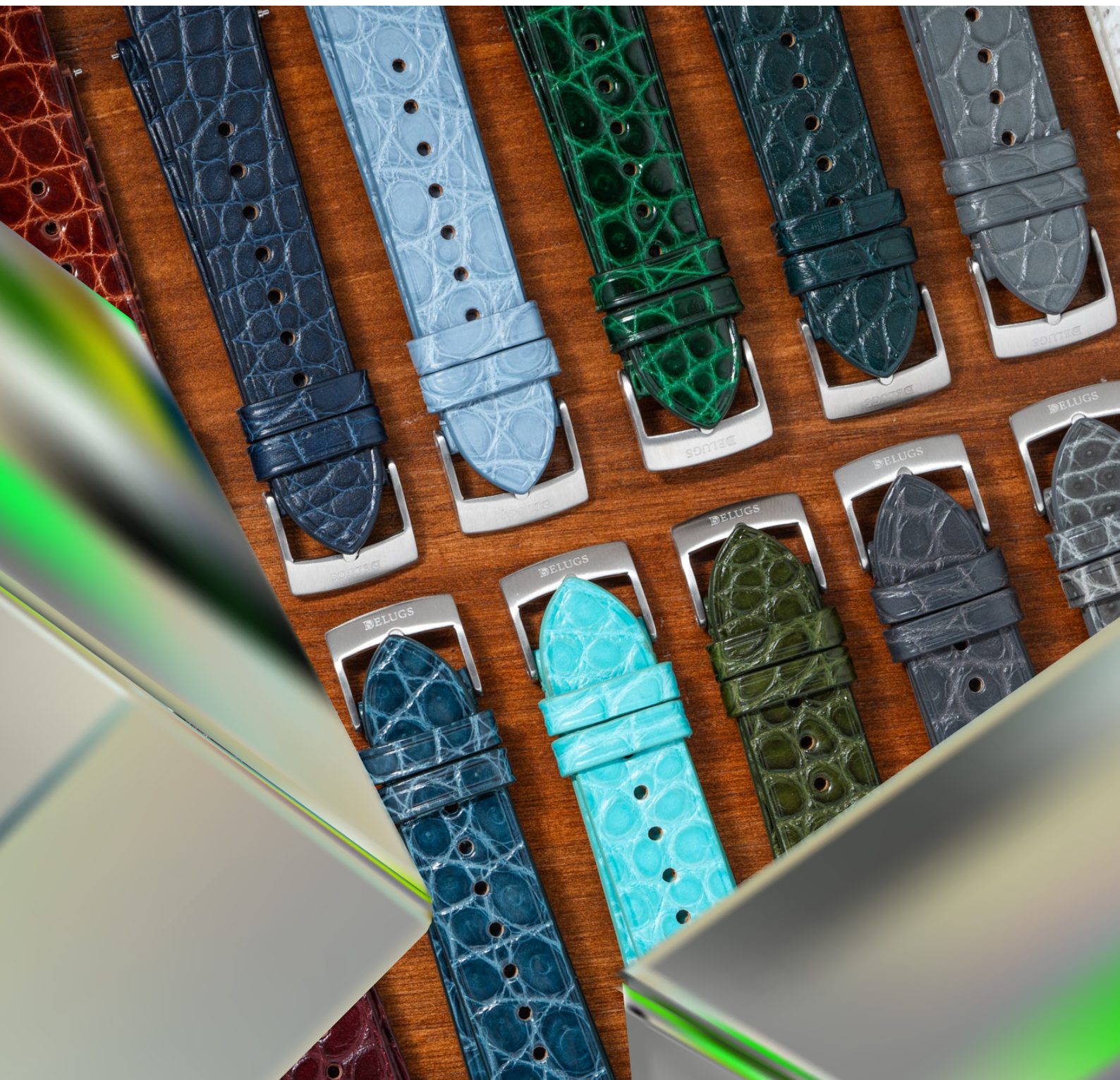
Em Singapura, entrevistámos os fundadores da Delugs, um produtor de braceletes de relógio que visa transformar a troca de braceletes num estilo de vida. Durante as nossas discussões com os fundadores, aprofundámos os desafios e as oportunidades de operar num mercado altamente competitivo e diversificado, destacando as vantagens e desvantagens de uma abordagem global.

Nos Países Baixos, realizámos uma entrevista aprofundada com o fundador da CODE-ZERO, um dos principais fornecedores e patrocinadores de corridas de iates e eventos de vela internacionais. Nesta entrevista, explorámos o impacto de uma rede estratégica no sucesso global da empresa.

Estes estudos de caso não são meros exercícios teóricos, mas baseiam-se em experiências reais e em conhecimentos recolhidos durante as entrevistas com os fundadores. Proporcionam uma ilustração concreta de como os elementos fundamentais da internacionalização podem ser eficazmente utilizados para alcançar o sucesso global. Ao estudar estes exemplos, extraímos lições valiosas sobre a implementação prática de estratégias internacionais e a natureza dinâmica das operações comerciais globais.

DELUGS

## ESTUDO DE CASO 1



## **Sobre a Empresa**

Fundada em 2018, a Delugs nasceu de uma paixão pelo artesanato em pele e pelo colecionismo de relógios. Sediada em Singapura, a marca identificou rapidamente uma lacuna no mercado de braceletes para relógios de alta qualidade e a preços razoáveis, destinadas a entusiastas e colecionadores. A marca oferece uma gama diversificada de braceletes para relógios, incluindo pele, borracha e opções personalizadas, concebidas para se adaptarem na perfeição a modelos de relógios específicos. As suas braceletes de borracha Cut-to-Size (CTS), com um fecho de mola de lâmina patenteado, estabelecem novos padrões de conforto e funcionalidade no sector. Além disso, fornecem acessórios essenciais, como soluções de armazenamento de relógios e ferramentas de manutenção.

O percurso da Delugs é uma combinação de artesanato tradicional com inovação moderna. A sua dedicação à qualidade e aos preços justos não só preencheu um nicho no mercado, como também os estabeleceu como um nome de confiança entre os entusiastas de relógios.

## **Sobre os Fundadores**

Kenneth Kuan é um dos fundadores da Delugs. O seu percurso no mundo do colecionismo de relógios e do fabrico de pele começou cerca de cinco anos antes de fundar a Delugs em 2018. O olhar atento de Kenneth para os detalhes e a paixão pela qualidade impulsionaram o compromisso da marca em oferecer braceletes de relógio de primeira qualidade que apelam tanto a utilizadores casuais como a colecionadores sérios.

Chia Pei Qi, co-fundadora e diretora de desenvolvimento comercial da Delugs, complementa os conhecimentos técnicos de Kenneth com a sua forte perspicácia comercial e ideias criativas. A vontade de aprender e crescer de Pei Qi tem sido fundamental para a expansão e o sucesso da Delugs. A sua perspetiva única ajudou a Delugs a entrar no mercado feminino de entusiastas de relógios, um sector frequentemente ignorado por outras marcas.

