



ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NO SECTOR DA LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

EDUARDO ANDRÉ BARROS DA SILVA

dezembro de 2020

ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NO SECTOR DA LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Eduardo André Barros da Silva

2020

Instituto Superior de Engenharia do Porto
Engenharia Mecânica



POLITÉCNICO
DO PORTO

isep

ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NO SECTOR DA LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO

Eduardo André Barros da Silva
1100714

Dissertação apresentada ao Instituto Superior de Engenharia do Porto para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Engenharia Mecânica, realizada sob a orientação do Professor Doutor Francisco José Gomes da Silva do Instituto Superior de Engenharia do Porto.

2020

Instituto Superior de Engenharia do Porto
Engenharia Mecânica



POLITÉCNICO
DO PORTO

isep

JÚRI

Presidente

Doutor Luís Carlos Ramos Nunes Pinto Ferreira
Professor Adjunto, Instituto Superior de Engenharia do Porto

Orientador

Doutor Francisco José Gomes da Silva
Professor Adjunto, Instituto Superior de Engenharia do Porto

Arguente

Doutora Carina Maria Oliveira Pimentel
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

AGRADECIMENTOS

As minhas primeiras palavras de agradecimento são dirigidas merecidamente à Marta pelo carinho, motivação e apoio incondicional que me foi dado durante todo o percurso.

Obrigado também à minha família, em especial aos meus Pais e aos meus Sogros, por todo o suporte que me deram e por estarem sempre perto quando é preciso.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento muito especial ao meu orientador, Engenheiro Francisco Silva, pela oportunidade que me foi dada, e também pela dedicação, compreensão e disponibilidade demonstradas durante todo o projeto.

PALAVRAS CHAVE

Logística; Internacionalização; Seleção de mercados; Comércio internacional; Exportação; Importação;

RESUMO

A empresa em estudo, que será referida como LOGX, é um dos maiores prestadores de serviços logísticos portugueses que recentemente atingiu um marco notável, celebrando quase meio século desde a sua criação. A partir do fim da primeira década de 2000, a Empresa iniciou o seu percurso de internacionalização, e agora está presente em cerca de uma dezena de geografias diferentes, espalhadas por três continentes. O desafio era analisar o caminho da LOGX a nível internacional, a abordagem utilizada e, a partir disso, fornecer à empresa uma ferramenta estruturada para ajudar na tomada de decisão em futuros processos no âmbito da internacionalização.

Com o objetivo de sistematizar o processo de seleção dos mercados alvo, desenvolveu-se um modelo analítico que consiste numa ferramenta de *'business intelligence'*, que através de um conjunto de indicadores previamente selecionado, pode ser programado para apresentar resultados, classificando os mercados de acordo com as duas dimensões identificadas como fundamentais - Oportunidade e Risco – fornecendo uma lista preliminar de países a serem analisados com maior detalhe. A seleção dos indicadores, que viriam a delimitar o racional por detrás do modelo analítico, foi feita de acordo com a informação recolhida na interação com os gestores da LOGX, com objetivo de refletirem os requisitos pré-estabelecido pelos mesmos e o plano estratégico da empresa. A partir da lista que resultou do modelo analítico, foi feita a análise detalhada dos mercados alvo no sentido de avaliar o potencial de cada geografia ao nível das respetivas indústrias de serviços de transporte, dos respetivos sectores e indústrias com potencial enquadrado com as competências da LOGX, e ainda os respetivos perfis de comércio internacional. Assumindo a metodologia, o Chile e a Espanha foram as geografias selecionadas, não excluindo no entanto, os restantes mercados que compõem a lista preliminar, e que devem manter-se no radar da empresa para futuros processos de internacionalização. Uma vez selecionados os mercados, foram feitas recomendações referentes ao modo de entrada nos mesmos, e ainda, referentes ao *'marketing mix'* a aplicar.

A consolidação das regiões para onde a LOGX se internacionalizou mais recentemente, nomeadamente a região da América Latina, está na base do planeamento estratégico da empresa e, conseqüentemente, na base deste projeto. Este passo é considerado como fundamental na preparação da organização para outros desafios mais complexos.

KEYWORDS

Logistics Management; Internationalization; Market Selection; International Trade; Exportation; Importation;

ABSTRACT

The underlying company on study, which will be referred to as LOGX, is one of the largest Portuguese logistics service providers that recently reached a remarkable milestone, celebrating almost half a century since its creation. Since the end of the first decade of 2000, the company has embraced its internationalization strategy, and is now present in about a dozen different geographies spread over three continents. The challenge was to analyze the pathway abroad for LOGX, the approach used and, from that, to provide the company with a structured tool, to help in the decision making, for future processes towards internationalization.

In order to standardize the market selection process, I developed an analytical model consisting of a business intelligence tool, which through a set of indicators previously selected, can be easily programmed to present results, classifying markets according to the two key dimensions - Opportunity and Risk - providing a short list of countries to be further analyzed in greater detail. The selection of indicators, which would delimit the rationale behind the analytical model, was made according to the information collected in the interaction with LOGX managers, in order to reflect their pre-established requirements and the company's strategic plan. From the short-list that resulted from the analytical model, a detailed analysis of the target markets was made in order to assess the potential of each geography at the level of the respective transport services industries, the respective sectors and industries with potential framed with the competences of LOGX, and also the respective international trade profiles. Assuming the methodology, Chile and Spain were the selected geographies. However, not excluding, the other markets that make up the short list, which must remain on the company's radar for future internationalization processes. Once the markets were selected, recommendations were made regarding the market's entry mode, and also regarding the 'marketing mix' to apply.

The consolidation of the regions where LOGX has most recently internationalized, namely the Latin American region, is at the foundation of the strategic planning for the company and, consequently, on the foundation for this project. This step is considered as fundamental in preparing the organization for more complex challenges in the future.

LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

Lista de Abreviaturas

Termo	Designação
ACL	Acordo De Comércio Livre
ALC	América Latina e as Caraíbas
CAGE	Cultural, Administrativo, Geográfico E Económico
CAGR	Compound Annual Growth Rate
CDI	Category Development Index
CELAC	Comunidade Dos Estados Da América Latina E Caraíbas
COP	Colombian Peso
CSA	Country Specific Advantages
EFI	Economic Freedom Index
EPI	<i>Environmental Performance Index</i>
FARC	Forças Armadas Revolucionárias Da Colômbia
FMI	Fundo Monetário Internacional
FSA	Firm Specific Advantages
GCI	Global Competitiveness Index
GSP	Global Services Participant
HHI	Herfindahl-Hirschman Index
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
ISLX	Índice De Segmentação Logx
LPI	Logistics Performance Index
LTO	Orientação A Longo Prazo
MERCOSUL	Mercado Comum Do Sul
OCDE	Organização Para A Cooperação E Desenvolvimento Económico
OEC	The Observatory Of Economic Complexity
OMC	Organização Mundial Do Comércio
ONU	Organização Das Nações Unidas
PDI	Índice De Distanciamento No Poder
PESTEL	Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica E Legal
PIB	Produto Interno Bruto
RCII	The Robinson Country Intelligence Index
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities And Threats
TIC	Tecnologias De Informação E Comunicação
UAI	Índice De Aversão À Incerteza
UNASUL	União Das Nações Sul-Americanas
UNASUR	União Das Nações Americanas
WEF	<i>The World Economic Forum</i>

Lista de Unidades

Termo	Designação
km	Quilómetro
Km ²	Quilómetro quadrado

Lista de Símbolos

Termo	Designação
€	Euros
\$US	Dólar Americano
%	Percentagem
=	Igual
-	Subtração
+	Adição
x	Multiplicação

GLOSSÁRIO DE TERMOS

Termo	Designação
Escala Likert	A escala Likert é um tipo de escala de resposta psicométrica usada em questionários de opinião.
Joint Venture	Parceria ou aliança estratégica entre duas ou mais empresas, tendo em vista uma colaboração com fins comerciais ou tecnológicos, podendo culminar na fusão dos envolvidos numa só empresa.
Marketing Mix	Conjunto de variáveis que são controláveis e que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. Constitui-se pelo que a empresa pode fazer para orientar a procura do seu produto, sendo o objetivo último o de atingir a quota de entrada desejada no seu mercado alvo.
Ownership	Sentimento de pertença ou de apropriação de algo para si. Pode ser um mercado, uma responsabilidade, entre outras.
PESTEL	Análise Política, Económica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal
Stakeholders	Grupo de pessoas que são parte interessada no projeto
SWOT	Análise para identificar Forças (Strengths), Fraquezas (Weakness), Oportunidades (Opportunities) E Ameaças (Threats)
Tradeoff	É o ato em que um indivíduo ou empresa escolhe uma opção em detrimento de outra.
Triple Bottom Line	Corresponde aos resultados de uma organização medidos em termos sociais, ambientais e económicos.

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - NUVEM DE PALAVRAS LOGX	45
FIGURA 2 - INTERNACIONALIZAÇÃO LOGX.....	48
FIGURA 3 – PROCESSO DE COLETA E TRATAMENTO DE DADOS (AMORIM, 2020)	58
FIGURA 4 - REPRESENTAÇÃO DO MODELO ANALÍTICO.....	59
FIGURA 5 - PERFIL DE EXPORTAÇÕES DA ARGENTINA (THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY, 2018)	72
FIGURA 6 - PERFIL DE EXPORTAÇÕES DO CHILE (THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY, 2018)	76
FIGURA 7 - PERFIL DE EXPORTAÇÕES DA COLÔMBIA (THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY, 2018)	80
FIGURA 8 - PERFIL DE EXPORTAÇÕES DO PERU (THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY, 2018)	83
FIGURA 9 - PERFIL DE EXPORTAÇÕES DA ESPANHA (THE OBSERVATORY OF ECONOMIC COMPLEXITY, 2018)	86
FIGURA 10 - POTENCIAIS RISCOS E PLANO DE AÇÃO	92

ÍNDICE DE EQUAÇÕES

EQUAÇÃO 1 – CÁLCULO ÍNDICE DE SEGMENTAÇÃO LOGX	62
EQUAÇÃO 2 – CÁLCULO PONTUAÇÃO FINAL	64

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO APÓS FASE 2.3 (TOP 7)	63
TABELA 2 – CLASSIFICAÇÃO FINAL DOS MERCADOS	64
TABELA 3 - PRODUTO INTERNO BRUTO, PREÇOS CORRENTES (\$US BILIÕES)	68
TABELA 4 - CRESCIMENTO REAL DO PIB (% ANUAL)	68
TABELA 5 - INFLAÇÃO, PREÇOS MÉDIOS DE CONSUMO (% ANUAL)	69
TABELA 6 - SEGMENTAÇÃO DA INDÚSTRIA E VALOR DA RECEITA (\$US BILIÕES)	69
TABELA 7 - SEGMENTAÇÃO GEOGRÁFICA E VALOR DA RECEITA (\$US BILIÕES)	70

ÍNDICE

1	INTRODUÇÃO	25
1.1	Contexto	25
1.2	Objetivos.....	25
1.3	Metodologia de Investigação	26
1.4	Estrutura Dissertação.....	26
1.5	Caso de Estudo (Organização Acolhimento).....	27
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	31
2.1	Logística	31
2.2	Negócio Internacional.....	32
2.2.1	Seleção de Mercados	33
2.2.2	Modos de Entrada	36
2.2.3	Segmentação e Posicionamento	37
2.2.4	Marketing Mix	37
2.3	<i>Frameworks</i> Conceptuais.....	38
3	Caso de Estudo	43
3.1	Visão Geral da Empresa: LOGX	43
3.2	O Caminho da Internacionalização da LOGX	46
3.2.1	Mudança Estratégica	50
3.3	Internacionalização no Futuro.....	52
4	Desenvolvimento	57
4.1	Metodologia e Modelo Analítico	57
4.2	Análise Crítica.....	65
4.3	Análise Externa (Mercados)	67
4.3.1	Análise Externa: Região da América Latina	67
4.3.2	Análise Externa: Argentina	70
4.3.3	Análise Externa: Chile	73
4.3.4	Análise Externa: Colômbia	77
4.3.5	Análise Externa: Peru	80
4.3.6	Análise Externa: Espanha	83
4.4	Recomendações	87

4.4.1	Seleção dos Mercados	87
4.4.2	Modo de Entrada	88
4.4.3	Marketing Mix	89
4.4.4	Plano de Implementação	90
4.4.5	Análise Financeira	91
4.4.6	Análise de Risco e Plano de Contingência	92
5	CONCLUSÕES	97
5.1	CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
5.2	PRÓXIMOS PASSOS (POPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS).....	98
6	ANEXOS	109
6.1	Análise SWOT LOGX.....	111
6.2	Entrevistas Realizadas.....	112
6.3	Estrutura base – Entrevistas.....	112
6.4	Códigos HS Considerados	113
6.5	Lista de países referenciados nas entrevistas.....	114
6.6	Plano de Implementação	115

INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

1.2 Objetivos

1.3 Metodologia de Investigação

1.4 Estrutura Dissertação

1.5 Caso de Estudo (Organização Acolhimento)

1 INTRODUÇÃO

Esta dissertação tem como mote a análise de uma empresa do setor logístico – LOGX (nome fictício) - que tem como objetivo dar seguimento ao seu plano de internacionalização. Todo o trabalho foi desenvolvido com o propósito de tornar a análise de futuros mercados mais eficaz e eficiente.

1.1 Contexto

Com a evolução tecnológica o conceito de “distância” foi sendo alterando substancialmente. O que outrora foi visto como desafiar a morte, por Fernão Magalhães, hoje seria feito “num clique”. Há muito que o outro lado mundo deixou de ser assim tão distante e inalcançável.

A cada dia que passa é exigido chegar mais longe e de forma mais rápida, pelo que é necessário encontrar no mercado soluções que ajudem a cumprir esses desafios.

Embora a interação com a LOGX tenha ficado fortemente marcada pelos últimos acontecimentos da atualidade – COVID-19 – foi possível proceder-se à recolha de informação de forma remota e digital, algo não previsto inicialmente. Após análise dos dados recolhidos, foi comprovado que a LOGX já é, em algumas geografias, uma das soluções mencionadas no parágrafo anterior, sendo certo que em tantas outras ainda não o é, mas pretende caminhar nesse sentido.

Este foi o tema principal desta dissertação – Em que mercados deve a LOGX apostar e qual a melhor forma de entrada?

1.2 Objetivos

Todo o trabalho foi realizado tendo como objetivo último fornecer à LOGX uma ferramenta, replicável no futuro, que sirva de suporte na seleção de quais os melhores mercados para expansão.

Neste sentido, pretendeu-se:

- Garantir que a ferramenta criada tivesse em conta as competências-chave da LOGX;
- Garantir que os resultados obtidos estavam alinhados com os requisitos e o planeamento estratégico da LOGX;
- Garantir que a metodologia e os dados utilizados são passíveis de atualização, sendo, por isso, replicáveis no futuro;

1.3 Metodologia de Investigação

Toda a recolha de informação sobre a empresa foi realizada com recurso a entrevistas com gestores das várias unidades de negócio e departamentos corporativos da LOGX.

1.4 Estrutura Dissertação

A presente dissertação foi estruturada em seis capítulos, sendo de destacar a revisão bibliográfica, onde foi feita uma contextualização teóricas dos conceitos ligados à Logística, ao negócio internacional e às formas de seleção, entrada e segmentação, dos mercados; o capítulo seguinte aborda o caso em estudo, expondo uma visão geral da empresa, do caminho traçado no passado e de quais as boas práticas a seguir no futuro, no que concerne ao tema da internacionalização; depois, surge o capítulo ligado ao desenvolvimento, onde foi elaborada a metodologia e o Modelo Analítico que serviu de base às conclusões apresentadas no último capítulo, às quais se juntam as sugestões para trabalhos futuros, não só no âmbito da internacionalização mas também em outras áreas que, na ótica do autor, apresentam potencial para estimular o crescimento da empresa.

1.5 Caso de Estudo (Organização Acolhimento)

Toda a recolha de informação sobre a empresa foi realizada com recurso a entrevistas, conforme mencionado anteriormente.

Por razões de confidencialidade, o nome da empresa e as geografias onde a mesma já se encontra presente foram mantidos em anonimato, nesse sentido, todas as opções (geografias) que não sejam mencionadas no decorrer da análise, enquadraram-se numa das seguintes categorias:

- Geografias onde a empresa já se encontrava implementada;
- Geografias que, do ponto de vista da oportunidade/risco, não se revelaram aliciantes;
- Geografias sem informação que fundamentasse a análise;

REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Logística

2.2 Negócio Internacional

2.3 *Frameworks* Conceptuais

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Com o objetivo de estabelecer uma base de contextualização teórica, foi realizada uma pesquisa de informação relevante sobre as diferentes disciplinas e conceitos abordados ao longo da presente dissertação, tendo como fundamento artigos científicos e publicações de referência, disponíveis sobre os mesmos. Neste capítulo foi compilada informação sobre desenvolvimento de negócio internacional e as suas diferentes etapas; logística; e metodologia de pesquisa qualitativa.

2.1 Logística

O conceito de Logística não é recente. Ao longo da história moderna, esta área do conhecimento tem sido aplicada em diversas épocas e situações, desde icónicas construções como as Pirâmides do Egipto, até grandes operações militares como a Segunda Guerra Mundial, funcionando como um fator determinante para o sucesso, ou falta dele. Ainda que estivesse intrinsecamente ligado aos eventos acima descritos, foram precisas décadas para que alguns princípios básicos, desta disciplina, fossem amplamente reconhecidos.

Existem atualmente inúmeros e diversificados estudos debruçados sobre o conceito de logística, ou gestão logística. O conceito subjacente, de acordo com (Christopher, 2011), pode ser definido como “o processo de gerir estrategicamente as compras, a movimentação e o armazenamento de materiais, peças e/ou produto acabado (bem como o fluxo de informação respectivo), ao longo da organização e seus canais de distribuição, de tal forma que o lucro atual e futuro seja maximizado através de uma resposta eficaz e eficiente às encomendas”.

De acordo com (Lummus et al., 2001), a logística compreende o “planeamento, implementação e controlo de fluxo e armazenamento eficiente e eficaz de bens e serviços”. Isto é feito desde a origem da cadeia de abastecimento até à empresa (‘upstream’) e desde a empresa até ao ponto de consumo (‘downstream’). O objetivo final é o de satisfazer as necessidades do cliente. Em suma, as empresas de logística devem assumir um papel como parceiros, e cuidar bem dos negócios dos clientes, fornecendo-lhes soluções personalizadas sempre que necessário. A reputação da marca

está fortemente ligada à capacidade individual de ser consistente e competitiva ao fornecer o melhor serviço ao cliente.

Relativamente às tendências observadas, a disrupção provocada pela mais recente revolução industrial, vulgarmente denominada como *'Industry 4.0'*, com o desenvolvimento de tecnologias como *'Internet of Things'* e *'Data Analytics'*, estará na base da vantagem competitiva das empresas do sector no futuro.

2.2 Negócio Internacional

A maioria das organizações, nomeadamente as com fins lucrativos, têm como um dos seus principais e primários objetivos aumentar progressivamente o seu valor (Jensen, 2017). No entanto, para o conseguir têm frequentemente de ultrapassar as limitações existentes, nomeadamente ao nível de crescimento que podem efetivamente alcançar dentro dos seus próprios mercados (Aliouche & Schlenrich, 2011). Essas limitações são muitas vezes a alavanca necessária para promover a expansão para mercados externos. O fenómeno da globalização é impulsionado por dois fatores distintos: ou as empresas são atraídas para um vasto leque de oportunidades fora do seu país; ou não têm outra alternativa senão procurar mercados internacionais, motivadas por aumento de intensidade competitiva no mercado de origem que praticamente as expulsa do mesmo. No âmbito do negócio internacional estas duas forças são conhecidas como *'pull'* force e *'push'* force, respetivamente (Safavi, 2017). A internacionalização é assim uma forma de as empresas procurarem manter vantagem competitiva e obter competências para um desempenho de sucesso (Ibrahim et al., 2016).

Apesar de parecer uma definição simples, (Buckley, 2002) considera que as fronteiras do Negócio Internacional estão desfocadas. O autor afirma que no ecossistema atual não é fácil definir onde é que o Negócio Internacional se distingue de uma identidade empresarial moderna, por conseguinte a sua discussão perde força à medida que um número crescente de empresas é naturalmente percecionado como internacional.

Segundo os autores do frequentemente citado Modelo de Processo de Internacionalização Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), as empresas devem seguir um caminho incremental e contínuo em vez de aplicar uma enorme quantidade de recursos em novos mercados estrangeiros e distantes. Os autores defendem ainda que as

empresas tendem a abordar a sua expansão internacional dando prioridade aos países mais próximos, a fim de diminuir os riscos associados, ganhar conhecimentos e minimizar os investimentos (Tarek et al., 2019). No entanto, segundo alguns autores (Dow et al., 2018), o modelo está desatualizado e os gestores devem ter em consideração que por vezes o mercado mais próximo pode não ser o mais adequado. Em alternativa ao Processo de Internacionalização de Uppsala (Dzikowski, 2018), o modelo 'born global' pode ser definido como uma tendência natural para o crescimento das empresas que procuram mercados externos. Contudo, mesmo este modelo atualizado tem as suas limitações, na medida em que pode por vezes forçar as empresas a expandirem-se com um planeamento estratégico curto, ou inexistente. Portanto (Gaston-Breton & Martín, 2011) e (Kotler et al., 2019) sugerem que a expansão internacional deve ser um processo bem planeado e metódico, onde todos os prós e contras devem ser cuidadosamente ponderados.

De acordo com (Lasserre, 2003), existem pelo menos cinco dimensões para completar o framework de análise da internacionalização: o mercado, a concorrência, a avaliação do risco do país, a facilidade de fazer negócios e os recursos necessários para atingir os objetivos.

2.2.1 Seleção de Mercados

Quando uma empresa decide expandir os seus negócios, o primeiro passo deve ser uma avaliação dos potenciais mercados (Kotler et al., 2019) (Gaston-Breton & Martín, 2011). Aplicando a metodologia sugerida, ao aceder a um novo mercado, a empresa deve ter em consideração quais as oportunidades que lhe foram apresentadas pelo mercado desejado. Para a realização dessa análise, são vários os indicadores que podem ser usados, sendo elencados de seguida os que mereceram maior relevância.

O 'Category Development' Index (CDI) mede o nível de atividade de uma indústria específica. Enquanto um resultado abaixo de 100 mostra que o desenvolvimento de um mercado de um determinado país é baixo, um resultado acima de 100 demonstra uma atividade elevada e um estado de maturidade avançado para esse mercado. Outro índice amplamente utilizado para aceder à oportunidade do mercado é o 'Herfindahl-Hirschman Index' (HHI) (Claudia, 2007). Este índice consiste na soma quadrática da

quota de mercado dos maiores intervenientes. A autora recomenda a soma das quatro maiores quotas de mercado, onde valores inferiores a 1.500 indicam um mercado com baixa concentração competitiva, por sua vez valores entre 1.500 e 2.500 indicam um mercado relativamente concentrado e valores superiores a 2.500 mostram que o mercado tem um elevado grau de concentração nas quatro empresas dominantes.

No entanto, a avaliação dos riscos é tão importante como a avaliação das oportunidades. De acordo com (Kotler et al., 2019) e (Aliouche et al., 2012), uma forma eficiente de medir o risco de um determinado país é analisando o respetivo desempenho em comparação com outros. Uma das ferramentas para efetuar essa análise comparativa é o 'The Robinson Country Intelligence Index' (RCII) (Kotler et al., 2019), um índice interativo que abrange quatro dimensões: Governança, Economia, Operações e Sociedade. Neste quadro holístico, o RCII engloba 114 sub-dimensões para 199 países com, atualmente, 15 anos de dados acumulados (Brown et al., 2015).

O Banco Mundial classifica as economias de 190 países pela facilidade em fazer negócio, caracterizando o desempenho de acordo com uma série de variáveis, tais como o processo de iniciar um negócio, licenciamento para construção, obtenção de contratos de fornecimento de energia, acesso a financiamento, proteção aos investidores, negócio além fronteiras, execução de contratos e processos de insolvência (World Bank, 2020). O número de procedimentos burocráticos, tempo e custo são avaliados, para cada uma dessas variáveis, com igual peso (Djankov et al., 2002).

O Banco Mundial classifica anualmente também, uma lista de 160 países através do 'Logistics Performance Index' (LPI), que engloba dimensões como a competência do sector, rastreio e localização da mercadoria, enquadramento com a atualidade do sector, eficiência alfandegária, qualidade das infraestruturas, entre outros. Uma ferramenta que foi criada para ajudar na identificação de desafios e oportunidades com base no desempenho da logística comercial nos países em análise (Arvis et al., 2018).

O 'Global Competitiveness Index' (IMD, 2019) é uma forte ferramenta que analisa e classifica a capacidade dos países para criar e manter um ambiente propício a sustentar a competitividade das empresas, caracterizando o ecossistema de um país segundo quatro dimensões principais: desempenho económico, eficiência governamental, eficiência empresarial e Infraestruturas.

Outro indicador a considerar é o 'Economic Freedom Index' (Miller et al., 2020) que classifica uma lista de 180 países considerando 12 factores quantitativos e qualitativos, agrupados em 4 dimensões essenciais, nomeadamente Estado de Direito, Tamanho do Governo, Eficiência Regulamentar e Abertura dos mercados.

Por último, mas igualmente importante, a distância cultural é outro fator cuja análise é fundamental uma vez que é amplamente aceite como uma das principais barreiras para o negócio internacional. Neste campo, a barreira linguística está identificada como um impedimento à integração num novo mercado e à existência de uma comunicação eficiente (Harzing & Feely, 2008). Nesse sentido o autor refere que muitas vezes os gestores tomam decisões estratégicas, como a seleção de mercados alvo e o respetivo modo de entrada, tendo por base as competências linguísticas da empresa-mãe, de forma a evitar um eventual trauma linguístico associado. Para destacar o impacto desta dimensão, segundo o autor (Ghemawat, 2001), se todos os outros fatores forem semelhantes, o comércio entre países que partilham uma língua comum irá ser três vezes maior do que entre países que não partilham essa característica.

Na análise à distância cultural, pode também ser usado o modelo de seis dimensões de (Hofstede, 1980) que compara os países relativamente a seis dimensões, nomeadamente, 'Power Distance Index' (PDI), 'Individualism vs Collectivism', 'Masculinity vs Femininity', 'Uncertainty Avoidance Index', 'Long Term Orientation vs Short Term Orientation', e 'Indulgence vs Constraint'. Segundo o autor, quanto maior a proximidade nas diferentes dimensões, maior a probabilidade de ocorrer uma resposta semelhante por parte dos mercados a modelos de negócio idênticos.

A seleção dos mercados ou países é um processo complexo devido à multiplicidade de variáveis envolvidas.

2.2.2 Modos de Entrada

Depois de tomada a decisão de internacionalizar um negócio, é necessário selecionar para quais mercados essa expansão vai acontecer, sendo que a determinação do modo de entrada adequado é tão ou mais importante do que a seleção do país. Nesse âmbito, vários modos de entrada são elegíveis, nomeadamente modelos de exclusiva exportação, licenciamento de franchising, alianças estratégicas ou até através da criação empresas subsidiárias à escala real. Modos esses que apresentam diferentes características. Nesse sentido, de acordo com (Gaston-Breton & Martín, 2011) e (Richter, 2019), as duas dimensões mais relevantes a considerar são o nível de compromisso e controlo. De facto, as empresas devem estar cientes de que cada modo de entrada apresenta prós e contras. Por exemplo, a exportação exige baixos níveis de controlo, com várias vantagens operacionais, tais como a não necessidade de encontrar um parceiro logístico, uma vez que é uma responsabilidade do importador. De acordo com (Zhao et al., 2017), (Shen et al., 2017) e (Ferrerias-Méndez et al., 2019), a contrapartida é que a empresa perde controlo, e fica exposta a potenciais riscos como danos à sua imagem de marca no caso de um eventual mau desempenho por parte do importador. No outro extremo, a criação de uma subsidiária própria garante maiores níveis de controlo à empresa-mãe, uma vez que esta fica com poder de decisão sobre todas as vertentes do negócio no novo país, nomeadamente a estratégia a seguir e a equipa para a executar, bem como as parcerias consideradas mais adequadas. No entanto, necessitam de um maior nível de compromisso, principalmente sob a forma de recursos financeiros e humanos dedicados ao novo projeto, o que significa um maior risco para o investimento efetuado (López-Duarte & Vidal-Suárez, 2010).

Por sua vez, a criação de 'Joint Ventures' ou parcerias locais estratégicas pode ser encarada como uma forma de ultrapassar alguns dos desafios (Huggins et al., 2007).

Acima de tudo, a literatura demonstra que não existem receitas únicas para o sucesso, sendo que cada caso deve ser analisado tendo em consideração os objetivos da empresa e as características do mercado alvo.

2.2.3 Segmentação e Posicionamento

Após a seleção do mercado e uma vez tomada a decisão quanto ao modo de entrada adequado, de acordo com (Kotler et al., 2019), (Jiang et al., 2018) e (Gaston-Breton & Martín, 2011), as empresas devem segmentar o mercado selecionado. Ao fazê-lo são capazes de identificar grupos homogêneos de potenciais clientes com características semelhantes entre si. É importante salientar que uma multiplicidade de critérios pode ser utilizada para fazer esta segmentação, tais como indicadores demográficos, raciais, religiosos, padrões de consumo, necessidades e expectativas. (Foedermayr & Diamantopoulos, 2008) recomenda que a metodologia para segmentação deve incorporar o cruzamento de dados de diferentes características evitando, no entanto, a "sobre segmentação", sob pena de restringir o segmento alvo e comprometer a rentabilidade para o projeto.

2.2.4 Marketing Mix

Apesar de ter sido inicialmente introduzido por (McCarthy, 1960), o conceito de Marketing Mix foi profundamente investigado e desenvolvido por vários outros autores, sendo um exemplo (Kotler, 1967). Estes especialistas definem inequivocamente que o marketing não é apenas a comunicação de valor, mas sim uma mistura complexa e equilibrada entre quatro componentes: os 4 Pês de Marketing nomeadamente Produto, Preço, Local ('Place') e Promoção. No seu artigo (Kotler et al., 2019) afirma que ao definir a estratégia de entrada num mercado estrangeiro, as empresas devem começar por fazer uma avaliação das práticas atuais utilizadas no mercado-alvo, especificamente nas relacionadas com as quatro componentes do Marketing Mix. Segundo o autor, esta avaliação deve ter lugar na fase inicial do projeto, pelo que o 'Marketing Mix' deve ser utilizado como uma ferramenta de análise prévia à implementação. A importância de adaptar o 'Marketing Mix' ao mercado alvo é essencial, como mencionado por (Jang & Cho, 2018), onde os autores analisam a importância versus o desempenho das quatro componentes do 'Marketing Mix' para o exemplo do mercado Sul-Coreano.

2.3 *Frameworks* Conceptuais

Com o objetivo de analisar minuciosamente as diferentes variáveis, são utilizados diversos ‘frameworks’ para estabelecer um padrão comum, estruturar o raciocínio e para filtrar e eliminar informação ambígua, de modo a obter recomendações adequadas e focalizadas (Sharon M. Ravitch, 2016). Contudo, a utilização excessiva de ‘frameworks’ pode tornar-se contraproducente e até prejudicar o objetivo global da sua utilização (Anton, 2016).

As Cinco Forças Porter (Michael E. Porter, 2008) utilizadas no contexto atual, volátil, incerto, complexo e ambíguo (Dälken, 2014) serão analisadas e discutidas no decorrer desta dissertação. De forma a evitar uma eventual sobreposição com outros ‘frameworks’, nomeadamente os 4 Pês de Marketing (Kotler et al., 2019) ou a análise de mercados (Richter, 2019), a sua apresentação não será feita de uma forma estruturada. Além disso, foi também desenvolvida uma análise PESTEL durante o processo de raciocínio, não obstante foi considerada para a estrutura do relatório uma abordagem de funil, a partir de uma visão geral dos diferentes tópicos a aprofundar, previamente a entrar nas especificidades do mercado.

Com objetivo de avaliar o conceito de distância entre países, a quando da análise dos potenciais mercados, foi utilizado o framework CAGE (Ghemawat, 2001) nas suas quatro dimensões de distanciamento - Cultural, Administrativo, Geográfico e Económico. Utilização essa também realizada de forma não estruturada.

A fim de apresentar informações finais e enquadramento da empresa, foi apresentado um resumo da análise interna qualitativa sob a forma de uma análise SWOT. De acordo com (GÜREL, 2017) estas estruturas estabelecem uma ponte entre as capacidades internas da empresa e as condições externas de mercados-alvo, sendo uma ferramenta poderosa a utilizar num contexto estratégico. No entanto, (Brad & Brad, 2015) critica este quadro conceptual afirmando que o mesmo não é suficientemente eficaz, uma vez que apenas acede à situação atual sem ter em consideração as causas profundas da mesma ou possíveis alternativas. Ainda assim, a análise SWOT foi utilizada como um ponto de partida para as recomendações estratégicas.

Outro possível framework relevante, amplamente utilizado no âmbito da internacionalização de empresas é matriz CSA-FSA (Collinson & Rugman, 2011), uma poderosa ferramenta teórica para análise estratégica, usada para interativamente relacionar especificidades exógenas de um determinado país ou território – CSA (‘Country Specific Advantages’) – nomeadamente económicas, políticas, culturais e financeiras, que de alguma forma possam significar oportunidades e/ou ameaças para o desenvolvimento de vantagem competitiva nesse mesmo país; com especificidades de uma determinada organização/ empresa – FSA (‘Firm Specific Advantages’) – que a elegem como capaz de alcançar essa mesma vantagem competitiva.

CASO DE ESTUDO

3.1 Visão Geral da Empresa: LOGX

3.2 O Caminho da Internacionalização da LOGX

3.3 Internacionalização no Futuro

3 Caso de Estudo

A LOGX é uma referência no sector nacional da Logística e Transportes como fornecedor de serviços, proporcionando ao mercado uma solução de global. A estratégia de replicação deste modelo no estrangeiro é um verdadeiro desafio para a LOGX, e foi por isso, alvo desta dissertação. Analisando a evolução da empresa, com cerca de meio século de história, e a sua expansão internacional - O que tem sido feito, e como? – Foram feitas recomendações que visam o melhoramento de um ponto de vista estratégico, da abordagem da empresa em processos de internacionalização futuros: para onde ir a seguir, e como.

3.1 Visão Geral da Empresa: LOGX

A LOGX é uma empresa familiar Portuguesa com quase meio século de existência, e assim sendo, o pressuposto inicial era o de encontrar uma empresa muito conservadora. De facto, é conservadora no que diz respeito aos seus valores, que vêm desde a sua criação, e que incluem a menção à especialização e aprendizagem; ao foco na inovação e à fortificação das relações, quer com os clientes através da suplantação das expectativas, quer da equipa, através do esforço e humildade e da aposta numa liderança com paixão, promovendo que a mesma seja replicada a todos os níveis hierárquicos. A LOGX posiciona-se no mercado como um fornecedor de soluções logísticas globais com especialização em diversas indústrias, cuja visão é ser capaz de posicionar os produtos dos seus clientes no mercado de forma rápida, eficiente e segura. A LOGX é descrita pelos seus colaboradores, nomeadamente aqueles que participaram nas entrevistas no decorrer deste projeto (Gestores de topo e intermédios das diferentes áreas de negócio da empresa), como uma empresa inovadora, altamente tecnológica, flexível e orientada para o cliente. Enquanto prestador de serviços logísticos, foram referenciados como fatores diferenciadores: a alta qualidade dos serviços prestados, o nível de personalização e o carácter relacional na interação com os clientes, mais do que simplesmente transacional. Nesse sentido, os três pilares fundamentais da LOGX são as Pessoas, os Sistemas e as Redes. Foi com base nestes pilares, que se realizou toda a análise para internacionalização da empresa.

Ao longo da sua linha cronológica, a LOGX demonstrou um crescimento orgânico baseado num perfil de risco moderadamente conservador, apresentando decisões coerentes e consistentes ao nível estratégico, suportadas no desenvolvimento interno com incorporação de tecnologia, seguindo uma metodologia de melhoria contínua quer internamente, quer na sua expansão fora de Portugal.

Isso viria a ser confirmado durante as entrevistas com os diretores responsáveis pelas áreas de recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, e financeiro, com a apresentação das políticas de investimento em formação e capacitação dos colaboradores, e na modernização constante e incremental dos seus sistemas através da digitalização e da aposta em projetos tecnológicos. Essas políticas foram reconhecidas pelos pares, sendo frequentemente mencionados como ativos essenciais para a empresa e para o seu desenvolvimento.

O departamento de pesquisa e desenvolvimento na LOGX desempenha um papel relevante na adaptação da empresa à evolução do sector. O desenvolvimento de projetos tecnológicos no âmbito da logística industrial, quer a nível interno ou em conjunto com parcerias externas, é prática recorrente no seio da empresa. Foram inumerados alguns exemplos, nomeadamente ao nível do rastreio e localização de carga em tempo real, monitorização e controlo de temperatura para indústrias com necessidades específicas, distribuição por intermédio de veículos não tripulados (drones), aplicação de tecnologia blockchain, entre outros projetos e iniciativas. Esta postura define o pilar **Sistemas**.

Conforme foi referido anteriormente, a empresa posiciona-se como um fornecedor de soluções logísticas globais, ou seja como um parceiro a quem os clientes podem recorrer para todas as necessidades logísticas dos seus negócios (inbound e outbound). O alcance global é possível por intermédio de uma extensa rede de agentes, distribuída por mais de duas centenas de países, que promove o transporte bidirecional de mercadorias com Portugal. A estratégia de marketing e comunicação da LOGX são construídas em torno dessa proposta de valor. Este compromisso em ser um facilitador para os seus clientes, e um parceiro capaz de adicionar valor, aliado aos altos padrões de qualidades nos serviços prestados, contribuiu para que a LOGX tenha ao longo do seu percurso construído relações fortes e duradouras com os seus clientes. Estes são vistos como, mais do que fontes de receita, parceiros e, acima de tudo, os principais impulsionadores

da marca, uma vez que, quando satisfeitos, a recomendarão sem reserva. De facto, este foi o principal objetivo da empresa e, é também a principal missão para o futuro, o que resume assim o pilar **Redes**.

Por último, mas talvez o mais importante, o principal fator identificado como chave para o sucesso da LOGX, é de facto o seu capital humano, determinante para aplicar uma postura relacional, mais do que simplesmente transacional, para com os seus clientes. Os colaboradores são também os agregadores de “know-how” da empresa e, por isso, assumem lugar de destaque nas medidas de desenvolvimento aplicadas, de forma a fortalecer e potenciar esse fundamental fator. Isto resume o terceiro pilar, **Pessoas**. As palavras mais utilizadas pelos colaboradores da LOGX para descrever a empresa estão representadas na figura 1.