Juntos, Kenneth e Pei Qi fizeram com que a Delugs passasse de um negócio caseiro para uma marca reconhecida mundialmente. A sua parceria é marcada por pontos fortes complementares - a inovação de produtos de Kenneth e a visão estratégica de Pei Qi - que impulsionaram a melhoria contínua da marca e a expansão do mercado. A Delugs é agora sinónimo de qualidade e inovação na indústria de braceletes para relógios, servindo uma comunidade dedicada de entusiastas de relógios em todo o mundo.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 1

### Fazer as Braceletes - Mudar o estilo de vida



A Delugs fez a sua primeira venda em Singapura e depois procurou gradualmente uma base de clientes internacionais, uma vez que o seu Website visava um público internacional. A empresa optou por uma abordagem genérica do marketing, centrando-se nas plataformas de redes sociais, sendo o Instagram o seu principal foco. Na prática, a Delugs começou com uma conta no Instagram para criar uma comunidade de entusiastas de relógios e compreender o seu público-alvo.

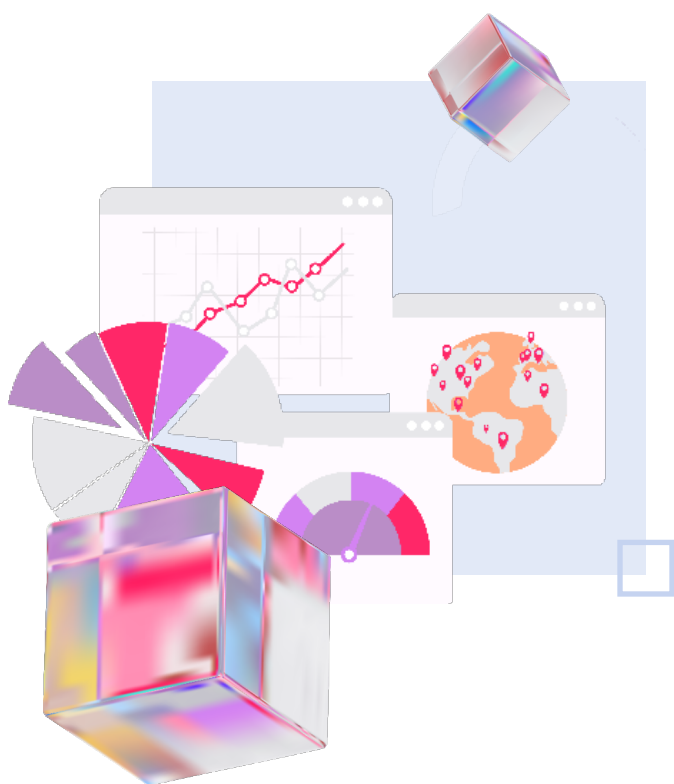
Desta forma, conseguiram chegar aos entusiastas de relógios e aperceberam-se de que as diferenças locais dentro deste grupo-alvo eram limitadas. O denominador comum de ser um amante de relógios O denominador comum de ser um amante de relógios era mais unificador do que a localização geográfica.

Isto significa que publicaram o mesmo tipo de conteúdo e anúncios para toda a gente, independentemente da sua localização.

Atualmente, o seu principal canal para alcançar novos clientes do seu grupo-alvo continua a ser as redes sociais.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 2

### Conhecer o seu público-alvo



A análise da sua própria comunidade e das redes sociais permite à Delugs tirar conclusões sobre a localização da maior parte da sua base de clientes. Atualmente, os principais mercados da Delugs são os EUA e Singapura, com clientes espalhados por todo o mundo. No entanto, as redes sociais não são a única fonte de informação em que confiam. Monitorizar ativamente as atividades de outras empresas do setor para identificar as expectativas e os hábitos dos consumidores é crucial para a Delugs. Para os entusiastas de relógios na categoria de preços das marcas de luxo, os clientes esperam um serviço ao cliente superior e uma qualidade de primeira classe.

Além disso, os estudos de mercado permitem à Delugs identificar tendências e tirar partido das mesmas. Por exemplo, a introdução dos relógios inteligentes com braceletes intermutáveis foi um marco significativo na indústria relojoeira e um passo ainda maior para a visão da Delugs de fazer das braceletes intermutáveis um estilo de vida.

Embora este exemplo apoie o seu ponto de vista, outros produtores limitam as suas braceletes aos seus próprios modelos, tornando mais difícil para os indivíduos combinarem todas as suas braceletes com diferentes marcas ou modelos. A Delugs compreende a influência que estes desenvolvimentos da indústria têm na sua atividade e utiliza as suas capacidades analíticas para estar preparada para eventos que definem tendências.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 3

### O Trabalho de Equipa faz Concretizar Sonhos

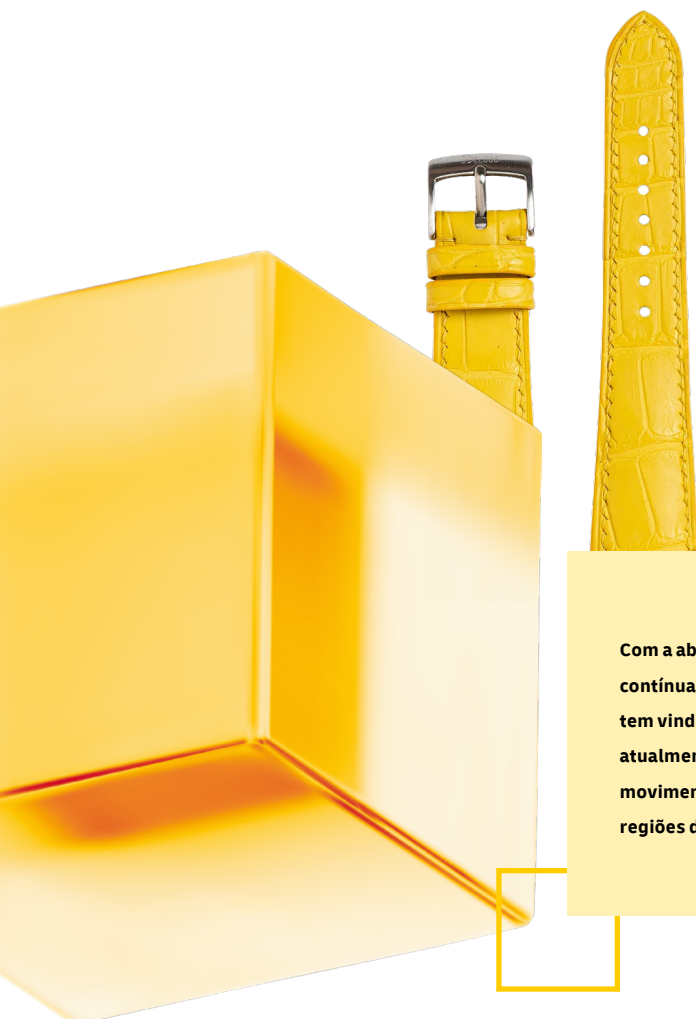


Para a Delugs, a sua viagem é como uma viagem de autocarro com um destino que pode mudar ao longo do caminho. Acreditam que todos na sua equipa devem ser apaixonados pelo que fazem e sentir-se bem no trabalho, sem nunca ter de passar pela chamada “segunda-feira triste”. Como se constrói uma equipa assim?