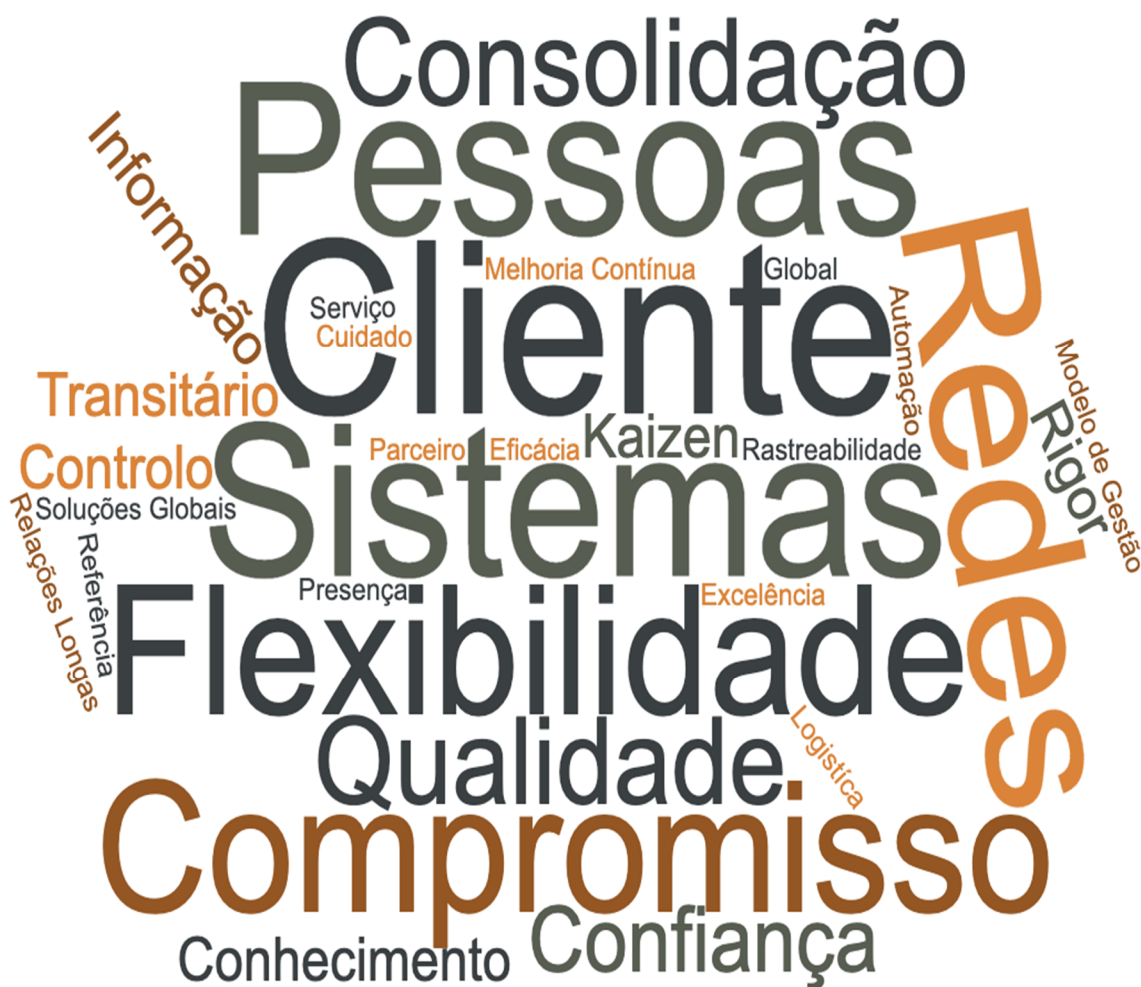


Figura 1 - Nuvem de Palavras LOGX

De acordo com o seu posicionamento enquanto fornecedor de soluções logísticas globais, a LOGX apresenta um portfólio de serviços extenso e diversificado, com diversas unidades de negócio, desde o desalfandegamento e despacho; transitário rodoviário, aéreo e marítimo; logística industrial e distribuição; soluções de e-commerce chave-na-mão; logística de eventos, entre outros. Equipas especializadas e dedicadas, alavancam a capacidade de fornecer soluções de qualidade em todas as unidades de negócio, conjuntamente com uma estratégia focada na venda cruzada entre as mesmas unidades, de forma a integrarem o máximo de serviços fornecidos para cada cliente.

Ao longo da sua história, a LOGX desenvolveu fortes competências e uma vasta experiência em diversas indústrias e sectores, tornando-se capaz de fornecer soluções customizadas aos negócios dos seus clientes. A LOGX é hoje um parceiro capaz de promover uma vantagem competitiva aos seus clientes em sectores como: indústria farmacêutica e saúde, indústria automóvel, indústria alimentar e de produtos perecíveis, indústria de vinhos e bebidas e, logística industrial em geral. Esta flexibilidade permite à LOGX atender às distintas necessidades dos seus clientes, sejam elas o transporte de uma carga única para qualquer parte do mundo ou, a montagem 'inhouse' de uma operação logística complexa englobando serviços de transporte, armazenagem (matérias primas, produto semiacabado e produto final) e distribuição.

3.2 O Caminho da Internacionalização da LOGX

A LOGX iniciou o seu processo de internacionalização no final da primeira década de 2000, numa ação conjunta, através de uma parceria com um outro operador logístico, nomeadamente uma empresa líder mundial no sector (mencionado ao longo do projeto como EXPY). Este processo teve como destino o continente Africano, numa primeira jornada em que LOGX atuaria como 'Global Services Participant' (GSP) da EXPY nesse território (mencionado ao longo deste projeto como LX_AFR_1). Embora esta parceria tenha tido maior destaque por essa altura, havia já sido anteriormente estabelecida pelo fundador da LOGX, vários anos antes.

Após essa primeira aventura fora de Portugal, quatro anos depois, a LOGX iniciou um novo processo de expansão para uma segunda geografia no continente Africano (LX_AFR_2). Desta vez de forma individual, sem estabelecer parceria, pelo menos numa

fase inicial. Uma vez que, anos mais tarde, se viria a estabelecer nova parceria com a EXPY, com contornos semelhantes, tornando-se assim também a LOGX, GSP da EXPY nesta segunda geografia.

O passo seguinte na internacionalização da LOGX, aconteceu apenas dois anos depois desde a última expansão, desta vez para a América do Sul, estabelecendo assim a primeira filial nesse continente (LX_AMR_1).

Mais uma vez, dois anos depois, a LOGX inicia novo processo de expansão, regressando a África, novamente em parceria como GSP da EXPY, estabelecendo assim uma terceira geografia neste continente (LX_AFR_3).

Até esta altura, a estratégia de internacionalização da LOGX apresentava como centro gravitacional a terra mãe, Portugal, e era suportada em três fatores importantes: o primeiro, uma perspetiva ‘follow the client’, em que o principal impulso do processo era uma oportunidade de negócio identificada numa nova geografia, com um cliente da LOGX cuja relação teve origem em Portugal; segundo, uma oportunidade de parceria com a EXPY, uma marca de referência mundial, com quem a LOGX tinha boas relações; e terceiro, a proximidade cultural, nomeadamente em termos linguísticos e históricos, que era um denominador comum às geografias mencionadas, sendo esse um fator que é assumido como um facilitador à integração da empresa, dos seus sistemas e das pessoas.

Mais recentemente, a LOGX voltou a expandir para mais duas geografias, de forma individual, com filial própria e sem parcerias. Nomeadamente, uma quarta geografia no continente Africano (LX_AFR_4), e uma segunda na América Latina (LX_AMR_2). Nestes dois últimos processos de internacionalização, a estratégia de seleção de mercados e modo de entrada foi um pouco diferente. Nestes casos, os territórios foram identificados como “must go”, de um ponto de vista de oportunidade e volume potencial de negócio. De uma forma proactiva, através de um processo de recrutamento externo (contratados a empresas concorrentes) e aliciadas com um projeto empreendedor, num modelo de investimento ‘Greenfield’, foram então identificadas as pessoas com experiência nos mercados alvo e com capacidade de representar o ADN LOGX.

Relativamente ao portfólio de serviços, foi sempre estratégia da LOGX, e continua a ser, entrar nos novos mercados com um leque de serviços significativamente mais reduzido, comparado com o existente em Portugal, e gradualmente ir introduzindo novas

soluções, mais uma vez de forma orgânica e sustentável. De uma forma geral, a empresa entra nos mercados como fornecedora de serviços de transitário rodoviário, aéreo e marítimo (maioritariamente internacional), sendo que o serviço é contratado à LOGX e esta procede à negociação do transporte junto de operadores locais.

Esta expansão incremental permitiu à LOGX estabelecer uma pegada geográfica consistente e com potencial, nomeadamente com a conceção de uma forma de posicionamento em triângulo entre a Europa, África, e América Latina, conforme é ilustrado na figura 2.

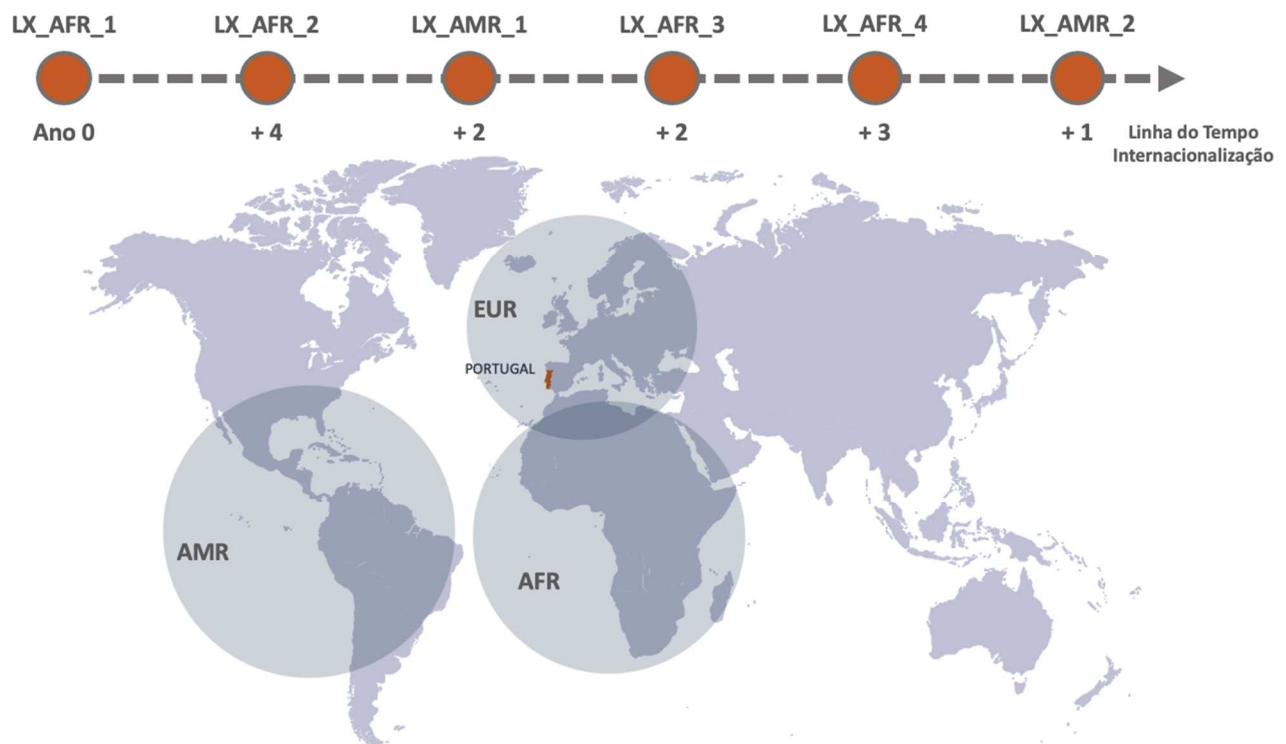


Figura 2 - Internacionalização LOGX

Conforme mencionado anteriormente, os modos de entrada nas diferentes geografias variaram até certo ponto, apresentando, no entanto, como denominador comum, uma postura conservadora por parte da empresa, não abdicando claramente da manutenção do controlo das unidades de negócio. Normalmente estas novas unidades são estabelecidas sob a forma de empresas subsidiárias (referida como investimento 'Greenfield'), o que envolve maior compromisso por parte da empresa em troca por um maior controlo, no entanto com um investimento inicial baixo, uma vez que a LOGX

aposta num desenvolvimento sustentável e orgânico nas novas geografias. Vale a pena referir que para um dos processos de internacionalização, nomeadamente o primeiro (LX_AFR_1), a empresa optou por um modo de entrada de empreendimento conjunto ('joint-venture') com uma empresa local já estabelecida, tendo mais tarde efetivado a sua aquisição e dos seus ativos. Este modo de entrada significou uma diminuição do compromisso, uma vez que o investimento foi repartido com outra empresa, associado a uma partilha do controlo do negócio.

Além desse exemplo, de uma forma geral, a empresa seguiu um modelo tipo 'start-up', normalmente impulsionado, como anteriormente referido, por um ou mais clientes-âncora, e a partir daí seguindo um crescimento orgânico. À medida que este crescimento se verificava, a empresa ia aumentando gradualmente a sua estrutura, mantendo sempre os níveis de risco controlados. Ao início é estabelecido um escritório, essencialmente comercial, com um gestor associado. Esse gestor é tradicionalmente um cidadão Português expatriado no território alvo, com vasta experiência no mesmo no âmbito do sector logístico, geralmente recrutado a uma empresa concorrente. São procuradas nesse gestor competências de um perfil empreendedor, altamente proactivo, capaz de desbravar o mercado e desenvolver negócio para a empresa. A partir da sede, é-lhe disponibilizado todo o suporte necessário, a nível dos sistemas de informação, recursos humanos, legal, financeiro e contabilístico, ou qualquer outro que seja necessário.

Esta abordagem permite à LOGX ter alta flexibilidade nos mercados em que está presente, uma vez que atua basicamente como uma empresa vendedora de serviços, sem grandes necessidades de estrutura, e baixo investimento, transmitindo baixos níveis de risco para empresa-mãe.

A empresa assume também uma preferência por geografias com economias emergentes, como é visível pela seleção dos continentes Africano e América Latina. Esta escolha está intimamente ligada com o facto de essas geografias apresentarem grandes necessidades de 'Know-how', não sendo por isso, e por normalmente implicarem maiores riscos, tão atrativas para os 'big players' da indústria. As duas últimas geografias não seguiram esta tendência, tendo sido selecionadas sob um ponto de vista diferente, uma vez que são mercados com um contexto competitivo mais maduro, que contam com a presença dos principais competidores mundiais. Esta capacidade de se adaptar a diferentes ambientes políticos, económicos, culturais e jurídicos, muitas vezes adversos,

demonstra a resiliência da empresa, no entanto não é necessariamente uma aposta para o futuro por parte da LOGX. Na maior parte dos processos de internacionalização anteriores, este risco acrescido foi compensado pela presença dos clientes-âncora, anteriormente referidos, e que garantiu negócio logo à partida. No entanto, é referido várias vezes durante as entrevistas que o risco é um fator fundamental a ter em conta aquando da seleção dos mercados.

Relativamente ao financiamento dos projetos de internacionalização na LOGX, o mesmo é feito habitualmente através de capital próprio, sem fontes externas, sendo os futuros lucros obtidos nos mercados internacionais reinvestidos nesses mesmos mercados de forma a impulsionar o crescimento, sem afetar significativamente as contas da empresa-mãe. O modelo de negócio aplicado internacionalmente, como foi já referido, não é de capital intensivo, ou seja, requer um investimento inicial relativamente baixo, nomeadamente para cobrir as despesas operacionais da filial e para disponibilizar algum capital de giro, permitindo a obtenção e disponibilização de crédito com fornecedores e clientes, respetivamente.

3.2.1 Mudança Estratégica

Contrariamente ao que acontecia nos primeiros projetos de internacionalização (LX_AFR_1/ LX_AFR_2/ LX_AMR_1/ LX_AFR_3) em que a LOGX baseava as suas decisões estratégicas, no que diz respeito à internacionalização, nas relações do mercado alvo com Portugal (“Centro Gravitacional”), quer por intermédio de clientes âncora, quer com foco nas transações comerciais de produtos (importação/ exportação) entre Portugal e o país destino, nas geografias mais recentes isso já não se aplica. Inclusive, esta abordagem não trouxe bons resultados na geografia LX_AMR_1, tendo sido reformulada posteriormente.

Estas últimas geografias representam um maior desafio para a empresa, uma vez que as relações comerciais com Portugal não são significativas, apresentando baixos volumes de importação e exportação. A isto acresce o facto de se apresentarem como mercados mais maduros, quando comparados com os anteriores processos de internacionalização da LOGX, com contextos competitivos mais exigentes, onde os principais ‘players’ da indústria marcam presença, e onde a LOGX tem maior dificuldade para acrescentar

valor. O maior distanciamento cultural verificado nestas geografias também representa um desafio adicional para a LOGX, principalmente relacionado com questões linguísticas. Nestes casos, o gestor local tem um papel ainda mais relevante e desafiante, pelo que é fundamental ter uma vasta experiência na região e na indústria.

Neste sentido, as geografias mais recentes na linha do tempo da LOGX foram identificadas como aquelas que apresentam atualmente maior necessidade de consolidação e, por isso, esse objetivo deve assumir especial relevância no processo de seleção dos mercados alvo.

Relativamente ao portfólio de serviços, como foi anteriormente referido, a penetração dos mercados é geralmente feita com uma unidade de negócio transitário, nas suas diferentes componentes - rodoviário, aéreo, marítimo e, dependendo do país, ferroviário - modelo de negócio esse que a LOGX tem intenção de manter, uma vez que possibilita o recurso a um investimento inicial baixo, como é desejado. Esta abordagem pode ser diferente no caso de a LOGX ser selecionada em algum concurso público internacional, normalmente promovido por grandes empresas multinacionais. Neste caso, a empresa entrava no novo mercado com uma operação de logística contratual, que garantia à partida negócio nesse novo território, e posteriormente seria então implementado o modelo habitual enquanto prestador de serviços de transitário, com objetivo de prosperar nessa geografia. A LOGX está constantemente atenta a este tipo de oportunidades estando, ao momento deste projeto, envolvida em diversos concursos internacionais. No caso de fechar alguma destas oportunidades de negócio, a empresa afirma-se capaz de transferir as suas competências chave, adquiridas ao longo dos vários anos de experiência nas indústrias anteriormente mencionadas, para qualquer ponto do globo. Embora a questão do distanciamento cultural e linguístico seja visto como o principal fator de risco e possível entrave nestes procedimentos, uma vez que a adaptação dos sistemas, redes e pessoas nestas geografias (Mercados Asiático e Leste Europeu, por exemplo) seria consideravelmente mais complexa e poderia comprometer a rentabilidade do projeto.

Num passado não muito distante, alguns esforços foram feitos no sentido da LOGX se expandir na Europa. A empresa assumiu um projeto no âmbito da Logística Industrial num país europeu que não Portugal (LX_EUR_2), assente em um contrato que teve origem a partir de um concurso público internacional. Enquanto o contrato esteve em

vigor, a empresa desenvolveu negócio nesse território, no entanto, quando o mesmo cessou, a LOGX optou por encerrar a sua atividade nessa geografia. É importante salientar que a cessação desse contrato se deveu apenas a uma política de rotatividade de fornecedores implementada pelo cliente da LOGX, e não por resultado de qualquer atrito entre as partes no decorrer desse mesmo contrato. Durante a estadia da LOGX nessa geografia, foram avaliadas diferentes possibilidades para aquisição de uma empresa local, tendo inclusive uma delas chegado a uma fase bastante avançada do processo, que, no entanto, viria a não se realizar devido a fatores circunstanciais e imprevisíveis que inviabilizaram o negócio. Esta geografia continuou, no entanto, no radar da LOGX como uma possibilidade para o futuro.

Relativamente à estratégia de comunicação e marketing, a LOGX optava até há bem pouco tempo, por uma abordagem discreta ('low profile'), de uma forma intencional, usando o passa-palavra entre as suas redes, de clientes e parceiros, como principal meio de divulgação. Mais recentemente, a LOGX reformula o seu website e aposta numa presença mais forte nas redes sociais, utilizando as mesmas como meio de comunicação está ainda numa fase inicial, centrada no mercado de Portugal, com o conteúdo sendo partilhado exclusivamente em Português, o que foi identificado como uma limitação ao nível da comunicação nos mercados estrangeiros, nomeadamente naqueles para onde a LOGX expandiu mais recentemente, uma vez que nestes a proximidade cultural não se verifica, tornando-se mais complicada a comunicação. Além das redes sociais e do Website, a LOGX tem uma participação frequente, ativa e passiva, em eventos do sector, onde divulga a marca e o seu portfólio de serviços. A empresa realiza inclusivamente, um evento anual de foro comercial e recreativo, onde marcam presença os altos cargos das empresas suas clientes, assim como parceiros e colaboradores da empresa.

3.3 Internacionalização no Futuro

A LOGX tem como parte integrante do seu plano estratégico a curto prazo dar continuidade à expansão da empresa, com o objetivo traçado de entrar em duas novas geografias nos próximos anos. A análise e reflexão efetuadas, quer sobre a metodologia utilizada no passado (recente), quer sobre as competências chave da empresa, foi

fundamental para preparar o futuro, no que toca ao assunto da internacionalização. Essa reflexão apresenta-se resumida no anexo 6.1, sob a forma de uma análise SWOT. Esse foi um dos objetivos principais para este projeto, bem como desenvolver uma ferramenta estruturada que permita à LOGX avaliar de uma forma metódica os seus próximos passos neste tema. Nomeadamente, no apoio à seleção dos potenciais mercados e oportunidades que possam alavancar a empresa a nível do negócio, mas também ajudar na consolidação das geografias para onde a LOGX se expandiu mais recentemente, e que têm essa necessidade.

Durante a análise interna, foi procurado identificar e perceber os requisitos considerados fundamentais para a empresa, ao nível da seleção dos mercados. Alguns destes requisitos já foram mencionados anteriormente, no entanto, devem ser destacados como sendo determinantes, os seguintes:

- O nível de risco implicado a esse território, nomeadamente sob a forma de estabilidade política, económica e social; estabilidade cambial; enquadramento jurídico e laboral; o ambiente de negócio que deve ser favorável ao investimento estrangeiro; e ainda o contexto e desenvolvimento competitivo ao nível das competências logísticas no território alvo, sendo dada prioridade a mercados onde a LOGX tem espaço para acrescentar valor.
- A oportunidade, nomeadamente uma análise sobre os sectores de atividade mais relevantes para o território alvo, e se estão enquadrados com as competências internas da LOGX; a atividade comercial verificada entre o território alvo, e as geografias onde a LOGX já se encontra presente tendo em vista a consolidação anteriormente referida.
- E ainda, o distanciamento que deve ser avaliado nas suas diferentes dimensões: distanciamento cultural, onde a língua assume especial relevância no sentido de facilitar a penetração dos mercados, a integração das pessoas e sistemas (fator essencial para atividade no sector logístico), e promover o carácter relacional nas interações da empresa com os diversos '*stakeholders*' locais. Aqui, este requisito não está limitado à língua Portuguesa, uma vez que as línguas Inglesa, Francesa e Espanhola são vistas como competências internas bem desenvolvidas; distanciamento geográfico, uma vez que grande parte das atividades de suporte, se possível, ficariam afetas à empresa-mãe,

de forma a promover economias de escala, nomeadamente o IT, RH e Corporativo; económico e administrativo, no sentido de avaliar se o modelo de gestão corporativa aplicado em Portugal será adequado ao novo território.

Uma vez identificados os requisitos, foi elaborada a representação dos mesmos através de um modelo de seleção analítico, com a seleção de indicadores específicos a partir de bases de dados públicas, para suportar o processo de seleção de mercados por parte da LOGX, conforme será explicado no próximo capítulo, com a descrição da metodologia utilizada.

DESENVOLVIMENTO

4.1 Metodologia e Modelo Analítico

4.2 Análise Crítica

4.3 Análise Externa (Mercados)

4.4 Recomendações

4 Desenvolvimento

As condições peculiares que marcam a atualidade do ano de 2020, condicionaram a forma de interação com a empresa LOGX no decorrer do projeto. Por questões relacionadas com as normas de segurança aplicadas por força da pandemia, toda a interação e recolha de informação com a empresa decorreu remotamente por intermédio de ferramentas de telecomunicação digitais (Zoom, WebEx, Teams, etc.). A recolha de informação sobre a empresa foi feita através de entrevistas semiestruturadas com gestores das várias unidades de negócio e departamentos corporativos da LOGX. A listagem dos gestores entrevistados e a estrutura base das entrevistas, estão representadas nos anexos 6.3 e 6.4, respetivamente. A partir das entrevistas foi possível identificar os requisitos e objetivos da empresa, relativos à sua internacionalização, conforme foi anteriormente referido.

Depois da identificação dos requisitos e dos objetivos, foi contruído um modelo analítico, que a partir de uma base de dados e indicadores referentes a uma extensa lista de países (Todo o mundo), que permitirá filtrar até obter como resultado um grupo final e reduzido de geografias a ser avaliadas com maior detalhe. A abordagem analítica será descrita mais à frente.

4.1 Metodologia e Modelo Analítico

A primeira etapa da metodologia compreendeu a recolha e tratamento de dados, com pesquisa e seleção de indicadores relevantes, a partir de bases de dados públicas, que representassem os requisitos da LOGX. Entre as bases de dados consultadas, é importante salientar as bases públicas do banco mundial, do fundo monetário internacional, das nações unidas ('UN Comtrade'), do observatório da complexidade económica ('OEC'), da escola de negócios J. Mack Robinson da Universidade do Estado da Geórgia nos Estados Unidos da América, do centro de comércio internacional ('ITC'), entre outras. De forma a acelerar e automatizar essa recolha de dados e respetiva indexação, recorreu-se à linguagem de programação Python, com uma codificação simples e comandos básicos, o que permitiu uma poupança significativa de tempo nesta etapa. Posteriormente, esses dados foram organizados numa folha de cálculo 'Google

SpreadsheetTM’, para simplificar a sua consulta e utilização. Após a seleção dos indicadores, foi feita uma análise de correlação, procedendo-se à filtragem dos mesmos, com eliminação de indicadores com alta correlação (superior a 0.5), com o objetivo de não duplicar o efeito no resultado final. De seguida, e ainda nesta etapa, procedeu-se à normalização dos dados para cada indicador, uma vez que apresentavam diferentes unidades e ordens de grandeza, para uma a escala de Likert com classificação de 1 a 5. Após esta normalização, o valor máximo de cada indicador assume o valor 5, e o mínimo o valor 1, com os restantes valores intermédios posicionados em conformidade. Este passo possibilitou a interpretação comparativa de todos os indicadores. Alguns dos passos descritos anteriormente encontram-se representados na figura 3, que descreve o processo de coleta e tratamento de dados, etapa habitual do ciclo de gestão de um projeto de âmbito analítico.

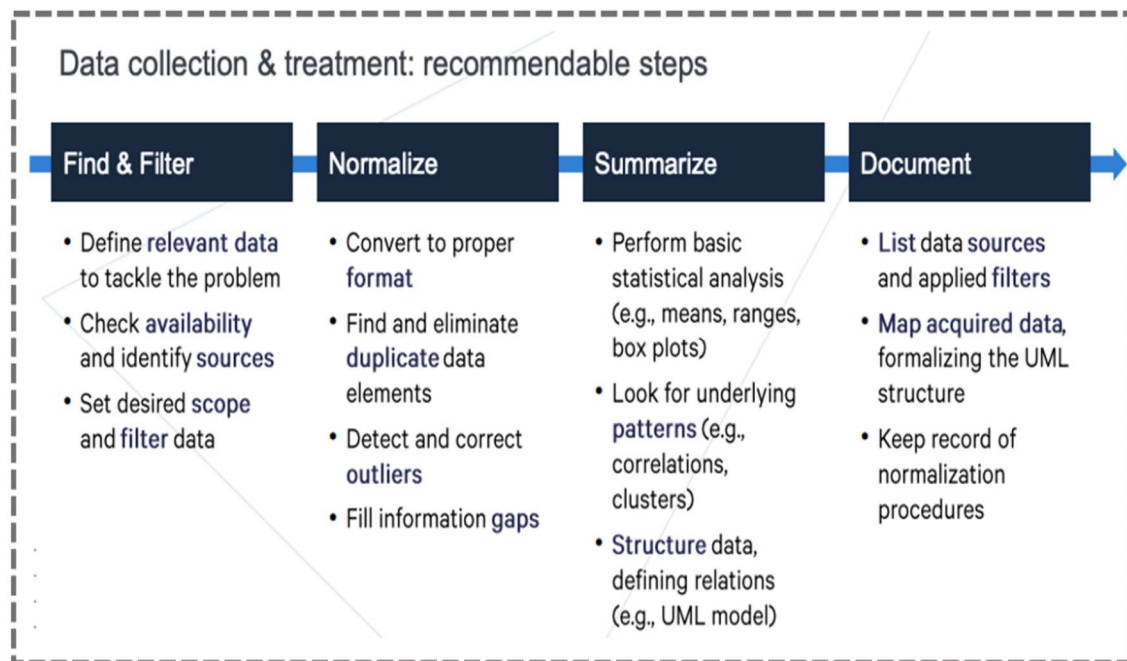


Figura 3 – Processo de Coleta e Tratamento de Dados (Amorim, 2020)

Uma vez concluídos todos os passos na etapa de coleta e tratamento dos dados, seguiu-se a utilização do modelo, de forma a selecionar os mercados que melhor se identificam com a estratégia da LOGX. Nesta segunda etapa, o objetivo foi de usar o modelo para, progressivamente, ir eliminando países da lista inicial que continha mais de 200 países

diferentes. Este procedimento é constituído por três fases: uma primeira filtragem macro em que uma grande porção dos países é eliminada, tendo por base indicadores representativos dos níveis de risco e oportunidade; uma segunda filtragem com base na oportunidade, desta vez referente aos setores identificados como do interesse e competência da LOGX, a que foi chamada segmentação; e por último, a terceira etapa de filtragem que tem como base o distanciamento, conceito anteriormente explicado. O procedimento completo com as diferentes fases que o constituíram, está representado na figura 4.

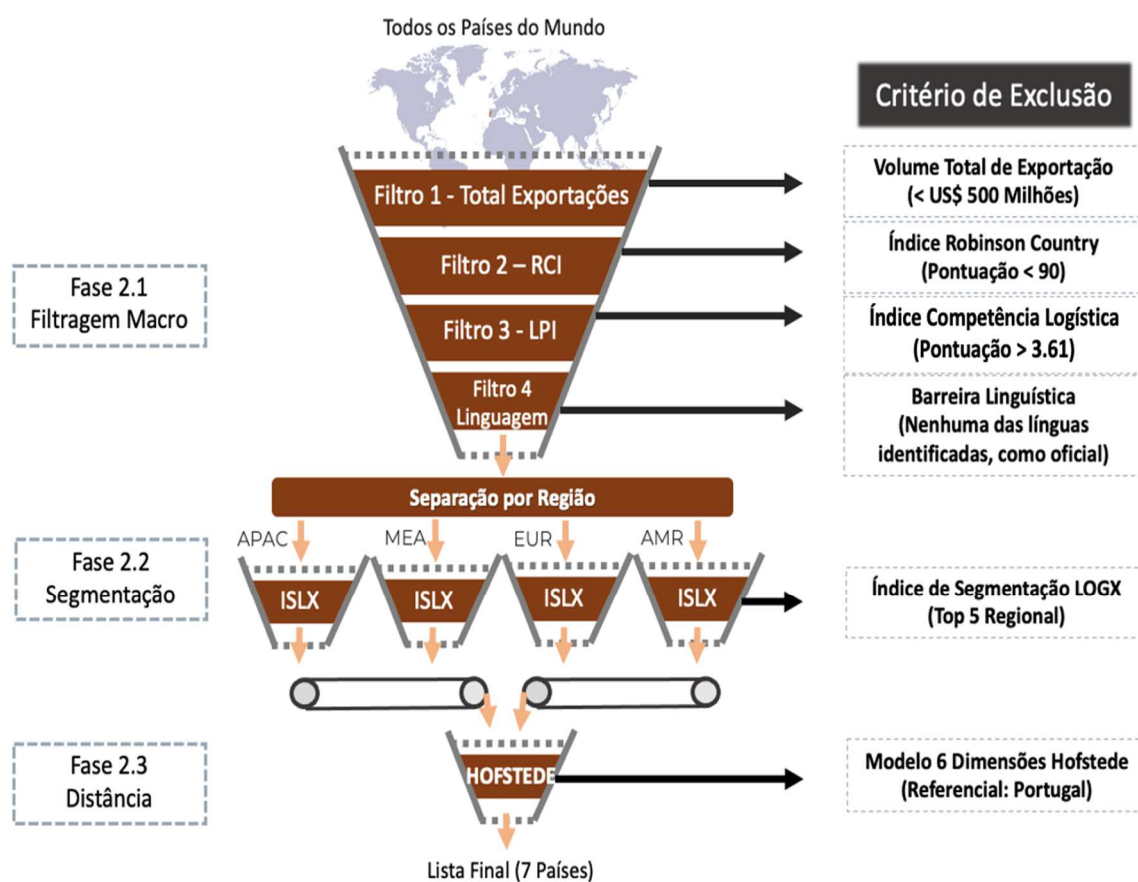


Figura 4 - Representação do Modelo Analítico

Analisando mais a fundo cada uma das fases de filtragem, podemos observar a exclusão progressiva dos países que não se identificam com o plano estratégico da LOGX.

A primeira fase diz respeito à filtragem macro, fase 2.1, que por sua vez é constituída por 4 níveis de filtragem:

- O primeiro filtro aplicado nesta fase, como critério eliminatório, teve por base o volume total de exportações para cada país, tendo sido excluídos aqueles que apresentavam um valor para este indicador inferior a US\$ 500 milhões (fonte: ITC Trade Map¹). O objetivo para esta etapa era eliminar países que, do ponto de vista da oportunidade, fossem pouco interessantes para a LOGX, uma vez que o volume de mercadorias exportado não era considerado relevante para a empresa e estudo. Foi considerado apenas o volume de exportações, uma vez que a grande maioria dos serviços de transporte são negociados na origem, ou seja, no país exportador.
- O segundo filtro aplicado nesta fase, teve por base o '*Robinson Country Intelligence Index*' (RCI²). Um índice composto segundo o qual foi avaliada, em 2020, uma lista de 139 países, relativamente ao nível de risco em quatro dimensões distintas: Governança, Economia, Operações e Sociedade. Nesta fase foram excluídos todos os países posicionados abaixo da posição 90, ocupada pela Tunísia, e também aqueles para os quais não existia informação disponível. Este passo tinha como objetivo a exclusão de países em que se faz sentir instabilidade significativa, quer seja de natureza política, económica ou social, sendo por esse motivo considerados ambientes hostis ao investimento estrangeiro.
- O terceiro filtro aplicado nesta fase teve por base o '*Logistics Performance Index*' (LPI). Índice composto segundo o qual foi avaliada, em 2018, uma lista de 160 países, relativamente a seis dimensões distintas: Alfandegas, Infraestruturas, Transporte Internacional, Competência Logística, Rastreio e Localização e Atualidade. Este passo tinha como objetivo a exclusão de países com pontuação superior a Portugal (3.64), refletindo por isso competências logísticas mais desenvolvidas. Foi considerado que nestes países, a LOGX teria maior dificuldade em acrescentar valor, e em alavancar alguma vantagem competitiva. De uma forma geral, este passo resultou na exclusão de países com um índice de desenvolvimento e poder económico altos, e com sectores

¹ [ITC Trade Map \(Value exported in 2019 – USD Thousand\)](#)

² [Robinson Country Intelligence Index](#)

logísticos altamente maduros. Como exceção à regra, optou-se por manter em análise Espanha e Itália, embora apresentassem um LPI superior a 3.64, por apresentarem fortes relações comerciais com a América Latina, região com necessidade de consolidação por parte da LOGX, e por apresentarem proximidade cultural e geográfica relativamente a Portugal, fatores esses identificados como fundamentais no plano estratégico da empresa.

- O quarto e último filtro, aplicado nesta fase, teve por base as línguas oficiais de cada país. Este passo tinha como objetivo a exclusão de países onde não se verificasse como língua oficial nenhuma das línguas identificadas pela LOGX como competências internas, nomeadamente o Português, o Espanhol, o Inglês ou o Francês. De acordo com o que anteriormente referido, considerou-se que nestes países, o distanciamento cultural era visto, a esta altura, como um entrave à entrada, e à implementação dos recursos da LOGX (Pessoas e Sistemas).

Terminada a fase de filtragem macro, depois de aplicados os quatro filtros explicados acima, a lista de países, ainda em análise como potenciais mercados para expansão da LOGX, foi reduzida significativamente para 22 geografias, separadas por região, Ásia-Pacífico, Médio Oriente e África, Europa e Américas, que foram submetidas à fase 2.2. Nesta fase, denominada como segmentação, o objetivo foi o de avaliar o potencial de cada país ao nível dos sectores e indústrias identificados como enquadrados com as competências chave da LOGX. Posto isto, utilizou-se como ponto de partida, o volume total de exportações de cada país, sendo posteriormente removidas as classes de produtos consideradas como fora do âmbito da especialização da LOGX, nomeadamente matérias não transportáveis, como o petróleo e seus derivados, entre outras comodidades. Para executar este passo, foi necessário analisar com detalhe a listagem de produtos exportados, classificados segundo a nomenclatura internacional - 'The Selected Commodity Description and Coding System' (Códigos HS) e, a partir daí, selecionar apenas os códigos afetos aos produtos enquadrados com as competências da LOGX, para cada um dos países ainda em análise. No anexo 6.4 estão representados os códigos HS considerados (2 Dígitos). Este procedimento resultou na transformação de sete novos indicadores, nomeadamente:

- LX_EXP_WLD – Volume de exportação total, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;
- LX_EXP_EUR_1 – Volume de exportação com destino à geografia LX_EUR_1 (Portugal), onde a LOGX tem filial, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;
- LX_EXP_AFR_1 – Volume de exportação com destino à geografia LX_AFR_1, onde a LOGX tem filial, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;
- LX_EXP_AFR_2 – Volume de exportação com destino à geografia LX_AFR_2, onde a LOGX tem filial, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;
- LX_EXP_AFR_3 – Volume de exportação com destino à geografia LX_AFR_3, onde a LOGX tem filial, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;
- LX_EXP_AMR_1 – Volume de exportação com destino à geografia LX_AMR_1, onde a LOGX tem filial, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;
- LX_EXP_AFR_4 – Volume de exportação com destino à geografia LX_AFR_4, onde a LOGX tem filial, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;
- LX_EXP_AMR_2 – Volume de exportação com destino à geografia LX_AMR_2, onde a LOGX tem filial, de produtos classificados com os códigos HS afetos aos setores em que LOGX é especializada;

Utilizando estes novos indicadores, procedeu-se à computação de um indicador composto, para cada país, denominado como “Índice de Segmentação LOGX” (ISLX), representado na equação 1:

$$ISLX_k = 8.3\% \times (LX_{EXP_{WLD}_k} + LX_{EXP_{AFR_1}_k} + LX_{EXP_{AFR_2}_k} + LX_{EXP_{AFR_3}_k}) \\ + 16.7\% \times (LX_{EXP_{EUR_1}_k} + LX_{EXP_{AMR_1}_k} + LX_{EXP_{AFR_4}_k} + LX_{EXP_{AMR_2}_k})$$

k, País *k* em análise

Equação 1 – Cálculo Índice de Segmentação LOGX

Optou-se por dar maior relevância ao volume de exportações com destino a Portugal e, especialmente, ao volume de exportações com destino às geografias mais recentes para onde a LOGX se internacionalizou, e que têm atual necessidade de consolidação. Esta abordagem teve como objetivo promover potenciais sinergias entre os novos territórios a selecionar e as geografias onde a LOGX já se encontra presente. No seguimento do que foi feito anteriormente, após computação, este indicador foi também normalizado para a escala de Likert.