Para Ken, a paixão é um dos factores mais importantes; é algo que não se pode ensinar e deve ser trazido para a mesa desde o início. Outras competências, mais práticas, podem ser aprendidas. Os fundadores procuram nos novos membros da equipa a capacidade e a vontade de aprender. Apreciam a abertura e a honestidade e não se importam de se separar se, após uma mudança de direção, um empregado quiser sair do autocarro para perseguir objectivos diferentes. Querem que a sua equipa se desafie mutuamente, pense de forma diferente e tome a iniciativa de novas ideias ou melhorias.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 4

### Falar a Língua dos Clientes



Recentemente, a Delugs tem vindo a experimentar os limites naturais da sua estratégia de se basear num sítio web e num negócio exclusivamente em inglês. Como só têm partilhado conteúdos nessa língua, o seu maior mercado tem sido os EUA, apoiado por colaborações com influenciadores localizados nos Estados Unidos da América. Este facto destaca a importância das línguas para a internacionalização.

No entanto, com a abordagem de aprendizagem contínua e adaptabilidade que a Delugs aplica, os fundadores estão atualmente a trabalhar em novas estratégias para abranger mercados onde o inglês não é a língua predominante. Esta adaptabilidade é visível na sua curiosidade sobre outros canais (offline) em mercados onde os clientes não estão tão inclinados a fazer compras online.

A sua adaptação contínua tem levado a mudanças tão significativas na empresa que Ken a vê como um empreendimento completamente novo aproximadamente a cada seis meses. Isto reflete-se nas diferentes tarefas que ele

e o seu cofundador, Pei, executam diariamente. Um dos aspetos que mais valorizam é o feedback dos seus clientes e da comunidade que criaram nas redes sociais. Com cada lote de braceletes de relógio que produzem, implementam melhorias, mesmo que sejam suficientemente subtis para passarem despercebidas à maioria dos clientes.

**Com a abordagem de aprendizagem contínua e adaptabilidade que a Delugs tem vindo a aplicar, os fundadores estão atualmente a trabalhar em novos movimentos estratégicos para abranger regiões de língua não inglesa.**



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 5

### Sem Rede, Sem hipótese

Quando criaram a Delugs, os fundadores não tinham qualquer experiência ou contactos prévios com a indústria relojoeira. Eram novos no setor, algo que Ken viu como uma oportunidade para fazer as coisas de forma diferente, utilizando as redes sociais para construir a sua própria rede. A sua comunidade de embaixadores da marca é apenas um exemplo do pensamento “fora da caixa” que os fundadores aplicam constantemente.

Os embaixadores não são remunerados e defendem a Delugs por lealdade à marca. Esta comunidade permitiu-lhes inclusivamente fazer chegar as braceletes dos seus relógios a um cantor famoso, sem terem qualquer ligação prévia a celebridades ou à indústria musical. Com o tempo, a Delugs estabeleceu uma rede mais ampla de produtores, artesãos, fornecedores e retalhistas, com os quais mantém relações sólidas.

Esses parceiros existentes funcionam agora como pontos de ligação para novos contactos em mais países e mercados. Por exemplo, conseguiram entrar na região do Médio Oriente e Norte de África (MENA) através de um parceiro no Qatar que queria tornar-se retalhista de braceletes de relógio para a Delugs. Isso permitiu à empresa alcançar um público maior no Qatar. Posteriormente, o mesmo parceiro apresentou a Delugs a contactos em países vizinhos, como o Kuwait e o Barém.

O crescimento da empresa foi apoiado organicamente pela exposição a um público mais vasto através dos retalhistas. Este boca-a-boca entre clientes, combinado com a presença online, revelou-se mais eficaz para a Delugs do que uma estratégia de publicidade tradicional. Esta abordagem permite-lhes criar uma marca genuína e autêntica, em constante contacto e intercâmbio com a sua base de clientes.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 6

### Escolher o Caminho Certo para os Mercados Globais




Como a Delugs começou como um projeto de paixão desenvolvido em casa, Pei e Ken utilizaram os recursos de que dispunham, aproveitando as possibilidades oferecidas pelas redes sociais. Esta escolha expôs-nos a um público mundial, tornando inevitável que a primeira venda fora de Singapura acontecesse rapidamente. Com essa venda, a decisão de exportar os seus produtos surgiu naturalmente, sendo uma opção lógica e de risco mínimo para a Delugs.

Inicialmente, recorreram à entrega postal local, mas rapidamente reconheceram as limitações dessa abordagem, sobretudo com encomendas que se perdiam ou chegavam atrasadas. Este facto sublinha a importância de escolher o parceiro de exportação adequado.

À medida que a empresa crescia, a escolha da DHL Express como serviço de entrega profissional permitiu à Delugs oferecer um excelente serviço aos seus clientes, mantendo a viabilidade da exportação numa escala maior. Reconhecendo que uma abordagem genérica não funcionava para todos os mercados, perceberam que diferentes mercados exigiam modos de entrada específicos. Na região MENA, apostar em relações e parcerias estratégicas revelou-se a escolha certa para alcançar os clientes.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 7

### Enfrentar os Regulamentos Internacionais e as Exigências de Sustentabilidade



**Quando fabricamos os nossos produtos, certificamo-nos de que duram muito tempo. O nosso objetivo não é a moda rápida; queremos produtos que durem verdadeiramente.**

Chia Pei Qi, co-founder, and Head of Business Development


Uma dificuldade comum para a maioria das PME, incluindo a Delugs, é alcançar novos mercados geográficos. Alguns países impõem limiares elevados em termos de impostos adicionais e tarifas de importação, o que limita as opções da Delugs para enviar para determinadas áreas, mantendo os preços acessíveis para os seus produtos.

Por vezes, os governos adaptam as suas regulamentações para responder a tendências ou a questões globais, como a sustentabilidade. No caso da Delugs, alguns países estão a afastar-se de certos tipos de couro, o que levou os clientes a solicitar alternativas mais sustentáveis. Para atender a estas expectativas, o fundador Pei afirma: “Quando criamos os nossos produtos, certificamo-nos de que duram muito tempo. O nosso objetivo não é a moda rápida; queremos produtos que durem verdadeiramente.”

Além disso, a Delugs está a explorar formas de se adaptar a novos regulamentos e posicionar-se na vanguarda de soluções mais sustentáveis. Estão a avaliar diferentes matérias-primas, opções têxteis e até mesmo tiras feitas à base de plantas. Assim, não só cumprem as leis e os regulamentos, como também antecipam o comportamento futuro de compra do seu público-alvo.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 8

### Criar uma Cadeia de Abastecimento de Confiança e Escalável



Inicialmente, a Delugs escolheu entregar os seus produtos através de um serviço postal local, o que resultou no extravio de encomendas e criou mais trabalho para a equipa, que tinha de rastrear os envios e garantir que chegavam em boas condições aos clientes.

O fundador da Delugs, Ken, afirmou: “Antes da Covid, enviávamos encomendas internacionais com os serviços postais, mas era muito lento. Durante a pandemia, os correios deixaram de ser fiáveis, então tivemos de recorrer a um serviço de correio rápido. Foi aí que encontrei a DHL, que nos ajudou a chegar a uma comunidade internacional.”