Na fase 2.3, denominada como “distância”, o objetivo foi avaliar o distanciamento de cada um dos países, ainda em análise, relativamente a Portugal. Conforme anteriormente referido, prevê-se que países com maior distanciamento, nas diferentes dimensões que compõem o conceito, resultem em uma maior probabilidade de insucesso na aplicação de modelo de negócio e gestão semelhante aquele que se verifica em Portugal. Para esta análise, optou-se pela utilização do modelo de 6 dimensões de Hofstede, com especial foco em três dessas dimensões: ‘Power Distance Index’ (PDI), ‘Uncertainty Avoidance Index’ (UAI) e ‘Long Term Orientation vs Short Term Orientation’ (LTO). Estas dimensões foram consideradas como as mais relevantes na perspetiva empresarial da LOGX. A lista de países melhor classificados nesta fase, encontra-se representada na tabela 1.

Classificação após Fase 2.3 - Distância				
Código	País	ISLX	Ranking	LX_EXP_WLD (\$US)
ESP	Espanha	3.9	7	\$189,843,974
ITA	Itália	3.9	7	\$320,888,444
ARG	Argentina	1.8	13	\$32,696,000
CHL	Chile	1.3	9	\$14,763,788
COL	Colombia	1.0	12	\$4,566,491
PER	Peru	1.0	14	\$17,801,848
URY	Uruguay	1.0	6	\$3,119,893

Tabela 1 – Classificação após fase 2.3 (Top 7)

Num último passo, com o objetivo de avaliar os países que compõem a lista final, procedeu-se a uma análise comparativa, mais uma vez utilizando os indicadores referentes ao volume de exportação com destino às geografias com necessidade de consolidação, no entanto incorporando ainda indicadores adicionais, referentes ao desenvolvimento de negócio nos países em questão, nomeadamente o imposto aplicado sobre o rendimento das empresas, a liberdade laboral e a eficácia judicial. A computação desse resultado final estar representado na equação 2.

$$Final\ Score = 22.22\% \times (LX_{EXP_{AMR1_k}} + LX_{EXP_{AMR2_k}}) + 11.11\% \times (LX_{EXP_{EUR1_k}} + LX_{EXP_{AFR4_k}} + CTR_k + LL_k + EJ_k)$$

k , País k em análise

CTR_k , Imposto sobre o rendimento corporativo no País k

LL_k , Índice de liberdade laboral no País k

EJ_k , Índice de eficácia judicial no País k

Equação 2 – Cálculo Pontuação Final

Os resultados da análise estão representados na tabela 2.

Classificação Final																	
Código	País	Ranking	Final Score	LX_EXP_EUR_1		LX_EXP_AMR_1		LX_EXP_AFR_4		LX_EXP_AMR_2		Corporate Tax Rate (%)		Eficácia Judicial		Liberdade Laboral	
				Métrica	LKT	Métrica	LKT	Métrica	LKT	Métrica	LKT	Métrica	LKT	Métrica	LKT	Métrica	LKT
ESP	Espanha	1	3.78	\$12,924,760	5	\$1,537,809	2	\$983,705	4	\$2,992,136	5	25%	5	52%	4	58%	2
ITA	Itália	2	3.67	\$2,899,005	2	\$2,952,027	3	\$1,429,357	5	\$2,792,350	5	28%	4	51%	4	51%	2
ARG	Argentina	3	2.44	\$44,344	1	\$6,086,730	5	\$391,711	2	\$272,818	1	30%	3	47%	3	47%	1
CHL	Chile	3	2.44	\$21,962	1	\$936,514	2	\$22,479	1	\$388,449	2	27%	4	61%	5	65%	3
COL	Colombia	7	1.44	\$5,939	1	\$47,539	1	\$3,230	1	\$138,374	1	33%	1	33%	1	78%	5
PER	Peru	6	1.56	\$15,382	1	\$559,468	1	\$18,351	1	\$196,807	1	28%	4	31%	1	63%	3
URY	Uruguay	5	2.22	\$8,201	1	\$195,907	1	\$15,322	1	\$13,020	1	25%	5	60%	5	71%	4

Tabela 2 – Classificação Final dos Mercados

4.2 Análise Crítica

Através da aplicação do modelo analítico e da observação dos resultados obtidos, verifica-se que, de uma forma geral, a lista final de potenciais mercados para futura internacionalização da LOGX está alinhada com o planeamento estratégico descrito pelos gestores da empresa, o que permite a validação do modelo. O primeiro fator que motiva a validação dos resultados é o facto de vários destes países terem sido mencionados durante as entrevistas realizadas pelos gestores da LOGX, conforme representado no anexo 6.5.

Os territórios que compõem a lista final serão analisados em detalhe, assim como as respetivas indústrias de serviços de transporte.

Conforme referido anteriormente, era pretendido que o modelo analítico fosse capaz de produzir resultados, de uma forma estruturada, em linha com o plano estratégico da empresa, atendendo aos requisitos estabelecidos. Da informação recolhida durante as entrevistas, os requisitos identificados para a seleção dos mercados alvo foram os seguintes:

- Necessidade de consolidação dos mercados para onde a LOGX se internacionalizou mais recentemente (LX_AMR_1, LX_AFR_4 e LX_AMR_2), nomeadamente a América Latina.
- Preferência por mercados com relativa proximidade cultural.
- Preferência por mercados com perfil de risco moderado.
- Preferência por mercados com competências logísticas inferiores, às verificadas em Portugal.
- Preferência por mercados com sectores de atividade enquadrados com as competências e especialização da LOGX.

De uma forma geral, todos os países que compõem a listagem final preenchem se enquadram dentro dos requisitos acima estabelecidos.

Intuitivamente, é possível dividir a lista em dois blocos: um primeiro bloco composto por países da região da América do Sul, nomeadamente Argentina, Chile, Colômbia, Peru e Uruguai, que surgem motivados pelas fortes relações comerciais com os países da

região, incluindo os países onde a LOGX está presente, não deixando de cumprir com os restantes requisitos; e um segundo bloco composto por países Europeus, nomeadamente Espanha e Itália, países esses que demonstram também fortes relações comerciais com a região da América Latina, significativa proximidade com cultural relativamente a Portugal, embora não apresentando diferenças significativas ao nível das competências logísticas face a Portugal.

Posto isto, antes de selecionar os mercados pretendidos, foi importante realizar uma análise de maior detalhe ao perfil de cada país, que teve por base uma estrutura PESTEL, e ainda uma análise à indústria de serviços de transporte de cada país.

Relativamente ao primeiro bloco de países, foram todos analisados neste capítulo, com exceção do Uruguai, que por apresentar um volume de exportações consideravelmente mais baixo (\$US 8.96 Milhões) quando comparado aos restantes, cujo valor médio referente ao volume de exportações é de \$US 57.3 Biliões. Também no que toca ao valor da receita para indústria dos serviços de transporte, o Uruguai apresenta-se numa escala bastante inferior aos restantes.

Relativamente ao segundo bloco composto pela Espanha e Itália, também foi excluída uma geografia. Optou-se por selecionar a Espanha. Por uma questão de proximidade geográfica e cultural, a Espanha assume vantagem relativamente à Itália. Considerou-se ainda, que por a LOGX contar já com uma experiência anterior na Espanha, ter maior conhecimento do mercado, ter já entidade fiscal aberta no país ainda que atualmente inativa, e por isso terá maior facilidade em voltar a entrar no país no futuro. Acrescentar, segundo informação recolhida nas entrevistas, a LOGX estabeleceu recentemente uma parceria com uma empresa relevante no sector logístico em Espanha, no sentido de preparar uma operação ibérica, e por isso faz todo sentido avançar, ou neste caso recomeçar, o processo de internacionalização para o país vizinho. Neste sentido, Uruguai e Itália não foram analisados em detalhe nesta dissertação, devendo, no entanto, ser mantidos no radar da LOGX para futura análise em período oportuno.

4.3 Análise Externa (Mercados)

A Indústria Global de Serviços de Transporte representou em 2019, um valor total de \$US 2.2 Triliões, com uma taxa anual de crescimento de 2.5% (MarketLine, “Industry Profile: Global Transportation Services”, 2020). Este valor é repartido pelos diferentes segmentos que compõem a indústria, nomeadamente o rodoviário, com maior representação (73.8%), seguido pelo marítimo (11.2%), e depois, com menos representação, os segmentos aéreo e ferroviário.

A indústria registou um crescimento global moderado durante o período histórico 2015-2019, registando uma taxa de crescimento composto de 4% nesse mesmo período. No futuro prevê-se que a indústria global de serviços de transporte atinja um valor total \$US 2.4 Triliões em 2024, com uma taxa crescimento anual composta na ordem dos 1.9% entre 2019-2024.

A crise pandémica que se faz sentir afetou intensamente a indústria no ano de 2020, tendo o consequente confinamento motivado uma diminuição no consumo de combustíveis, provocando uma queda significativa nos preços do petróleo. Embora isto permita aos prestadores de serviços de transporte beneficiarem de margens operacionais mais elevadas, foi necessária implementação de regras e medidas de segurança extraordinárias ao nível dos recursos e processos, provocando um aumento dos custos. A recessão económica esperada no pós-encerramento devido à Pandemia pode também significar um aumento dos custos, uma vez que se espera que a procura por serviços de transporte diminua, em conformidade com declínio esperado na atividade industrial, em geral.

4.3.1 Análise Externa: Região da América Latina

4.3.1.1 Análise Macro: Região da América Latina

Atualmente, a América Latina é uma das regiões mais proeminentes da Economia Global, com um Produto Interno Bruto (PIB) de mais de \$US 5,7 Triliões e uma população total de mais de 646 milhões de habitantes (Banco Mundial, 2019). A atual crise pandémica tem um impacto económico, social e político generalizado, uma vez que a

região registou quase 27% dos casos mundialmente confirmados e mais de 34% das mortes (Congressional Research Service, 2020).

Brasil, México, Peru, Colômbia, e Argentina foram os que mais contribuíram para estes números. Como tal, prevê-se que a atividade se contraia aproximadamente 7,2% no decorrer do ano 2020. Com a normalização das condições nacionais e internacionais, é esperado que o crescimento recupere para uma taxa moderada de 2,8% em 2021 (Global Economic Prospects, 2020). As tabelas 3, 4, e 5 resumem essa análise:

Produto Interno Bruto, Preços Correntes (\$US Biliões)					
País	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	594.8	557.5	642.7	519.9	449.7
Chile	243.9	250.4	277.1	298.3	282.3
Peru	189.8	191.9	211.0	222.0	226.8
Colombia	293.5	282.8	311.9	333.6	323.8
Uruguai	53.3	52.7	59.5	59.6	56.1
América Latina	5,520	5,391	5,986	5,816	5,719
Mundo	75,199	76,336	81,229	86,357	87,698

Fonte: World Bank Group

Tabela 3 - Produto Interno Bruto, Preços Correntes (\$US Biliões)

Crescimento Real do PIB (% Anual)					
País	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	2.7%	-2.1%	2.7%	-2.5%	-2.2%
Chile	2.3%	1.7%	1.2%	4.0%	1.1%
Peru	3.3%	4.0%	2.5%	4.0%	2.2%
Colombia	3.0%	2.1%	1.4%	2.5%	3.3%
Uruguai	0.4%	1.7%	2.6%	1.6%	0.2%
América Latina	0.1%	-0.3%	1.8%	1.6%	0.8%
Mundo	2.9%	2.6%	3.3%	3.0%	2.5%

Fonte: World Bank Group

Tabela 4 - Crescimento Real do PIB (% Anual)

Inflação, Preços Médios de Consumo (% Anual)					
País	2015	2016	2017	2018	2019
Argentina	-	-	25.7%	34.3%	53.6%
Chile	4.4%	3.8%	2.2%	2.4%	2.6%
Peru	3.5%	3.6%	2.8%	1.3%	2.1%
Colombia	5.0%	7.5%	4.3%	3.2%	3.5%
Uruguai	8.7%	9.6%	6.2%	7.6%	7.9%
América Latina	1.7%	1.7%	2.3%	2.4%	3.1%
Mundo	1.4%	1.5%	2.2%	2.5%	2.3%

Fonte: World Bank Group

Tabela 5 - Inflação, Preços Médios de Consumo (% Anual)

4.3.1.2 Análise da Indústria: Serviços de Transporte na Região da América Latina

A indústria Sul-americana de serviços de transporte teve uma receita total superior a \$US 124 bilhões em 2019, com uma taxa de crescimento anual composta moderada (CAGR) na ordem dos 3,4% durante o período 2015-2019, que se prevê que continue, com a exceção do ano 2020 devido à crise pandémica que se faz sentir (MarketLine, "Industry Profile: South American Transportation Services", 2020). Os segmentos de transporte rodoviário e marítimo são os que têm maior representação, contribuindo para 86,5% e 11% da receita total para a indústria, respetivamente, devido à sua utilização generalizada por parte dos prestadores de serviços. Nas Tabelas 6 e 7 está representado o valor por segmento e por Geografia.

Segmentação da Indústria e Valor da Receita (\$US Bilhões)		
Segmento	Receita (2019)	%
Rodoviário	107.9	86.5%
Marítimo	11.0	8.8%
Aéreo	3.1	2.5%
Ferroviário	2.8	2.2%
Receita Total	124.8	100%

Fonte: MarketLine

Tabela 6 - Segmentação da Indústria e Valor da Receita (\$US Bilhões)

Segmentação Geográfica e Valor da Receita (\$US Biliões)		
País	Receita (2019)	%
Argentina	8.1	6.5%
Chile	11.4	9.1%
Peru	12.3	9.9%
Colombia	9.8	7.8%
Outros Países da Região	83.2	66.7%
Total	124.8	100%

Fonte: MarketLine

Tabela 7 - Segmentação Geográfica e Valor da Receita (\$US Biliões)

As projeções indicam um abrandar do crescimento para indústria, no período 2019-2024, com uma taxa anual de crescimento composto na ordem dos 2%, levando a um valor de mercado de \$US 137,5 Biliões até ao final de 2024. As crises pandémicas contribuirão significativamente para taxas de crescimento mais baixas, principalmente em 2020, devido à subsequente recessão económica.

4.3.2 Análise Externa: Argentina

4.3.2.1 Análise Macro: Argentina

A Argentina é o segundo maior país da América do Sul depois do Brasil e tem uma população total de cerca de 45 milhões de habitantes (Banco Mundial, 2019). O peso Argentino (ARS) é a moeda oficial do país e o Espanhol a língua oficial.

No panorama político, a Argentina é uma democracia forte e estável e tem desenvolvido esforços significativos para melhorar as relações comerciais no seio da plataforma global. São exemplos disso, o acordo de facilitação do Comércio assinado com a Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2017 e, mais recentemente, um acordo de comércio livre (ACL) com o Chile. O país é ainda membro integrante dos blocos comerciais: Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) e da União das Nações Sul-Americanas (UNASUL). No panorama económico, a Argentina viveu uma recessão com um declínio do PIB real, durante 2018-2019, a uma taxa anual média de 2,3%, de acordo com estimativas da MarketLine, como resultado da alta depreciação do peso Argentino. A taxa de inflação registou um pico recorde de cerca de 54% em 2019 e prevê-se que se mantenha a uma

média de 41% durante 2020-2021 (MarketLine, “Country Profile: Argentina, In-depth PESTLE insights”, 2020), o que pode afetar negativamente a confiança do IDE, abrandando assim o fluxo de entrada respetivo, em comparação com os anos anteriores. Este aumento da inflação é uma preocupação significativa para a economia, motivando uma alta volatilidade na taxa de câmbio para moeda nacional (Peso Argentino). A crise pandémica em curso aumentou a pressão sobre a economia do país devido ao abrandamento económico global, nomeadamente o baixo nível de consumo e exportação. O sector agrícola do país, fortemente orientado para a exportação, é o pilar central da economia e prevê-se que venha a ter um declínio significativo devido à crise pandémica. Para o comércio a retalho e a produção industrial é também esperado que enfrentem declínios significativos.

No panorama Social, de acordo com o Relatório das Nações Unidas sobre o Desenvolvimento Humano em 2019, a Argentina apresenta resultados bastante positivos ao nível destes indicadores, estando classificada em 48º lugar entre 187 países, acima do Uruguai (57º) e da maioria dos seus pares latino-americanos, no entanto, com a exceção do Chile (42º).

No panorama tecnológico, apesar dos baixos níveis de inovação no país, o governo nacional estabeleceu um plano estratégico para motivar avanços significativos na ciência e tecnologia até 2030.

No panorama Legal, a Argentina é um dos países com melhor desempenho enquanto Estado de Direito, de acordo com o Indicador de Governança Mundial de 2019, fator determinante para atrair investimento estrangeiro (IDE) para o país. Por outro lado, a Argentina enfrenta um desafio significativo com níveis crescentes de corrupção, estando classificada em 66º lugar entre 180 países, de acordo com o Índice de Perceção de Corrupção 2019, acima dos seus pares Colômbia (57º) e Peru (101º), no entanto, abaixo do Uruguai (21º) e do Chile (26º). O crime organizado é também um desafio significativo, motivado pela baixa eficácia do sistema judicial (47%), tornando o país menos atrativo para o IDE.

Ainda no âmbito Legal, as elevadas cargas regulamentares e fiscais, aplicadas pelo governo, contribuem também para a diminuição da atratividade da atividade empresarial.

4.3.2.2 Análise da Indústria: Serviços de Transporte na Argentina

A Indústria dos serviços de transporte na Argentina, registou um valor de receita total em 2019 na ordem dos \$US 8.1 Biliões, com uma taxa de crescimento anual composto (CAGR) de 8.1% durante 2015-2019, significativamente acima da média do mercado total latino-americano que registou uma CAGR de 3,4% para o mesmo período. À semelhança do que foi referido em geral para a região, ainda com maior expressão na Argentina, o segmento rodoviário foi o que mais contribuiu para a receita total, com percentagem de 98,6% do valor agregado para a indústria.

A desaceleração no crescimento está prevista para o período 2019-2024, com uma CAGR de 4%, resultando no valor de mercado de \$US 9.8 Biliões até ao final de 2024. Prevê-se que a crise pandémica contribua significativamente para este efeito, principalmente em 2020 e 2021.

Uma parte relevante da procura por serviços de transporte, no país, é proveniente da indústria alimentar e de produtos perecíveis, particularmente a farinha de soja, que representa 15% do volume total das exportações argentinas. Outras grandes categorias de produtos que contribuíram para um valor total de exportações de \$US 60,8 Biliões em 2018, de acordo com relatórios do Observatório da Complexidade Económica (OEC), foram os Cereais como milho e trigo (12,7%), veículos e peças separadas (11,6%) e ainda produtos animais, como carne e peixe (9,6%). A figura 5 tem representado em detalhe o perfil de exportações do país.