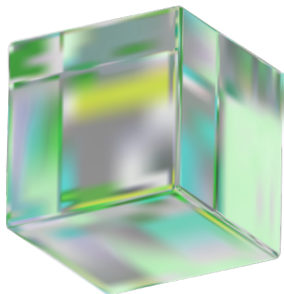
Ao escolher o seu atual parceiro de entregas, a Delugs deu prioridade à velocidade, o fator mais importante. Optaram pela DHL Express, o que lhes permitiu satisfazer os clientes internacionais com a rapidez das empresas locais.

Além disso, a fiabilidade do serviço permitiu à equipa concentrar-se no desenvolvimento estratégico da marca e produtos. A parceria com a DHL Express melhorou a flexibilidade e a escalabilidade da Delugs, garantindo entregas atempadas, mesmo com o crescimento da empresa.

Tal como fazem com os seus clientes, a Delugs mantém relações próximas com os parceiros, construindo parcerias de confiança em que ambas as partes podem contar uma com a outra.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 9

### Se Nunca Tentar, Nunca Saberá!



Os fundadores sublinham que é importante saber quando correr riscos e quando fazer uma aposta segura. Por exemplo, se as operações estão a correr bem, não há necessidade de fazer experiências. No entanto, com as redes sociais a mudarem mês após mês, e com novas tendências a surgirem constantemente, não existe uma fórmula estável para uma boa publicação ou para alcançar um sucesso viral. É por isso que a Delugs se mantém aberta a novas tendências de marketing, a fazer as coisas de forma diferente e a permitir experiências.

Durante esta jornada, os fundadores também aprenderam que a definição de prioridades é uma competência importante. Como uma pequena empresa, não é possível fazer tudo ao mesmo tempo; é preciso saber quando dizer sim e quando dizer não. O seu conselho para outros fundadores é que experimentem e pensem fora da caixa! Ken e Pei sublinham que é importante acreditar que é possível expandir, ser ousado e optar pela internacionalização, porque, se nunca tentarmos, nunca saberemos.





## ESTUDO DE CASO 2



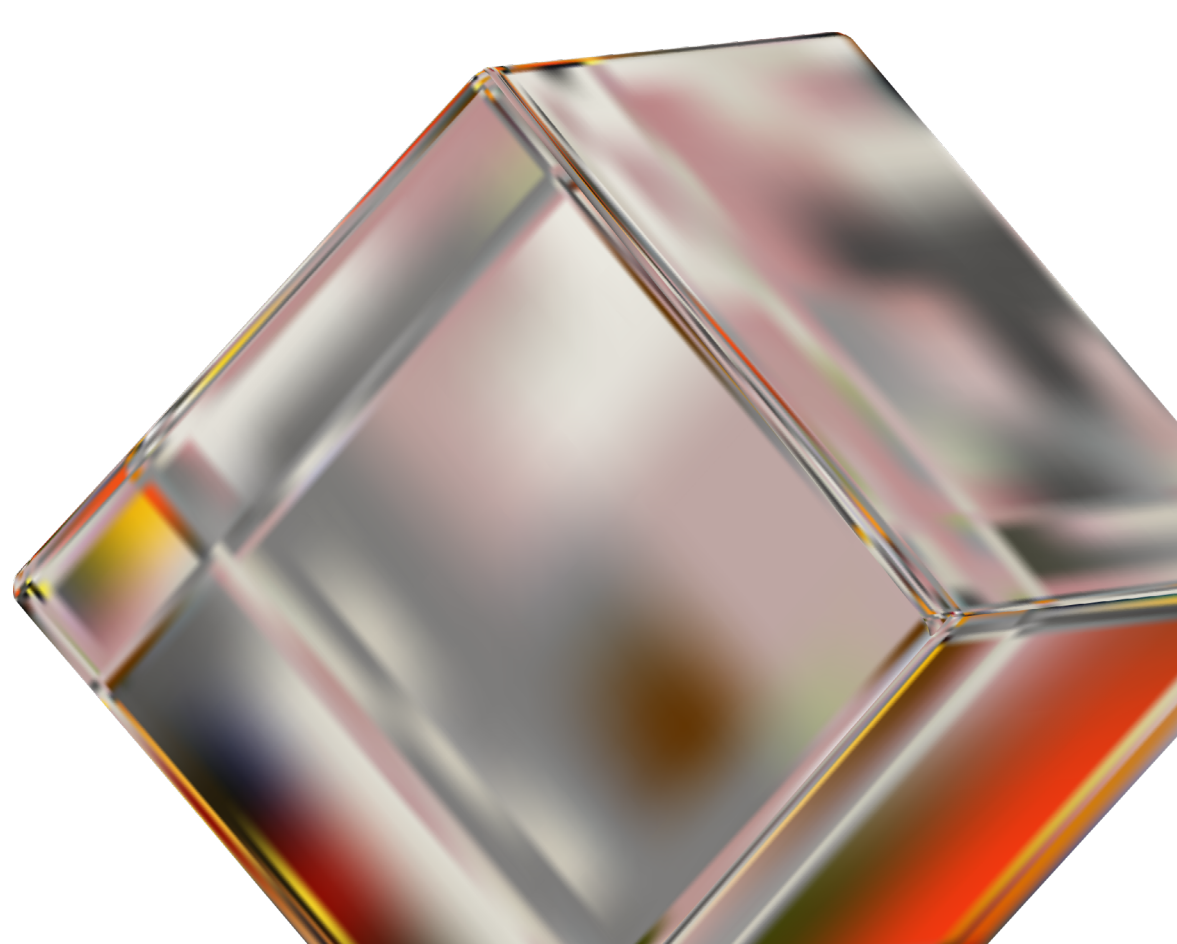
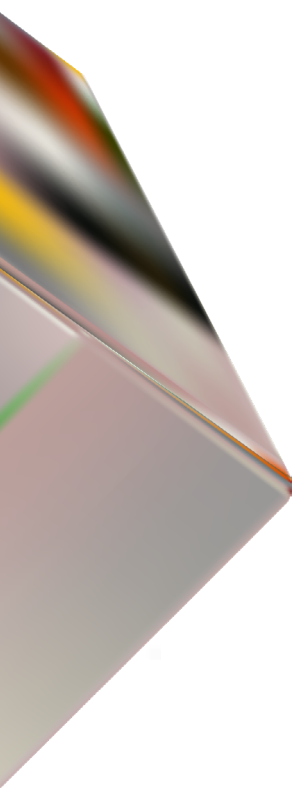


## **Sobre a Empresa**

Fundada em 2017 em Aalsmeer, NL, a CODE-ZERO é um dos principais fornecedor e patrocinador de corridas de iates e eventos de vela internacionais eventos de vela. Sob a liderança de Marc Blees, a empresa tornou-se o fornecedor oficial de vestuário e patrocinador de uma equipa concorrente na mais alta classe de corridas internacionais. A marca centra-se na criação de vestuário náutico de alto desempenho que combina durabilidade e estilo, servindo tanto os velejadores de competição como os utilizadores casuais.

## **Sobre o Fundador**

Marc Blees, um distinto velejador dos Países Baixos, fez a transição de uma carreira de sucesso na vela para a fundação da marca de moda náutica CODE-ZERO. A sua vasta experiência em eventos de vela de alto nível é a base da sua visão de criar vestuário que resista aos rigores da vela de competição, oferecendo, ao mesmo tempo, conforto e estilo. A sua dedicação a este desporto e a sua abordagem inovadora à moda fazem dele um contributo significativo para ambas as indústrias.



## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 1

# Navegar para o Sucesso Global

O percurso de Marc com a CODE-ZERO evidencia a importância da internacionalização para aceder a novos mercados. A partir de 2017, a CODE-ZERO expandiu-se rapidamente, estabelecendo escritórios e operações em vários países, incluindo Alemanha, França, Espanha, Estados Unidos e Hong Kong. Esta ampla presença geográfica permitiu à empresa participar em eventos globais de desportos de alta competição, acedendo assim a uma base de clientes mais vasta e aumentando a visibilidade da marca. Ao penetrar em diversos mercados, a CODE-ZERO não só alarga o seu alcance junto dos consumidores, como também se posiciona como uma marca global reconhecível, o que é crucial para o crescimento e a estabilidade a longo prazo.

A diversificação dos fluxos de receitas é outra vantagem fundamental da internacionalização, demonstrada pela experiência da CODE-ZERO. Ao vender em vários mercados, a empresa atenua os riscos

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 2 E 4

# Diferenças nos Mercados e Preferências

A experiência do proprietário com a CODE-ZERO sublinha a importância crucial de um estudo de mercado exaustivo antes de se aventurar em mercados internacionais. A sua ênfase na compreensão e adaptação aos comportamentos dos consumidores locais e às tendências de mercado destaca o papel da pesquisa detalhada para garantir o sucesso da expansão internacional.

Por exemplo, a CODE-ZERO deparou-se com desafios imprevistos relacionados com os regulamentos aduaneiros e as expectativas dos consumidores durante a sua expansão para os Estados Unidos. Um estudo de mercado aprofundado poderia ter antecipado e atenuado esses problemas de forma mais eficaz.

Compreender o comportamento do consumidor local é essencial. Marc observou que os consumidores americanos e europeus têm diferentes definições de tamanho corporal, o que exigiu ajustes nas suas ofertas de produtos. Só é possível obter informações sobre essas preferências e comportamentos através de um conhecimento profundo do mercado-alvo. Ao adaptar os produtos para satisfazer as necessidades locais, as PME podem aumentar significativamente a satisfação dos clientes e a fidelidade à marca.

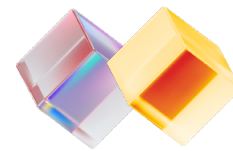
As tendências de mercado também desempenham um papel crucial numa internacionalização bem-sucedida. A

iniciativa estratégica da CODE-ZERO de criar uma loja WeChat para atender aos clientes chineses exemplifica como a entrada em novos mercados pode abrir oportunidades de negócio substanciais. Esta decisão foi tomada com base no facto de o WeChat ser uma plataforma dominante na China. Esta medida permitiu à CODE-ZERO aceder a uma

base de utilizadores vasta e empenhada, tirando partido de uma plataforma conhecida e de confiança dos consumidores locais. Este exemplo ilustra como a compreensão das tendências de mercado pode proporcionar uma vantagem competitiva nos mercados estrangeiros. As condições económicas são outro aspeto vital da pesquisa de mercado. A CODE-ZERO enfrentou obstáculos logísticos e regulamentares, como os elevados direitos de importação na Austrália. Estes desafios realçam a necessidade de avaliar minuciosamente os factores económicos. Compreender o panorama económico ajuda a tomar decisões informadas sobre preços, logística da cadeia de

abastecimento e estratégias de entrada no mercado, garantindo a viabilidade e sustentabilidade do modelo de negócio a longo prazo. As nuances culturais não podem ser negligenciadas. A extensa rede de contactos de Marc nas comunidades da vela e do desporto facilitou a entrada da CODE-ZERO em vários mercados internacionais. Esta rede forneceu informações culturais valiosas e ajudou a estabelecer confiança e credibilidade. Compreender essas nuances culturais permite elaborar mensagens de marketing que ressoam com o público local, garantindo uma perceção positiva e autêntica da marca. Em suma, a ênfase de Marc na compreensão e adaptação às especificidades de cada mercado

sublinha a importância de um estudo de mercado exaustivo e da personalização nas operações comerciais internacionais, para responder eficazmente às exigências locais e manter a competitividade.



**A iniciativa estratégica da CODE-ZERO de criar uma loja no WeChat, especificamente para atender os clientes chineses, exemplifica como a expansão para novos mercados pode revelar oportunidades de negócios significativas, que dificilmente seriam possíveis no mercado interno.**



**Dar poder aos jovens funcionários e atribuir-lhes responsabilidades desde cedo demonstra a convicção da Marc na importância de criar uma força de trabalho capaz de tomar iniciativas e de se adaptar a ambientes internacionais e diversificados.**”

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 3

### Recursos Humanos como uma Força

Um dos pontos-chave que Marc enfatiza é a necessidade de mentalidades empreendedoras e de resolução de problemas na sua equipa. Ele valoriza colaboradores proativos e capazes de encontrar soluções de forma independente. Esta atitude é essencial para operações internacionais, onde surgem frequentemente desafios e oportunidades inesperadas. Por exemplo, a abordagem de Marc de capacitar jovens colaboradores e dar-lhes responsabilidades desde cedo demonstra a sua crença na importância de cultivar uma força de trabalho capaz de tomar a iniciativa e adaptar-se a ambientes internacionais diversos. Isto é crucial nos mercados internacionais, onde a capacidade de responder de forma rápida e eficaz às condições locais pode fazer uma diferença significativa.

Além disso, a reflexão de Marc sobre a gestão logística e da cadeia de abastecimento da CODE-ZERO sublinha a importância de ter colaboradores especializados dedicados a estes aspetos críticos. Ele mencionou ter duas pessoas dedicadas na Alemanha, focadas nas parcerias logísticas com os seus prestadores de serviços. Esta especialização garante que a empresa consiga gerir eficazmente as complexidades do transporte internacional, as regulamentações aduaneiras e os prazos de entrega. A presença de tais funções especializadas destaca como os recursos humanos são cruciais para manter a eficiência operacional e a satisfação do cliente nos mercados internacionais.

As interações de Marc com a sua equipa também revelam a importância de uma cultura empresarial que valorize o apoio e

a responsabilidade. Ele enfatiza a importância de permitir que os colaboradores aprendam com os seus erros, mantendo, no entanto, a responsabilidade. Para Marc, cometer um erro é aceitável, desde que leve a uma oportunidade de aprendizagem.

Este equilíbrio entre apoio e responsabilidade fomenta uma cultura de aprendizagem e melhoria contínuas. Ao criar um ambiente onde os colaboradores são incentivados a assumir responsabilidades e aprender com as suas experiências, a CODE-ZERO assegura que a sua força de trabalho se mantém ágil e capaz de enfrentar os desafios da internacionalização.

Adicionalmente, as contratações internacionais estratégicas e a criação de escritórios em localizações chave, como Hamburgo, Newport e Hong Kong, refletem a importância de ter uma equipa geograficamente diversificada, capaz de fornecer perceções e conhecimentos locais. Esta abordagem aos recursos humanos ajuda a CODE-ZERO a navegar nas particularidades dos diferentes mercados e a construir relações fortes com parceiros e clientes locais.