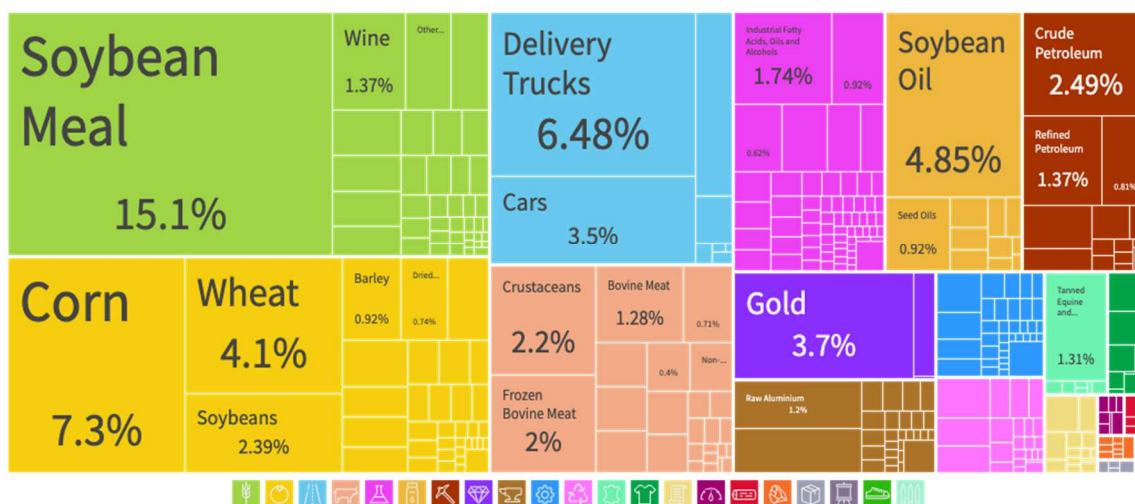


Figura 5 - Perfil de exportações da Argentina (The Observatory of Economic Complexity, 2018)

4.3.3 Análise Externa: Chile

4.3.3.1 Análise Macro: Chile

O Chile é um país situado na região ocidental da América do Sul, cobrindo uma área terrestre total superior a 756,000 km² delimitada pela cordilheira dos Andes (Este) e o Oceano Pacífico (Oeste), e conta com uma população total de 18.95 milhões de habitantes, de acordo com o Banco Mundial (2019). O peso Chileno (CLP) é a moeda oficial do país, e o Espanhol a língua oficial.

No panorama político, o Chile é uma das democracias mais estáveis da região da América Latina. O país apresenta relações internacionais fortes, uma vez que, durante décadas, os governos nacionais têm vindo a promover instituições de suporte a um comércio internacional livre. O Chile foi membro fundador de instituições tais como a Organização das Nações Unidas (ONU), a União das Nações Americanas (UNASUR), da Comunidade dos Estados da América Latina e Caraíbas (CELAC), e também membro da OCDE. O Chile é por isso, uma referência para o comércio livre, tendo assinado acordos para esse efeito, com um total de 94 países (MarketLine, 2019). Como tal, mais de 90% do comércio é operado numa base preferencial.

O aumento da desigualdade nos rendimentos, tanto relacionado com a classe social como com o género, e o elevado custo de vida são um desafio crucial para o país, com a raiva pública a crescer e a materializar-se através de manifestos, que frequentemente têm requerido intervenção policial e militar. Apesar de ser uma das economias mais estáveis e favoráveis aos negócios na região, o governo ainda se debate com estas questões (MarketLine, “Country Profile: Chile, In-depth PESTLE insights”, 2020).

No panorama económico, de acordo com o Relatório de Competitividade Global de 2019 publicado pelo ‘World Economic Forum’, o Chile surge classificado no 33º lugar do ranking entre 141 países, acima dos seus pares Uruguai (54º), Colômbia (57º), Peru (65º) e Argentina (83º). O país registou um crescimento real médio do PIB na ordem dos 2% no período 2015-2019, e as previsões apontam para que tendência se mantenha a um ritmo semelhante nos anos que se seguem, com exceção do ano 2020, por força da crise pandémica. No período 2015-2019, o Chile registou uma taxa média de inflação de 3%, maioritariamente motivado pelo aumento dos preços das matérias-primas.

O Chile é uma economia fortemente orientada para a exportação de mercadorias e, por isso, demonstra maior exposição a recessões económicas. O Chile é um dos maiores produtores e exportadores mundiais de cobre, cenário esse que pode representar um risco para o futuro, uma vez que, de acordo com Fundo Monetário Internacional (FMI), os países exportadores de energia e metais são mais vulneráveis aos choques económicos globais, já que os preços destas matérias-primas são os mais afetados durante esses períodos. Em termos de parceiros comerciais, a China, os EUA, e o Brasil constituíram o top 3 para o ano 2018, representando 51,63% do comércio total no país (exportação e importação).

No panorama social, o Chile tem feito esforços assinaláveis para reduzir os níveis de pobreza no país, com iniciativas que vão desde o apoio monetário direto aos agregados familiares, até às políticas de crescimento económico, através das quais foram alcançados resultados significativos nos últimos anos. Contudo, ao encontro do que foi referido acima, a desigualdade de género no que diz respeito ao rendimento e às taxas de participação continua a ser um desafio. O envelhecimento da população é outra dificuldade identificada, uma vez que o país tem registado um declínio nas taxas de fertilidade, e um número crescente de idosos em comparação com as gerações mais jovens. A elevada dependência de apoios sociais, por parte desta faixa etária no futuro, é vista como um dos principais desafios neste âmbito, uma vez que são expectáveis despesas elevadas, nomeadamente com os cuidados de saúde e outros serviços.

No panorama tecnológico, segundo o 'Network Readiness Index 2020' publicado em relatório (Portulans Institute, 2020), o Chile surge classificado no 50º lugar do ranking entre 134 países, acima dos seus pares Argentina (60º), Colômbia (72º) e Peru (80º), no entanto abaixo do Uruguai (47º). Este índice avalia a propensão de um país para explorar novas oportunidades na área das tecnologias de informação e comunicação (TIC).

No panorama Legal, segundo o 'Economic Freedom Index 2020' publicado em relatório (The Heritage Foundation, 2020), o Chile surge classificado no 18º lugar do ranking entre 180 países, terceiro melhor entre todos os países do Continente Americano, apenas atrás do Canadá e dos EUA. Este resultado reflete os elevados níveis de investimento do país, liberdade monetária e comercial, comparativamente aos seus pares da OCDE, uma vez que permite a repatriação de fundos sem impedimentos significativos. Ainda neste âmbito, segundo o 'Ease of Doing Business Index' publicado em relatório (World Bank,

2020), o Chile surgiu classificado no 59º lugar do ranking entre 190 países, acima dos seus pares Colômbia (67º), Peru (76º), Uruguai (101º) e Argentina (126º). Este resultado reforça a posição do país enquanto economia essencial para sua região e enquanto ambiente favorável ao investimento estrangeiro.

Ainda no âmbito Legal, e contrariamente ao que se verifica na Argentina, a carga fiscal, aplicadas pelo governo, contribuem positivamente para a atratividade empresarial para o investimento estrangeiro. No entanto, em termos regulamentação, é necessária a simplificação de forma a melhor se ajustar ao nível médio global. Nomeadamente, de acordo com o 'Global Competitiveness Index 2020', publicado em relatório (IMD, 2019), a restrita, e pouco flexível, regulamentação laboral verificada no país foi declarada como sendo o fator mais desfavorável à realização de negócios no Chile, embora tenha conseguido uma classificação favorável ao nível da eficiência do mercado laboral.

Por último, no panorama Ambiental, apesar das suas condições geográficas privilegiadas, o Chile encontra-se sob forte pressão, devido à intensa desflorestação e atividade mineira, que se verificam no país. No entanto, é importante salientar que, contrariando a tendência global, o Chile tenha aumentado a sua área florestal nos últimos anos (como percentagem da área terrestre), de acordo com dados do 'World Bank'. Ainda assim, apenas uma pequena parte da energia consumida no país é produzida a partir de fontes renováveis, ficando aquém do vasto potencial identificado para a sua longa linha costeira, com aproximadamente 4.200 km. Nesse sentido, o governo Chileno tem vindo a aplicar medidas relativas aos seus métodos de produção de energia, prevendo-se que, em 2025, 20% da energia total consumida no país seja produzida a partir de fontes renováveis.

4.3.3.2 Análise da Indústria: Serviços de Transporte no Chile

A Indústria dos serviços de transporte no Chile, registou um valor de receita total em 2019, na ordem dos \$US 11.4 Biliões, com uma taxa de crescimento anual composto (CAGR) de 3.9% durante 2015-2019, ligeiramente acima da média do mercado latino-americano que registou uma CAGR de 3,4% para o mesmo período. À semelhança do

que foi referido em geral para a região, o segmento rodoviário foi o que mais contribuiu para a receita total, com percentagem de 84% do valor agregado para a indústria.

O Chile é responsável por um terço da produção global de cobre, sendo um dos principais exportadores. Segundo a OEC, do valor total das exportações em 2018, que representaram \$US 76.7 Biliões, cerca de 50% deste valor está relacionado com produtos minerais, principalmente minério de cobre e metais como o cobre bruto ou refinado.

Outras categorias de produtos que contribuíram para o valor total de exportações em 2018 foram, por exemplo, as frutas e vegetais (10%), produtos animais, principalmente mariscos e carne de porco (9%), e vinho (2,62%). Segundo relatório MarketLine (MarketLine, 'Macroeconomic Outlook Report: Chile', 2020), o Chile é uma referência mundial na produção de vinho e o quinto maior exportador, de acordo com dados de 2019. Nesse ano, as exportações de vinho chileno excederam \$US 2 Biliões, sendo a China, os EUA, o Japão, o Reino Unido e o Brasil os principais parceiros importadores. A figura 6 tem representado em detalhe, o perfil de exportações do país.

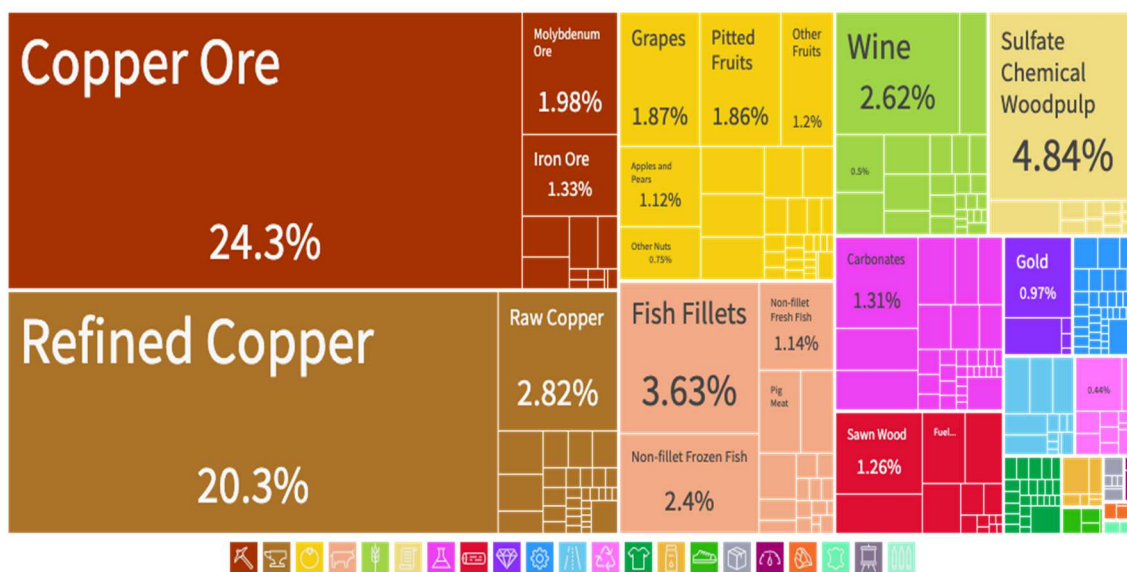


Figura 6 - Perfil de exportações do Chile (The Observatory of Economic Complexity, 2018)

4.3.4 Análise Externa: Colômbia

4.3.4.1 Análise Macro: Colômbia

A Colômbia é um país situado na região mais a Norte da América do Sul, cobrindo uma área terrestre total aproximada de 1,139,000 km², e conta com uma população total de 50.37 milhões de habitantes, de acordo com o Banco Mundial (2019). A Colômbia é único país da América do Sul com linha costeira tanto para o Oceano Pacífico, como para o Mar das Caraíbas. O peso Colombiano (COP) é a moeda oficial do país, e o Espanhol a língua oficial.

No panorama político, o país vive um dos períodos mais estáveis dos últimos anos, depois de alcançado o acordo de Paz com o grupo paramilitar denominado por Forças Armadas Revolucionárias da Colômbia (FARC), em 2016, com o qual havia um conflito armado ativo desde a década de 60. A Colômbia apresenta-se com força a nível das suas políticas para o negócio internacional, com Acordos de Comércio Livre estabelecidos com a maioria dos países do Continente Americano, nomeadamente com os Estados Unidos da América, bem como com a União Europeia. A Colômbia é ainda, membro integrante dos blocos comerciais: Fórum para a Cooperação entre as regiões do Este-Asiático, e está ainda em vias de se tornar membro integrante da OCDE. Apesar das francas melhorias ao nível do crescimento económico, das condições de segurança, do Estado de direito e da implementação de reformas institucionais, a corrupção continua a representar um enorme desafio para Colômbia. De acordo com o 'Global Competitiveness Report 2019', publicado pelo 'Global Economic Forum', a corrupção no sector público é identificada como sendo o fator mais desfavorável à realização de negócios na Colômbia.

No panorama económico, a Colômbia registou um crescimento real médio do PIB moderado, na ordem dos 2.45% no período 2015-2019. A eficiente exploração dos recursos naturais abundantes, nomeadamente minérios como o petróleo bruto, foi identificada como o principal fator a contribuir para o crescimento económico do país. No entanto, a flutuação verificada no preço das comodidades, como é o caso do Petróleo, apresenta-se um dos principais desafios ao crescimento económico do país, acompanhado pelo nível de qualidade baixo nas infraestruturas de transporte existentes, resultando em custos operacionais acrescidos por parte das empresas do

sector industrial. Segundo o 'Logistics Performance Index' (LPI), publicado em relatório (World Bank, 2018) a Colômbia surgiu classificada no 58º lugar do ranking entre 160 países, acima dos seus pares Argentina (61º), Peru (83º) e Uruguai (85º), no entanto bem abaixo do Chile (34º). Este resultado, reflete a baixa qualidade das infraestruturas do país, afetas aos transportes. As fracas receitas fiscais do país são proibitivas ao investimento no melhoramento das infraestruturas por parte do governo.

No panorama Social, a Colômbia apresenta uma vantagem competitiva de natureza demográfica, uma vez que conta com uma força de trabalho significativa (Mediana de Idades: 34 anos). O país conta com um sistema de segurança social robusto, servindo como um forte suporte no combate à pobreza e à desigualdade salarial.

No panorama Tecnológico, o país apresenta um desenvolvimento insuficiente, não sendo capaz de direccionar as receitas provenientes do investimento estrangeiro para esse propósito. O setor das tecnologias de informação e comunicação é o que mais se tem vindo a desenvolver num passado recente, e expectável que continue com essa tendência no futuro.

No panorama Legal, a Colômbia apresenta uma estrutura de tribunais bem desenvolvida, no entanto ainda com significativa ineficiência judicial, principalmente nos tribunais dos níveis mais baixo na hierarquia, uma vez que as práticas de corrupção estão ainda muito presentes no sistema.

O Governo Colombiano tem vindo a implementar diversas políticas com o objetivo de promover a entrada de investimento estrangeiro no país, por intermédio de acordos de comércio livre, conforme foi anteriormente referido, mas também ao nível fiscal, reduzindo a carga sobre os rendimentos das empresas, de forma a criar um ambiente mais favorável para os negócios. De acordo com o 'Ease of Doing Business Index' publicado em relatório (World Bank, 2020), a Colômbia surgiu classificada no 67º lugar do ranking entre 190 países, acima dos seus pares Peru (76º), Uruguai (101º) e Argentina (126º), no entanto abaixo do Chile (59º). É importante assinalar os bons resultados do país, em algumas das componentes que constituem o Índice, nomeadamente na obtenção de crédito (classificado como 11º) e proteção aos acionistas minoritários (classificado como 13º).

Por último, no panorama Ambiental, a Colômbia tem estado na linha da frente relativamente aos padrões da América Latina, mantendo o compromisso com os diversos

tratados ambientais internacionais, com implementação de vários projetos em diferentes indústrias, nomeadamente no desenvolvimento de energias limpas. No entanto, a falta de fundos e o baixo investimento, é visto como uma limitação na implementação destas medidas a médio e longo prazo. De acordo com o 'Environmental Performance Index' (EPI) publicado em relatório (Yale University, 2020), a Colômbia surgiu classificada no 50º lugar do ranking entre 180 países, acima dos seus pares Argentina (54º), Uruguai (61º) e Peru (90º), no entanto abaixo do Chile (44º).

4.3.4.2 Análise da Indústria: Serviços de Transporte no Colômbia

A Indústria dos serviços de transporte na Colômbia, registou um valor de receita total em 2019, na ordem dos \$US 9.18 Biliões, com uma taxa de crescimento anual composto (CAGR) de 1.8% durante 2015-2019, abaixo da média do mercado total latino-americano que registou uma CAGR de 3,4% para o mesmo período. À semelhança do que foi referido em geral para a região, o segmento rodoviário foi o que mais contribuiu para a receita total, com percentagem de 83.5% do valor agregado para a indústria. Está previsto um crescimento para a indústria, no decorrer do período 2019-2024, com uma CAGR de 1.9%, resultando no valor de mercado de \$US 10.7 Biliões até ao final de 2024. Prevê-se que a crise pandémica, contribua para um declínio do valor da receita para a indústria, durante o ano 2020.

Segundo dados referentes ao ano de 2017, A Colômbia foi o maior produtor de carvão e o terceiro maior produtor de petróleo na região da América Latina. Segundo a OEC, do valor total das exportações em 2018, que representaram \$US 43.2 Biliões, cerca de 59% deste valor está relacionado com produtos minerais, principalmente petróleo bruto e carvão.

Outras categorias de produtos que contribuíram para o valor total de exportações em 2018, foram por exemplo produtos vegetais (12%), uma vez que o país é um dos principais exportadores mundiais de café e flores e produtos químicos, principalmente medicamentos (4%). Segundo relatório MarketLine (MarketLine, 'Macroeconomic Outlook Report: Colômbia', 2020), a Colômbia além de ser uma referência na produção de café e flores, é também o líder mundial no cultivo de coca, de acordo com dados de

2019. Os principais parceiros no comércio internacional com a Colômbia, são os Estados Unidos, China, Panamá, México e Brasil. A figura 7 tem representado em detalhe, o perfil de exportações do país.

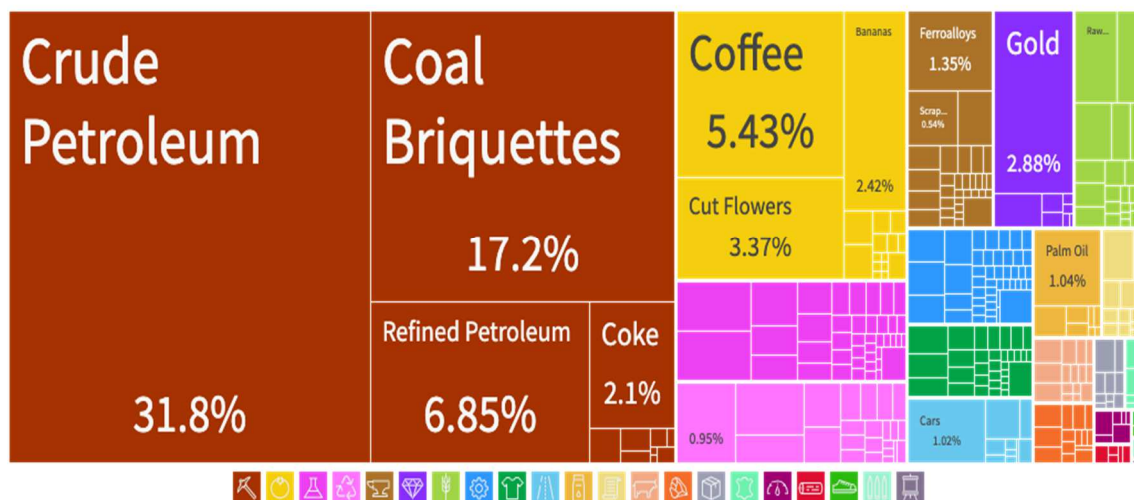


Figura 7 - Perfil de exportações da Colômbia (The Observatory of Economic Complexity, 2018)

4.3.5 Análise Externa: Peru

4.3.5.1 Análise Macro: Peru

O Peru é um país situado na região ocidental da América do Sul, a Norte do Chile, cobrindo uma área terrestre total aproximada de 1,285, km², e conta com uma população total de 32.5 milhões de habitantes, de acordo com o Banco Mundial (2019). O Nuevo Sol (PEN) é a moeda oficial do país, e o Espanhol a língua oficial. A capital do Peru é a cidade de Lima.

No panorama Político, o Peru vive um período de alguma instabilidade fruto de escândalos de corrupção associados ao chefe do governo atual. O país apresenta boas relações comerciais com os países vizinhos da América Latina, e celebrou em 2020 a assinatura de um acordo para comércio livre juntamente com a Austrália, no sentido de estimular as transações comerciais entre os países e a entrada de investimento estrangeiro. O Peru é ainda membro integrante da Aliança do Pacífico, bloco comercial que tem como objetivo promover as trocas comerciais entre América Latina e a Ásia, situada na extremidade contrária do Oceano Pacífico.

No panorama económico, o Perú registou um crescimento real médio do PIB moderado, na ordem dos 2.85% no período 2015-2019. O país tem abundância no que diz respeito a recursos naturais, no entanto é altamente dependente da exportação de minerais, estando, por isso, sujeito a intensa flutuação no preço. Embora o país possua um posicionamento geográfico favorável, com linha costeira voltada para o Oceano Pacífico e fronteira direta com o Brasil, não tem conseguido explorar o potencial desta rota comercial. Alguns acontecimentos classificados como catástrofes naturais têm vindo a fustigar o país e a atrasar algum desenvolvimento ao nível das infraestruturas, como é exemplo o deslizamento de terra em larga escala ocorrido em 2017. A instabilidade política que se faz sentir no país, em conjunto com o aumento no fluxo migratório, fez aumentar o desemprego e a percentagem de força de trabalho não qualificada, provocando um desacelerar do crescimento económico em 2019. É esperada uma contração ainda maior no crescimento para o ano de 2020, devido aos efeitos da pandemia que se fizeram sentir no país com significativa intensidade.

No panorama Social, o Peru enfrenta alguns desafios persistentes, ao nível da desigualdade entre classes, a violência com base no género e o desemprego jovem. O tem demonstrado evolução consistente ao nível do desenvolvimento, comparativamente a outros países da região, e de acordo com dados do 'World Bank', é expectável que o Peru suba de nível e passe a pertencer ao grupo de países classificados como alta receita ('high income').

No panorama Tecnológico, o país tem em marcha diversas políticas que visam promover a inovação e o desenvolvimento tecnológico, disponibilizando recursos para o efeito. O sector das Tecnologias de Informação e Comunicação apresenta-se subdesenvolvido comparativamente aos seus pares na América Latina, uma vez que segundo dados da MarketLine, em 2019 apenas 54.3% da população usava Internet, ficando abaixo de países como o Chile (83.3%) e o Brasil (73%). De acordo com o 'Global Innovation Index' publicado em relatório (Cornell University et al., 2020), o Peru surgiu classificado no 76º lugar do ranking entre 131 países, acima da Argentina (80º), no entanto abaixo dos seus pares Chile (41º) Peru (68º) e Uruguai (69º).

No panorama Legal, a Peru apresenta sistema judicial percecionado como altamente corrupto e ineficiente, o que é motivo de grande preocupação por parte das empresas e um fator desmotivador ao investimento estrangeiro. O Peru apresenta uma das mais

baixas taxas de imposto sobre o rendimento das empresas, da América Latina, e de acordo com o 'Ease of Doing Business Index' publicado em relatório (World Bank, 2020), o Peru surgiu classificada no 76º lugar do ranking entre 190 países, acima dos seus pares Uruguai (101º) e Argentina (126º), no entanto abaixo do Chile (59º) e da Colômbia (67º). Por último, no panorama Ambiental, o Peru é um país altamente propenso a catástrofes naturais, sendo alvo de chuvas intensas, inundações e deslizamentos de terra frequentes. Acrescentar, o país está localizado numa zona de alta atividade sísmica, pelo que os tremores de terra acontecem também recorrentemente. Estas características dão resultado a uma constante e intensa necessidade por apoios públicos de forma a suportar a recuperação pós-desastre. Apesar da riqueza abundante ao nível da fauna e da flora, os ecossistemas no Peru têm vindo a ser ameaçados com níveis elevados de poluição no país, devido à construção de barragens e à intensa atividade mineira.

4.3.5.2 Análise da Indústria: Serviços de Transporte no Peru

A Indústria dos serviços de transporte no Peru, registou um valor de receita total em 2019, na ordem dos \$US 12.33 Biliões, com uma taxa de crescimento anual composto (CAGR) de 6% durante 2015-2019, significativamente acima da média do mercado total latino-americano que registou uma CAGR de 3,4% para o mesmo período. À semelhança do que foi referido em geral para a região, o segmento rodoviário foi o que mais contribuiu para a receita total, com percentagem de 84.2% do valor agregado para a indústria. Está previsto um crescimento para a indústria, no decorrer do período 2019-2024, com uma CAGR de 2.9%, resultando no valor de mercado de \$US 14.2 Biliões até ao final de 2024. Prevê-se que a crise pandémica, contribua para um declínio do valor da receita para a indústria, durante o ano 2020.

Segundo a OEC, do valor total das exportações em 2018, que representaram \$US 48.5 Biliões, cerca de 62% deste valor está relacionado com produtos minerais, como o cobre e o petróleo refinado, e também metais preciosos, nomeadamente ouro.

Outras categorias de produtos que contribuíram para o valor total de exportações em 2018 foram, por exemplo, produtos vegetais (11%), como o café e as frutas tropicais, e ainda metais não preciosos, principalmente Cobre e Zinco (4%). Os principais parceiros

no comércio internacional com a Colômbia são a China, os Estados Unidos, e o Brasil. A figura 8 tem representado em detalhe o perfil de exportações do país.

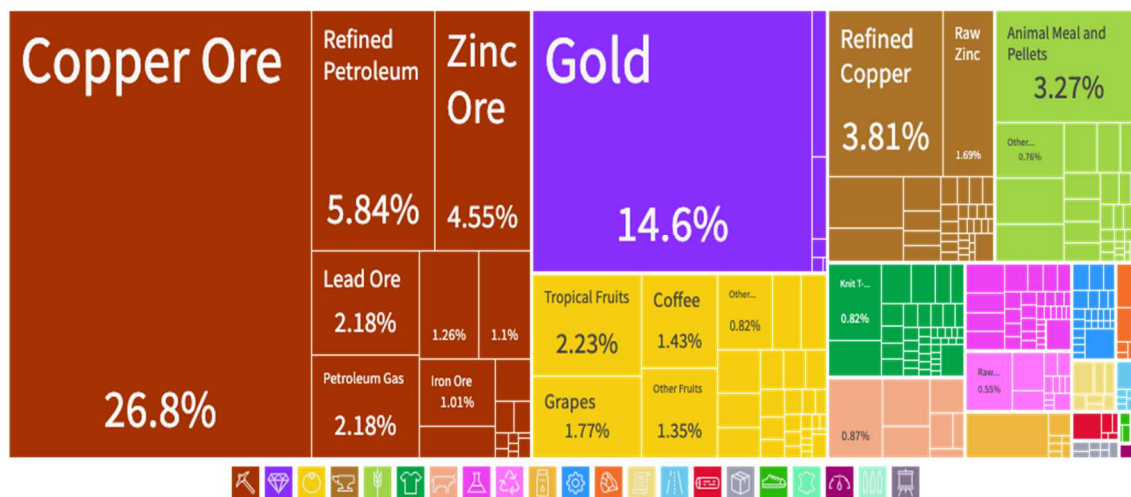


Figura 8 - Perfil de exportações do Peru (The Observatory of Economic Complexity, 2018)

4.3.6 Análise Externa: Espanha

4.3.6.1 Análise Macro: Espanha

A Espanha é o segundo maior país da Europa Ocidental, cobrindo uma área terrestre total aproximada de 505,370 km², e conta com uma população total de 46.73 milhões de habitantes, de acordo com o Banco Mundial (2019). Enquanto membro integrante da União Europeia, o Euro (PEN) é a moeda oficial do país, e o Espanhol a língua oficial. A capital de Espanha é a cidade de Madrid.

No panorama Político, o país é governado segundo um sistema democrático eficaz, mais precisamente, segundo uma monarquia parlamentar. O principal foco de instabilidade política no país está relacionado com a região autónoma da Catalunha, onde nos últimos anos se têm intensificado as iniciativas e protestos em prol da exigida independência política da região face ao restante território Espanhol. Num quadro geral, o país apresenta bons resultados em indicadores representativos

No Panorama Económico, o país demonstrou uma recuperação significativa após a crise da dívida europeia, em 2012. O país registou um crescimento real médio do PIB na ordem dos 2.82% no período 2015-2019, motivado pelo crescimento verificado para o sector

industrial, e as previsões apontam para que tendência se mantenha a um ritmo semelhante nos anos que se seguem, com exceção do ano 2020, por força da crise pandémica. No período 2015-2019, a Espanha registou uma taxa média de inflação na ordem dos 2%. Os principais desafios para a economia espanhola, são: a elevada dívida pública, que em 2018 representava 115% do PIB; e a elevada taxa de desemprego, cerca de 14% em 2019, bastante superior à média da União Europeia, de 5,2% (MarketLine, “Country Profile: Spain, In-depth PESTLE insights”, 2020).

No panorama social, os principais desafios para o país são muito semelhantes aos que se fazem sentir em outras geografias do continente Europeu, como por exemplo Portugal, nomeadamente o envelhecimento da população, com as taxas de natalidade a diminuir de forma progressiva assim como o fluxo de pessoas a atingir a idade ativa. Esta tendência implicará no futuro um stress acrescido para o fundo de pensões, representando um risco significativo para economia do país.

No panorama tecnológico, a Espanha apresenta um sector das Tecnologias da Informação e Comunicação forte e diversificado, no entanto, o investimento em inovação e desenvolvimento permanece baixo, quando comparado com os seus pares da União Europeia. O governo espanhol tem vindo a aplicar políticas para promover o desenvolvimento tecnológico, nomeadamente ao nível da cooperação entre entidades públicas e privadas.

No panorama Legal, enquanto membro da União Europeia, a Espanha apresenta-se com um clima favorável ao investimento estrangeiro, com medidas convidativas, como por exemplo a possibilidade para o investidor estrangeiro ser dono de 100% do seu negócio em Espanha sem a necessidade de recorrer a um sócio local, e ainda o livre-trânsito de capital, que se encontra liberalizado. No entanto, de acordo ‘Ease of Doing Business Report 2020’ (World Bank, 2020), os procedimentos necessário para iniciar um negócio em Espanha, conitunam a ser demasiado demorados e complexos, quando comparados com a média dos seus pares na OCDE. A título de exemplo, em média, iniciar um negócio em Espanha demora 12 dias, enquanto a média dos países da OCED é 9.5 dias.

Por último, no panorama Ambiental, apesar de ter começado mais tarde na aplicação de medida para o combate a problemas ambientais, de acordo com o ‘Environmental Performance Index’ (EPI) publicado em relatório (Yale University, 2020), a Espanha surgiu classificada no 12º lugar do ranking entre 180 países, acima dos seus pares Alemanha

(13º) e Bélgica (15º). O governo tem posto em prática políticas para promover iniciativas sustentáveis para os setores público e privado, visando atingir as metas estipuladas, ao nível da produção de energia por intermédio de fontes renováveis e do controlo sob as emissões para atmosfera. Embora os resultados sejam bastante positivos e encorajadores, o facto de as taxas extraordinárias impostas sobre questões nocivas para o ambiente serem mais baixas em Espanha, comparativamente aos restantes da OCDE, pode levar a uma exploração insustentável dos recursos naturais no país, e a um aumento dos níveis de poluição.

4.3.6.2 Análise da Indústria: Serviços de Transporte na Espanha

A Indústria dos serviços de transporte na Espanha registou um valor de receita total em 2019, na ordem dos \$US 66.6 Biliões, com uma taxa de crescimento anual composto (CAGR) de 6.6% durante 2015-2019, uns pontos acima da média do mercado total Europeu que registou uma CAGR de 4.6% para o mesmo período. À semelhança do que foi referido em geral para a região, o segmento rodoviário foi o que mais contribuiu para a receita total, com percentagem de 82.4% do valor agregado para a indústria. Está previsto um crescimento para a indústria, no decorrer do período 2019-2024, com uma CAGR de 2.2%, resultando no valor de mercado de \$US 74.4 Biliões até ao final de 2024. Prevê-se que a crise pandémica contribua para um declínio do valor da receita para a indústria, durante o ano 2020.

Segundo a OEC, do valor total das exportações em 2018, que representaram um total de \$US 330 Biliões, cerca de 20% deste valor está relacionado com a atividade da indústria automóvel. De acordo com dados referentes ao ano de 2018, segundo a 'Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles' (OICA), a Espanha foi o maior fabricante da indústria automóvel na Europa, com um volume total de negócio na ordem dos \$US 47 Biliões.

Outras categorias de produtos que contribuíram para o valor total de exportações em 2018, foram por exemplo grandes máquinas e equipamentos (13.5%), produtos químicos (11.4%), principalmente medicamentos e vacinas, entre outros. A referir também, de acordo com a 'International Organization of Vine and Wine', a Espanha foi o quarto maior produtor e o oitavo maior consumidor de vinho a nível mundial para o ano de 2018. Os

principais parceiros no comércio internacional com a Espanha, são maioritariamente países da União Europeia, nomeadamente a França, a Alemanha, a Itália, Portugal, entre outros. É importante salientar o volume significativo de trocas entre a Espanha e alguns países da América Latina, quer ao nível das exportações como das importações, nomeadamente com o Brasil, México, Chile e Argentina. A figura 9 tem representado em detalhe, o perfil de exportações do país.

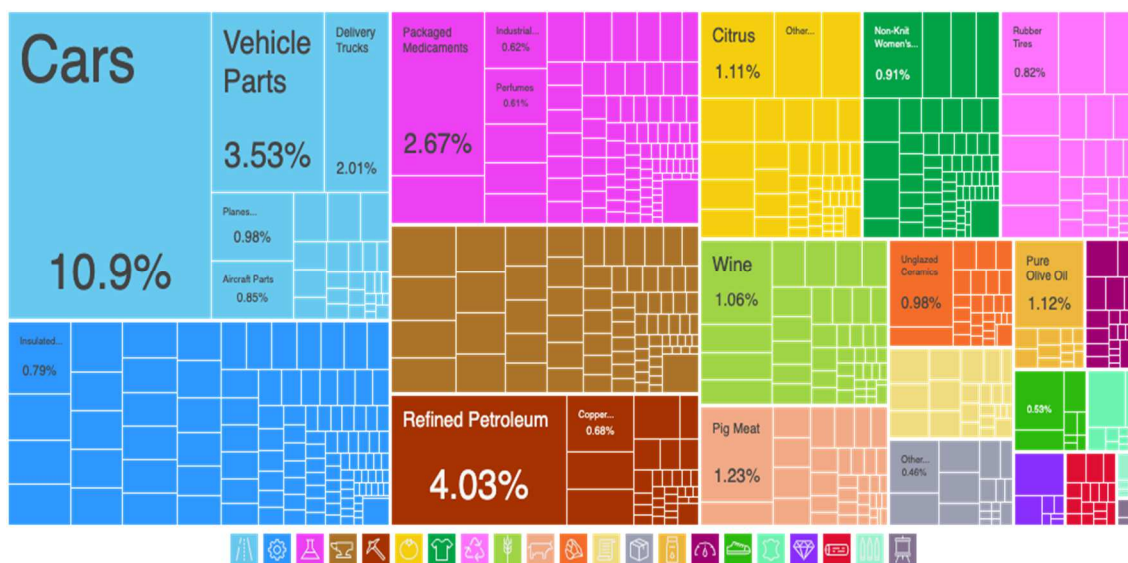


Figura 9 - Perfil de exportações da Espanha (The Observatory of Economic Complexity, 2018)

4.4 Recomendações

4.4.1 Seleção dos Mercados

Uma vez realizada a análise detalha dos diferentes mercados, as geografias selecionadas para os próximos passos na Internacionalização da LOGX, foram o Chile e a Espanha.

No caso da Espanha, a seleção foi praticamente intuitiva, pelos fatores inumerados anteriormente. É importante reforçar que o país demonstra um potencial elevado, alavancado pela relevância do país ao nível de alguns dos sectores mais bem enquadrados com as competências da LOGX, nomeadamente as indústrias automóvel e farmacêutica. Também a anterior experiência da LOGX no país vizinho, e a proximidade geográfica, transmitiram alguma confiança adicional no momento da decisão. O principal desafio que a LOGX pode vir a encontrar neste processo, é a intensidade competitiva de um mercado maduro como o Espanhol, que conta com a presença de todos os ‘big players’ mundiais. No entanto, de um ponto de vista estratégico, fará todo o sentido para a LOGX apresentar-se como um fornecedor global com presença ibérica, tornando-se assim num parceiro mais atrativo para as grandes empresas multinacionais, que são o principal segmento no foco da empresa.

Se no caso da Espanha, a seleção foi intuitiva, no caso do Chile foi requerida uma análise mais detalhada. Logo à partida, o Chile surgiu como um líder regional em muitos fatores considerados como muito relevantes relativamente aos requisitos estabelecidos. Nomeadamente, dos quatro países ainda em análise, o Chile apresentará o maior volume total de exportações (\$US 76.7 Biliões em 2018); a melhor classificação em indicadores como ‘Global Competitiveness Index’ (54º), ‘Economic Freedom Index’ (18º), ‘Network Readiness Index’ (50º) e ‘Ease of Doing Business Index’ (59º), identificados como altamente encorajadores para o investimento estrangeiro por parte de empresas como a LOGX.

No que toca à atividade industrial do país, os sectores principais que entram automaticamente no radar da LOGX, são: produtos alimentares e perecíveis, como as frutas e os vegetais, os produtos de origem animal, como os mariscos e carne de porco, e ainda a indústria dos vinhos e bebidas, todos eles sectores de referência para o país. Isto não invalida a atenção às oportunidades que possam surgir em outros sectores relevantes, como por exemplo transporte de minérios derivados do cobre.

O Chile é visto como uma referência regional ao nível do comércio livre, mantendo ótimas relações comerciais com a grande maioria dos países vizinhos, e outras regiões mais distantes. Do ponto de vista estratégico, os laços comerciais fortes com o mercado Asiático, principalmente com a China, e o posicionamento geográfico privilegiado face a esse canal, com acesso livre por intermédio do Oceano Pacífico, resultaram na eleição do Chile como o passo ideal para na preparação da LOGX para desafios maiores e mais complexos. Nomeadamente, mercados asiáticos.

Pelas razões acima inumeradas, os países selecionados foram a Espanha e o Chile. Para este último foi feita uma recomendação mais aprofundada, ao nível da implementação e análises financeira e de risco.

4.4.2 Modo de Entrada

Como modo de entrada para o Chile, foi recomendada uma abordagem em tudo idêntica à utilizada pela LOGX nas regiões para onde se internacionalizou mais recentemente. Nomeadamente, com abertura de uma filial ('greenfield investment'), inicialmente com escritório comercial apenas, a partir do qual será dado seguimento ao desenvolvimento de negócio. Este tipo de abordagem garante total controlo para a empresa na dinâmica do negócio, e embora exija elevado compromisso, uma vez que o investimento inicial será inteiramente suportado pela LOGX, é expectável que este seja moderado ou baixo, apenas o necessário para cobrir as despesas operacionais da empresa nos primeiros meses e permitir o fornecimento de crédito aos clientes.

À medida que o negócio se for desenvolvendo no território, é expectável que surja a necessidade de aumentar a estrutura, nomeadamente com aluguer de espaço para armazenagem de carga.

Este modo de entrada recomendado, vai ao encontro da preferência por parte da LOGX pelo crescimento orgânico e sustentável.