A ênfase de Marc nas relações pessoais dentro da estrutura logística com os seus prestadores de serviços, onde o relacionamento pessoal com motoristas e gestores de contas contribui significativamente para o sucesso operacional, demonstra como os recursos humanos vão além da gestão interna da equipa. Construir e manter relações externas fortes é igualmente crítico, e ter as pessoas certas para fomentar estas relações é inestimável.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 5

### Networking e Parcerias

A extensa rede da CODE-ZERO nas comunidades da vela e do desporto desempenhou um papel fundamental no seu crescimento. Aproveitando estas ligações, conseguiram assegurar parcerias e patrocínios influentes, como corridas de iates internacionais e desportos motorizados de alta qualidade. Estas relações não só aumentaram a visibilidade da marca CODE-ZERO, como também proporcionaram valiosas perspectivas de mercado e oportunidades de negócio difíceis de alcançar de outra forma.

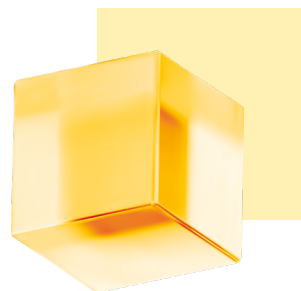
Ao participar em eventos internacionais, como competições de vela, a CODE-ZERO conseguiu apresentar os seus produtos a um público-alvo de entusiastas e profissionais, aumentando o reconhecimento da marca e as vendas. Estes eventos também facilitaram interações cara a cara com potenciais clientes e parceiros, essenciais para criar confiança e compreender as necessidades do mercado. A presença estratégica de Marc nestes eventos ajudou a estabelecer a CODE-ZERO como uma marca credível e proeminente na comunidade internacional da vela.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 6

### Encontrar o Caminho Certo para a Internacionalização



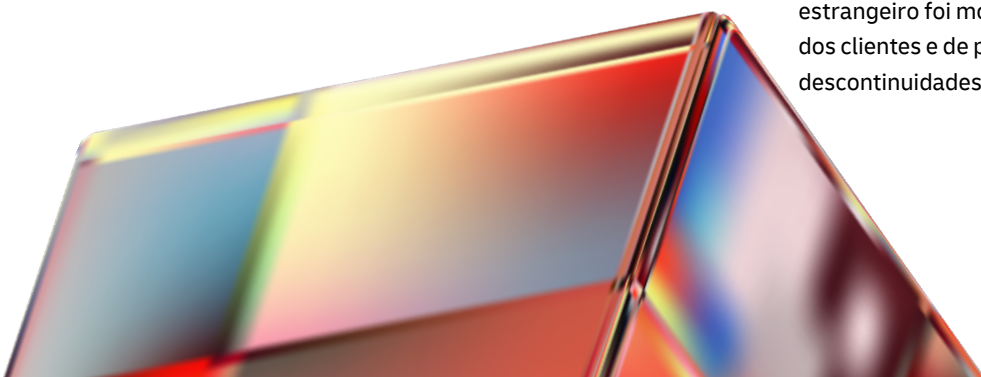
Além disso, o aproveitamento das redes existentes permitiu à CODE-ZERO expandir-se organicamente para novos mercados. As ligações de Marc com figuras influentes no mundo do desporto e dos negócios proporcionaram pontos de entrada em mercados difíceis de penetrar, como a sua entrada nos desportos motorizados de alta gama.



A abordagem de Marc com a CODE-ZERO demonstra a importância de escolher o modo de entrada correto para gerir os riscos e capitalizar as vantagens locais. Inicialmente, a CODE-ZERO utilizou a exportação como principal modo de entrada, concentrando-se sobretudo nas vendas online. Esta estratégia permitiu à empresa chegar a um público global sem um investimento substancial em infraestruturas físicas no estrangeiro.

Ao começar com uma presença online, a CODE-ZERO atenuou os riscos associados a custos iniciais elevados e a ambientes regulamentares complexos em mercados estrangeiros. O modelo online revelou-se especialmente benéfico durante a pandemia de COVID-19, uma vez que facilitou a continuação das vendas apesar do encerramento das lojas físicas. À medida que a empresa crescia, Marc reconheceu a necessidade de um envolvimento mais direto nos principais mercados, o que levou à criação de escritórios no estrangeiro em locais estratégicos como Hamburgo, Newport e Hong Kong. A criação destes escritórios representou um investimento direto estrangeiro (IDE), permitindo à CODE-ZERO ter um maior controlo sobre as operações e servir melhor os mercados locais.

O IDE permitiu à empresa estabelecer relações mais fortes com as partes interessadas locais, compreender melhor as nuances do mercado e garantir uma entrega mais rápida e fiável dos produtos. A decisão de Marc de investir nestes escritórios no estrangeiro foi motivada pela necessidade de estar mais perto dos clientes e de proporcionar uma experiência de marca sem discontinuidades.





## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 7

### Direito Internacional e Regulamentos

As experiências de Marc evidenciam os desafios e riscos associados à navegação pelos diversos cenários regulamentares em diferentes países. Ele destaca a complexidade e a variabilidade das regulamentações alfandegárias em diferentes mercados.

«

Por exemplo, quando a CODE-ZERO envia mercadorias para os Estados Unidos, a empresa precisa de seguir rigorosamente os procedimentos e requisitos aduaneiros específicos. Ao ajustar os seus processos a estas exigências, a CODE-ZERO reduz o risco de atrasos e controlos adicionais. Esta abordagem reforça a importância de compreender e cumprir os regulamentos específicos para assegurar operações eficientes e manter a satisfação do cliente.

Na União Europeia, Marc salientou os desafios decorrentes da alteração da regulamentação do IVA. A CODE-ZERO teve de aumentar a sua equipa para lidar com estas mudanças e garantir a conformidade. Este exemplo demonstra como alterações regulamentares podem impactar as operações empresariais e a necessidade de as PME serem ágeis e adaptáveis.

## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 8

### Gestão da Cadeia de Abastecimento

A experiência de Marc com a CODE-ZERO destaca o papel crucial da gestão eficiente da cadeia de abastecimento na manutenção da competitividade. Uma das suas decisões estratégicas foi estabelecer uma parceria com a DHL, garantindo serviços de entrega fiáveis e eficientes a nível global. Ao tirar partido da infraestrutura e expertise da DHL, a CODE-ZERO conseguiu oferecer entregas pontuais e altos níveis de serviço aos seus clientes internacionais.

Esta colaboração evidencia o valor das parcerias para melhorar a eficiência e a flexibilidade operacionais, permitindo que as PME se concentrem nas suas atividades principais, enquanto desafios logísticos são geridos de forma competente.

Além disso, as reflexões de Marc sobre a importância das parcerias logísticas mostram como estas contribuem para a escalabilidade. Durante a expansão da CODE-ZERO, contar com um parceiro logístico sólido permitiu à empresa crescer de forma eficiente. A rede global da DHL facilita entregas rápidas e sem complicações, essenciais para manter a satisfação do cliente e a reputação da marca nos mercados internacionais.

Esta escalabilidade é vital para PME que desejam aumentar a sua presença global sem investimentos significativos na

Além disso, o conhecimento de Marc sobre os elevados direitos de importação e os complexos procedimentos aduaneiros em países como a Austrália e o Brasil destaca o impacto financeiro e operacional significativo da conformidade regulamentar. Estes direitos podem aumentar consideravelmente os custos comerciais, tornando essencial que as empresas considerem estas despesas nas suas estratégias de preços e logística.

Ao antecipar e compreender estas regulamentações, a CODE-ZERO pode tomar decisões informadas sobre a entrada em novos mercados e definir estratégias de preços competitivas, garantindo o cumprimento das leis locais e mantendo a sua posição no mercado.



construção de infraestruturas logísticas próprias.

Marc partilhou também os desafios de gerir ambientes logísticos diversos e complexos. O envio para mercados com elevados direitos de importação, como a Austrália, exige planeamento e gestão cuidadosos para evitar custos e atrasos excessivos. Ao colaborar com um parceiro fiável como a DHL, a CODE-ZERO consegue lidar com estas complexidades de forma mais eficiente. A parceria permite à empresa beneficiar do conhecimento e da experiência local da DHL, garantindo a conformidade com as regulamentações locais e otimizando a cadeia de abastecimento para maior eficiência de custos.

Embora reconheça os benefícios das parcerias com 3PL, Marc também valoriza a importância de manter algum controlo sobre a cadeia de abastecimento. Por exemplo, a CODE-ZERO optou por gerir internamente certas operações logísticas, como a utilização dos seus próprios camiões para entregas em países específicos.

Esta abordagem híbrida permite à CODE-ZERO manter flexibilidade e controlo sobre aspetos críticos da sua cadeia de abastecimento, enquanto aproveita as vantagens das parcerias com 3PL.

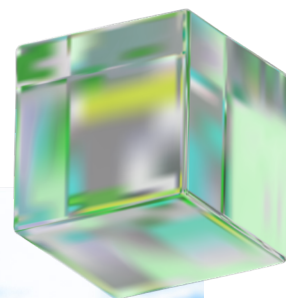


## BLOCO DE CONSTRUÇÃO 9

### Aprender com os Erros Cometidos

A abordagem de Marc para construir a CODE-ZERO enfatiza a importância da experimentação e da adaptabilidade. Desde o início, demonstrou vontade de experimentar diferentes estratégias de entrada no mercado e de crescimento, salientando a necessidade de aprendizagem e ajustamento contínuos.

A experiência de Marc mostra o valor de equilibrar o planeamento estratégico com a flexibilidade operacional. O seu investimento em escritórios no estrangeiro e operações localizadas em diferentes mercados sublinha o seu empenho no crescimento internacional, enquanto os seus ajustamentos contínuos refletem a flexibilidade necessária para se manter no rumo certo.



# EXPANSÃO GLOBAL SIMPLIFICADA: O GUIA DEFINITIVO PARA AS PMES

Um whitepaper da DHL  
Express em associação com a  
Universidade de Maastricht

## Sobre os Autores

Roy Broersma é o Diretor-Geral do Centro de Empreendedorismo e Inovação da Universidade de Maastricht, onde lidera a construção de uma base sustentável para a educação e formação em empreendedorismo. A sua investigação de doutoramento explorou o papel das PME como catalisadores do desenvolvimento económico regional, com foco na inovação. Ao introduzir novas formas de pensar aos gestores das PME, ajudou a estimular a inovação e a desbloquear o potencial económico destas empresas.

Hannah Wiemer é doutoranda especializada em empresas familiares e sustentabilidade. Anteriormente, enquanto assistente de investigação, focou-se nas PME e nas suas estratégias de internacionalização. Antes do doutoramento, desempenhou funções como diretora de marketing, liderando esforços de expansão da empresa para novos mercados.

DHL.COM

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopy, recording or any information storage and retrieval system, without prior permission in writing from the publisher. Copyright © Deutsche Post DHL 2024.



In association with



# Appendix D: Lista de Referências

## General

Altman, S., & Bastian, C. R. (2024). DHL Global Connectedness Report 2024. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4772065>

Dabić, M., Malej, J., Dana, L. P., Novak, I., Pellegrini, M. M., & Caputo, A. (2020). Pathways of SME internationalization: A bibliometric and systematic review. *Small Business Economics*, 55, 705-725.

Desjardins, J. (2018). These are the worlds most traded goods. *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/agenda/2018/02/the-top-importers-and-exporters-of-the-world-s-18-most-traded-goods/>

European Commission. Joint Research Centre & European Commission. Directorate General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. (2023). Annual report on European SMEs 2022/2023: SME performance review 2022/2023. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/028705>

Francioni, B., Pagano, A., & Castellani, D. (2016). Drivers of SMEs' exporting activity: a review and a research agenda. *Multinational Business Review*, 24(3), 194-215.

Leonidou, L., & Katsikeas, C. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.

OECD (2010). "Entrepreneurship and Migrants", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

OECD, and European Union 2018 Settling In 2018: Indicators of Immigrant Integration, OECD.

Presutti, M., Boari, C., & Fratocchi, L. (2016). The evolution of inter-organisational social capital with foreign customers: Its direct and interactive effects on SMEs' foreign performance. *Journal of World Business*, 51(5), 760-773.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

Steinhäuser, V. P. S., Paula, F. D. O., & de Macedo-Soares, T. D. L. V. A. (2021). Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164-195.

## Building Block 1

Fernandes, C., Veiga, P. M., & Gerschwski, S. (2023). SME internationalization: past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 144-161.

OECD (2009). "Top Barriers and Drivers to SME Internationalization", Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

Rahman, M., Hack-Polay, D., Shafique, S., & Igwe, P. (2022). Institutional and organizational capabilities as drivers of internationalization: Evidence from emerging economy SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 14657503221106181.

## Building Block 2

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). The internationalization of SMEs: an integrative approach. *Journal of business economics and management*, 13(2), 294-307.

Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(2), 280-303.

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 476-497.

## Building Block 3

Acedo, F. and Galán, J. (2011). "Export stimuli revisited: the influence of the characteristics of managerial decision makers on international behaviour", *International Small Business Journal*, Vol. 29 No. 6, pp. 648-670. a study of Tunisian SMEs", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 12 No. 1, pp. 8-42.

Anderson, S. (2018). IMMIGRANTS AND BILLION - DOLLAR COMPANIES [NFAP POLICY BRIEF]. NATIONAL FOUNDATION FOR AMERICAN POLICY.

Cerdin, J. L., Diné, M. A., & Brewster, C. (2014). Qualified immigrants' success: Exploring the motivation to migrate and to integrate. *Journal of International Business Studies*, 45, 151-168.

Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16, 617-644.

Fernandez-Ortiz, R. and Lombardo, G.F. (2009). "Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs", *Entrepreneurship&Regional Development*, Vol. 21 No. 2, pp. 131-154.

Hsu, W.T., Chen, H.L. and Cheng, C.Y. (2013). "Internationalization and firm performance of SMEs: the moderating effects of CEO attributes", *Journal of World Business*, Vol. 48 No. 1, pp. 1-12.

Kaur, S. and Singh, S.M. (2013). "Internationalization of born global firms: evidence from Malaysia", *Journal of the Asia Pacific Economy*, Vol. 19 No. 1, pp. 101-136.

Kundu, S. K., & Katz, J. A. (2003). Born-international SMEs: BI-level impacts of resources and intentions. *Small Business Economics*, 20, 25-47.

Kyvik, O., Saris, W., Bonet, E. and Felício, J.A. (2013). "The internationalization of small firms: the relationship between the global mindset and firms' internationalization behavior", *Journal of International Entrepreneurship*, Vol. 11 No. 2, pp. 172-195.

Miocevic, D., & Crnjak-Karanovic, B. (2011). Cognitive and information-based capabilities in the internationalization of small and medium-sized enterprises: The case of Croatian exporters. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 537-557.

Omri, W., & Becuwe, A. (2014). Managerial characteristics and entrepreneurial internationalization: A study of Tunisian SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 12, 8-42.

Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). Human capital and SME internationalization: Empirical evidence from Belgium. *International Small Business Journal*, 34(6), 818-837.

Serra, F., Pointon, J. and Abdou, H. (2012). "Factors influencing the propensity to export: a study of UK and Portuguese textile firms", *International Business Review*, Vol. 21 No. 2, pp. 210-224.

Sui, S., Morgan, H. M., & Baum, M. (2015). Internationalization of immigrant-owned SMEs: The role of language. *Journal of World Business*, 50(4), 804-814.

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of world business*, 45(2), 122-133.

## Building Block 4

Charoensukmongkol, P. (2016). Cultural intelligence and export performance of small and medium enterprises in Thailand: Mediating roles of organizational capabilities. *International Small Business Journal*, 34(1), 105-122.

Dimitratos, P., Johnson, J. E., Plakoyiannaki, E., & Young, S. (2016). SME internationalization: How does the opportunity-based international entrepreneurial culture matter?. *International Business Review*, 25(6), 1211-1222.

Felício, J. A., Meidutė, I., & Kyvik, Ø. (2016). Global mindset, cultural context, and the internationalization of SMEs. *Journal of Business Research*, 69(11), 4924-4932.

Kadam, R., Rao, S., Kareem Abdul, W., & Jabeen, S. S. (2019). Impact of cultural intelligence on SME performance: The mediating effect of entrepreneurial orientation. *Journal of organizational effectiveness: people and performance*, 6(3), 161-185.

## Building Block 5

Musteen, M., Francis, J. and Datta, D.K. (2010). "The influence of international networks on internationalization speed and performance: a study of Czech SMEs", *Journal of World Business*, Vol. 45 No. 3, pp. 197-205.

Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of international business studies*, 42, 99-127.

Ma, X., Yao, X., & Xi, Y. (2009). How do interorganizational and interpersonal networks affect a firm's strategic adaptive capability in a transition economy?. *Journal of Business Research*, 62(11), 1087-1095.

Manolova, T. S., Manev, I. M., & Gyoshev, B. S. (2010). In good company: The role of personal and inter-firm networks for new-venture internationalization in a transition economy. *Journal of World Business*, 45(3), 257-265.

Ciravegna, L., Lopez, L., & Kundu, S. (2014). Country of origin and network effects on internationalization: A comparative study of SMEs from an emerging and developed economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 916-923.

Gerschwski, S., Scott-Kennel, J., & Rose, E. L. (2020). Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*, 43(5), 1253-1276.

Xie, Y. H., & Amine, L. S. (2009). Social networks and the internationalization of Chinese entrepreneurs. *Global Business and Organizational Excellence*, 29(1), 61-78.

Tang, Y. K. (2011). The Influence of networking on the internationalization of SMEs: Evidence from internationalized Chinese firms. *International Small Business Journal*, 29(4), 374-398.

Torkkeli, L., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kuivalainen, O. (2012). The effect of network competence and environmental hostility on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 10, 25-49.

Lages, L. F., Silva, G., & Styles, C. (2009). Relationship capabilities, quality, and innovation as determinants of export performance. *Journal of international Marketing*, 17(4), 47-70.

Rodriguez, J. (2007). The Internationalization of the small and medium-sized firm. *Prometheus*, 25(3), 305-317.

Belso-Martínez, J. A. (2006). Why are some Spanish manufacturing firms internationalizing rapidly? The role of business and institutional international networks. *Entrepreneurship and Regional Development*, 18(3), 207-226.

Bradley, F., Meyer, R., & Gao, Y. (2006). Use of supplier-customer relationships by SMEs to enter foreign markets. *Industrial marketing management*, 35(6), 652-665.

Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., Khan, Z., & Wood, G. (2020). Collaboration and internationalization of SMEs: Insights and recommendations from a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 22(4), 427-456.

## Building Block 6

Eliasson, K., Hansson, P., & Lindvert, M. (2012). Do firms learn by exporting or learn to export? Evidence from small and medium-sized enterprises. *Small Business Economics*, 39(2), 453-472.

Holmlund, M., Kock, S. and Vanyushyn, V. (2007). "Small and medium-sized enterprises' internationalization and the influence of importing and exporting", *International Small Business Journal*, Vol. 25 No. 5, pp. 459-477.

## Building Block 7

Rundh, B. (2003). Rethinking the international marketing strategy: new dimensions in a competitive market. *Marketing Intelligence & Planning*, 21(4), 249-257.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Paliawadana, D., & Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.

Esra Karadeniz, E., & Göçer, K. (2007). Internationalization of small firms: A case study of Turkish small- and medium-sized enterprises. *European Business Review*, 19(5), 387-403. <https://doi.org/10.1108/09555340710818978>

Korsakienė, R., & Tvaronavičienė, M. (2012). THE INTERNATIONALIZATION OF SMES: AN INTEGRATIVE APPROACH. *Journal of Business Economics and Management*, 13(2), 294-307. <https://doi.org/10.3846/16111699.2011.620138>

Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.07.005>

Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.

Coyne, M. (2016). Workshop on How to support the internationalization of SMEs and microenterprises.

Gencturk, E. F., & Kotabe, M. (2001). The effect of export assistance program usage on export performance: A contingency explanation. *Journal of International Marketing*, 9(2), 51-72.

Spence, M. M. (2003). Evaluating export promotion programmes: U.K. overseas trade missions and export performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83-103.

## Building Block 8

Haag, L., & Sandberg, E. (2020). Exploring key logistics characteristics supporting embeddedness in retailers' geographical expansion. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 30(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1683052>

Maggi, E., & Mariotti, I. (2011). GLOBALISATION AND THE RISE OF LOGISTICS FDI. THE CASE OF ITALY. *Foreign Investment*.

Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023). A cross-national study of internationalization barriers with reference to SME value chain. *Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 2, 523-549.

## Building Block 9

Autio, E. (2017). Strategic entrepreneurial internationalization: A normative framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 11(3), 211-227.

Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2014). Organizational learning, innovation and internationalization: A complex system model. *British Journal of Management*, 25(4), 687-705.

Conconi, P., Sapir, A., & Zanardi, M. (2016). The internationalization process of firms: From exports to FDI. *Journal of International Economics*, 99, 16-30.