4.4.3 Marketing Mix

Relativamente à estratégia de marketing para abordagem ao mercado Chileno, as recomendações visaram as quatro principais componentes do 'marketing mix', nomeadamente: o Produto, o Preço, o Local ('Place') e a Promoção.

No que toca à primeira componente, o Produto, foi recomendado que a LOGX entre no mercado com um modelo de negócio baseado na venda de serviço transitário, nos diferentes segmentos de transporte (Terrestre, aéreo e marítimo), e à medida que for ganhando representatividade no mercado e angariando novos clientes, introduzir progressivamente novos produtos ao seu portfólio local. A curto-médio prazo a LOGX deve concentrar esforços na venda de serviços de valor acrescentado, nomeadamente a Logística Contratual, utilizando as fortes competências desenvolvidas em Portugal. Para isso a empresa precisará estar atenta às oportunidades, não só dentro das fronteiras do país, mas também nos países vizinhos dentro do raio de ação da filial.

Relativamente à componente Preço, principalmente na fase inicial, poderá ser um fator determinante ('Order Winner') na angariação de negócio por parte da LOGX. A marca, ao contrário do que acontece em Portugal, é pouco conhecida no mercado Chileno, e por isso a LOGX terá que apresentar aos seus clientes, uma vantagem real e palpável, e assim encorajar a adjudicação. Neste sentido, ao valor de custo deverá ser aplicada uma margem inferior à praticada pelas empresas concorrentes, de forma à LOGX ser competitiva nesta vertente.

Na componente local, a empresa deverá promover os seus serviços através de uma forte ação comercial, com a contratação de um gestor local com vasta experiência no mercado Chileno, provavelmente selecionado a partir de uma empresa concorrente. A empresa deverá ter ainda uma presença consistente nas redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn), componente bastante apreciada na região sul americana, de forma a alcançar visibilidade face a potenciais clientes. Também ao nível dos eventos das indústrias de interesse, a LOGX deverá ter uma presença assidua, de forma a promover os seus serviços junto daqueles que de facto têm essas necessidades. Mais até do que nos eventos do próprio sector logístico.

Por último, a Promoção, ao contrário do que foi feito até então, esta deverá ser feita com foco no Chile e não em Portugal. Nomeadamente comunicar na língua local,

promovendo os costumes e celebrando datas importantes para a região. Esta abordagem será fundamental na inclusão da marca no mercado.

4.4.4 Plano de Implementação

No âmbito do projeto, o plano de implementação foi pensado para o período compreendido entre 2021-2024, mas a LOGX deverá começar já no 4º trimestre de 2020 a preparar a entrada no mercado, construindo a sua rede de contactos e potenciais parceiros com ajuda das equipas locais nas geografias mais próximas (LX_AMR_1 e LX_AMR_2).

No anexo 6.6, está representado o plano de implementação, dividido em três fases principais que devem ser supervisionadas e coordenadas pelo gestor do projeto selecionado para o país, que, como explicado anteriormente, deve estar em constante comunicação com os gestores responsáveis pelas outras geografias da América Latina em que a LOGX está presente. A primeira etapa consistirá na apresentação do projeto e no envolvimento de todos os intervenientes relevantes. O apoio da direção e do centro corporativo da empresa, juntamente com uma próxima cooperação entre equipas multifuncionais, de todas as linhas de negócio e departamentos, desde o marketing, até aos recursos humanos, serão uma base fundamental para o sucesso do projeto. Além disso, um processo de recrutamento assertivo será vital para selecionar os membros que irão integrar a equipa no Chile.

Entretanto, a empresa deverá ser estabelecida com o apoio de uma empresa de consultoria local com experiência nas especificidades legais, fiscais e relacionadas com o próprio negócio, para o mercado Chileno. Estes marcos deveram ser concluídos antes do início do projeto, até ao final do 4º trimestre de 2020. Após essa fase, com realização estudos de mercado complementares, estabelecendo contactos com potenciais clientes e parceiros, espera-se que as vendas da LOGX tenham início a partir do 2º trimestre de 2021. Finalmente, a terceira fase inclui as Revisões de Projeto anuais e as respetivas apresentações de resultados ao Conselho de Administração da LOGX, com o objetivo de analisar o desempenho e preparar os passos seguintes para o projeto.

4.4.5 Análise Financeira

O projeto no Chile apresenta um 'Net Present Value' (NPV) de aproximadamente €1,000,000, assumindo uma taxa de crescimento perpétuo de 1,73%.

As vendas LOGX têm início previsto para o 2º Trimestre de 2021, alcançando um volume anual de aproximadamente 2 triliões de pesos chilenos (2,4 milhões de euros) divididos entre os segmentos rodoviário (83,7%), marítimo (12,7%) e aéreo (4,0%). O plano foi desenvolvido tendo em conta o aumento gradual do volume de vendas, de ano para ano, alavancado pelas atividades comerciais no mercado. Até 2024, a LOGX deverá vender CLP 2,63 triliões (2,83 milhões de euros). O 'Payback' do projeto está previsto acontecer durante o terceiro ano.

A estimativa das vendas para o primeiro ano no Chile (2021) foi feita por método comparativo, relativamente a anteriores previsões efetuadas em processos semelhantes. Para o crescimento das vendas assumiu-se uma taxa média anual de 5% entre 2021-2024, ligeiramente abaixo do previsto para o mercado chileno, que de acordo com a MarketLine (Julho de 2020), deverá crescer a uma taxa média de 5,2% durante o mesmo período.

Por sua vez, para estimativa dos custos, utilizou-se um processo semelhante, aplicando uma margem bruta de 18% para as exportações e 20% para as importações. Para os anos seguintes, assumiu-se um aumento progressivo da margem bruta para as exportações até a um valor máximo fixado nos 20% a partir de 2023.

Esta análise financeira refere-se apenas ao negócio gerado com serviços de transporte e despacho de mercadorias, e assume um caráter indicativo que deverá ser alvo de discussão e atualização, se necessário.

Juntamente com a penetração no mercado, a gestão local e a equipa comercial deverão estar atentas às oportunidades para alargar o portfólio de serviços dentro da sua lista de clientes, nomeadamente ao nível da logística contratual, armazenagem, distribuição e eventualmente serviços de e-commerce, à semelhança do que é feito atualmente em outras geografias.

4.4.6 Análise de Risco e Plano de Contingência

O risco foi uma das dimensões consideradas no anterior processo de seleção dos mercados, principalmente a um nível macro. A estratégia proposta está naturalmente exposta a potenciais riscos que poderão influenciar negativamente o sucesso do projeto. Os principais riscos identificados para a LOGX, analisados de acordo com a sua probabilidade de ocorrência e impacto potencial estão representados na figura 10. É importante salientar que esta análise é apenas indicativa.



Figura 10 - Potenciais Riscos e Plano de Ação

Relativamente ao risco classificado com maior impacto e probabilidade, nomeadamente o agravamento dos efeitos da pandemia, está relacionado com a grande incerteza em torno do desenvolvimento de uma vacina eficaz contra o vírus, e da eficiência para a disponibilizar a uma escala global. Assim, os efeitos de um prolongamento ou reincidência do confinamento agravariam a recessão verificada na atividade económica mundial, e o conseqüente declínio das indústrias e sectores em geral. A fim de mitigar esse risco, a LOGX terá de fazer esforços extraordinários para potenciar sinergias entre o Chile e as outras geografias onde a LOGX está fisicamente presente, nomeadamente dentro da região da América Latina (LX_AMR_1 e LX_AMR_2), uma vez que as rotas comerciais verticais são menos afetadas em comparação com as rotas horizontais, ou seja, intercontinentais.

Pelo contrário, a potencial dificuldade da LOGX em desenvolver o negócio no Chile, tal como projetado, foi classificada com níveis moderados de probabilidade e impacto. Esta classificação deveu-se principalmente à importância de uma comunicação eficaz por parte da LOGX no Chile, de forma a apresentar a sua proposta de valor a potenciais clientes.

Para mitigar esse risco, o processo de seleção da pessoa que vai liderar o projeto, deverá visto como um passo determinante no plano estratégico para LOGX no Chile, uma vez que as pessoas são um dos pilares para o sucesso. É importante que seja destacada uma pessoa para liderar a missão da empresa na região da América Latina, com visibilidade sobre as três regiões de forma a conseguir promover sinergias significativas.

Os dois últimos riscos considerados, e classificados com menor impacto, foram, primeiro, o potencial conflito com um agente local originado pela entrada da LOGX no mercado; e segundo, o cenário competitivo que a LOGX poderá encontrar.

O primeiro poderá ser mitigado com uma comunicação transparente com os agentes, uma vez que este passo faz parte do plano estratégico da LOGX com o objetivo de desenvolver e fazer crescer o negócio na região. O segundo risco será naturalmente mitigado com a abordagem recomendada para a LOGX, nomeadamente fornecendo soluções personalizadas e centradas no cliente com elevados padrões de qualidade e flexibilidade.

CONCLUSÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.2 PRÓXIMOS PASSOS (POPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS)

5 CONCLUSÕES

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A LOGX pretende continuar a expandir os seus negócios no estrangeiro e procura uma oportunidade potencial para consolidar a sua presença na região da América Latina. A presente dissertação e respetivas recomendações suportam esse objetivo com dados qualitativos e quantitativos, que apontam qual o mercado com maior potencial num futuro próximo para a LOGX e como abordá-lo.

Em suma, recomendou-se a entrada nos mercados do Chile e Espanha tendo como objetivo a consolidação, enquanto a empresa se prepara para futuros desafios. O plano de expansão para cada uma das regiões identificadas deverá ser feita desfasadamente. A Espanha será um passo natural para a LOGX, considerando não só a proximidade geográfica e cultural, mas também a oportunidade de reforçar as relações comerciais na América Latina.

Apesar da inevitável grande oportunidade no mercado asiático, ainda emergente, a análise levou à conclusão de que a LOGX ainda tem um caminho a percorrer antes de abordar territórios tão complexos, sobretudo devido a diferenças culturais significativas. Além disso, o percurso da empresa na América Latina é ainda recente, pelo que há que apostar na consolidação.

Ao entrar no Chile, a LOGX poderá continuar esse caminho e preparar os passos futuros, não só dentro da região da América Latina, como também para a Ásia, considerando as especificidades geográficas do Chile, assim como as suas boas relações comerciais com essa região.

Foi recentemente que a LOGX celebrou quase meio século de existência, mostrando a sua força e resiliência num sector competitivo. São muitas as empresas que anseiam pelo marco dos 100 anos, sendo certo que, mantendo os seus fortes valores humanos tão importantes num mundo altamente tecnológico, será um caminho feito em equipa, tendo todas as condições para se revelarem anos brilhantes.

5.2 PRÓXIMOS PASSOS (POPOSTAS DE TRABALHOS FUTUROS)

Na tentativa de acrescentar ainda mais valor a esta dissertação, além das recomendações no âmbito da seleção de mercados, modo de entrada, e Marketing Mix, pretendeu-se para este capítulo lançar também algumas sugestões sobre temas a desenvolver em futuros projetos.

A análise e integração de dados desempenhará um papel essencial na estratégia da empresa, pelo que é aconselhável que, à medida que a empresa cresce, se estabeleça uma ferramenta de CRM para avaliar e planear continuamente os próximos passos na estratégia de comunicação e marketing da LOGX.

Ao longo desta viagem, algumas das dores internas foram ouvidas. Neste sentido, as recomendações suportaram alinhamento, foram propostos ajustes no processo de crescimento, de forma a melhor preparar a LOGX para futuros desafios, nomeadamente: Estabelecer uma equipa de business intelligence, capaz de avaliar as tendências do sector permitindo à LOGX avaliar diferentes possibilidades para o futuro da internacionalização. Ao criar uma equipa de trabalho multidisciplinar que possa gerir e avaliar dados periodicamente sob a coordenação das unidades de TI e Marketing, espera-se que a visualização de potenciais oportunidades ocorra naturalmente. A ideia fundamental, foi que os dados recolhidos neste projeto possam ser periodicamente atualizados e sistematicamente reavaliados à medida que o LOGX avance no seu plano de internacionalização.

Para garantir que a LOGX possa expandir-se para mercados mais maduros ou até culturalmente diferentes, sugere-se à empresa que atraia representantes dessas geografias de forma a incorporar diversidade no seu ADN. Além disso, a diversidade importa e encurta a distância para a inovação, competitividade, trazendo novas ideias e conceitos. Uma mão-de-obra diversificada trará perspetivas únicas na resolução de problemas e na inovação para obtenção de vantagem competitiva.

Em relação a questões de propriedade intelectual, sugere-se que a LOGX se associe a Universidades e empresas mais pequenas, no que diz respeito ao desenvolvimento de novas tecnologias, tirando maior proveito de uma cultura empreendedora. Ao avaliar corretamente os projetos desde o início, a LOGX poderá estimar os ganhos potenciais dessas iniciativas ou investir em startups, por exemplo, e assumir um papel passivo,

aceitando testar novas tecnologias, mas investindo naquelas com elevado potencial. Nesse sentido, a empresa poderá caminhar para se tornar uma "LogTech". Com isso, avaliar investimentos de maior risco em empresas tecnológicas alinhadas com o seu modelo de negócio.

Relativamente às questões de sustentabilidade, este foi um ponto descrito como ineficiente durante as entrevistas, e a maioria dos gestores tende a acreditar que isto não será uma preocupação a curto prazo na maioria das regiões onde a LOGX está atualmente presente. Ainda assim, recomendou-se que este tema venha a ser incorporado no plano estratégico da empresa.

Ficou a perceção de que a LOGX está atenta ao tema da sustentabilidade, disposta a ir além dos requisitos mínimos para satisfazer as expectativas dos seus clientes. A LOGX é um parceiro forte das empresas e poderia alavanca-las, ajudando a obter vantagens competitivas sustentáveis através de soluções logísticas capazes de posicionar os seus produtos no mercado de forma rápida, eficiente, segura e com baixas emissões, possíveis para as necessidades de cada produto.

**BIBLIOGRAFIA E OUTRAS FONTES
DE INFORMAÇÃO**

- Aliouche, E. H., & Schlenrich, U. A. (2011). Towards a Strategic Model of Global Franchise Expansion. *Journal of Retailing*, 87(3), 345–365. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.01.004>
- Aliouche, E. H., Schlenrich, U. A., & Frazer, L. (2012). Internationalization Modeling: A Comparative Analysis of American and Australian Franchise Firms. *Journal of Marketing Channels*, 19(1), 77–97. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2012.635371>
- Amorim, P. (2020). Business Analytics for Customer Inteligence - Course Slides, Porto Business School.
- Anton, R. (2016). An Integrated Strategy Framework (ISF) for Combining Porter's 5-Forces, Diamond, PESTEL, and SWOT Analysis. *Open Science*, 4(1), 21–26.
- Arvis, J.-F., Ojala, L., Wiederer, C., Shepherd, B., Raj, A., Dairabayeva, K., & Kiiski, T. (2018). Connecting to Compete 2018 - The Logistics in the Global Economy. In *The Logistics Performance Index and Its Indicators*. <https://doi.org/10.1596/29971>
- Brad, S., & Brad, E. (2015). Enhancing SWOT analysis with TRIZ-based tools to integrate systematic innovation in early task design. *Procedia Engineering*, 131, 616–625. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.455>
- Brown, C. L., Cavusgil, S. T., & Lord, A. W. (2015). Country-risk measurement and analysis: A new conceptualization and managerial tool. *International Business Review*, 24(2), 246–265. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2014.07.012>
- Buckley, P. J. (2002). Is the International Business Research Agenda Running Out of Steam? *Journal of International Business Studies*, 33(2), 365–373. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491021>
- Christopher, M. (2011). *Supply Chain - PepsiCo Supply Chain*. <https://pepsisupplychain.weebly.com/supply-chain.html>
- Claudia, D. (2007). Measuring Market Concentration According to European Competition Policy. *Constanta Maritime University's Annals Year XIII*, 18(14), 5090–5095. <http://cmu-edu.eu/RePEc/cmc/annals/265-v18.pdf>
- Collinson, S. C., & Rugman, A. M. (2011). Relevance and rigor in international business teaching: Using the CSA-FSA matrix. *Journal of Teaching in International Business*, 22(1), 29–37. <https://doi.org/10.1080/08975930.2011.585910>
- Cornell University, INSEAD, & WIPO. (2020). The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? In *The Global Innovation Index*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019-chapter1.pdf
- Dälken, F. (2014). Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business. IBA Bachelor Thesis Conference.
- Djankov, S., La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (2002). The Regulation of Entry. *The Quarterly Journal of Economics*, 117(1).
- Dow, D., Liesch, P., & Welch, L. (2018). Inertia and Managerial Intentionality: Extending

- the Uppsala Model. In *Management International Review* (Vol. 58, Issue 3).
<https://doi.org/10.1007/s11575-017-0340-0>
- Dutta, S., & Lanvin, B. (2020). *The Network Readiness Index 2020: Accelerating Digital Transformation in a post-COVID Global Economy*.
- Dzikowski, P. (2018). A bibliometric analysis of born global firms. *Journal of Business Research*, 85(January), 281–294. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.054>
- Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export Performance in SMEs: The Importance of External Knowledge Search Strategies and Absorptive Capacity. *Management International Review*, 59(3), 413–437. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6>
- Foedermayr, E. K., & Diamantopoulos, A. (2008). Exploring the construct of segmentation effectiveness: Insights from international companies and experts. *Journal of Strategic Marketing*, 16(2), 129–156. <https://doi.org/10.1080/09652540801981579>
- Gaston-Breton, C., & Martín, O. M. (2011). International market selection and segmentation: A two-stage model. *International Marketing Review*, 28(3), 267–290. <https://doi.org/10.1108/02651331111132857>
- Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(September), 137–147.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=5134712&site=ehost-live>
- GÜREL, E. (2017). SWOT ANALYSIS: A THEORETICAL REVIEW. *The Journal of International Social Research*.
- Harzing, A. W., & Feely, A. J. (2008). The language barrier and its implications for HQ-subsidiary relationships. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 15(1), 49–61. <https://doi.org/10.1108/13527600810848827>
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. In *International Studies of Management & Organization* (Vol. 10, Issue 4). <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Huggins, R., Demirbag, M., & Ratcheva, V. I. (2007). Global knowledge and R&D foreign direct investment flows: Recent patterns in Asia Pacific, Europe, and North America. *International Review of Applied Economics*, 21(3), 437–451. <https://doi.org/10.1080/02692170701390437>
- Ibrahim, Z., Abdullah, F., & Ismail, A. (2016). International Business Competence and Small and Medium Enterprises. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 224(August 2015), 393–400. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.402>
- IMD. (2019). *IMD World Competitiveness Yearbook*. <http://di.dk/SiteCollectionDocuments/Globalisering/Globaliseringsredegørelsen2012/GB/Benchmarks.pdf.downloadandshare/Culturalopenness.pdf>
- Jang, D. hye, & Cho, W. J. (2018). Ipa on the 4ps of marketing mix for developing marine

- leisure tourism in South Korea. *Global Business and Finance Review*, 23(3), 27–37.
<https://doi.org/10.17549/gbfr.2018.23.3.27>
- Jensen, M. C. (2017). Value maximisation, Stakeholder theory and the corporate objective function. *Unfolding Stakeholder Thinking: Theory, Responsibility and Engagement*, 01, 65–84. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Jiang, F., Ananthram, S., & Li, J. (2018). Global Mindset and Entry Mode Decisions: Moderating Roles of Managers' Decision-Making Style and Managerial Experience. *Management International Review*, 58(3), 413–447.
<https://doi.org/10.1007/s11575-018-0348-0>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Kotler, P., Manrai, L. A., Lascu, D. N., & Manrai, A. K. (2019). Influence of country and company characteristics on international business decisions: A review, conceptual model, and propositions. *International Business Review*, 28(3), 482–498.
<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.006>
- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*.
- Lasserre, P. (2003). *Global Strategic Management*. In *Red Globe Press ISBN: 9781137584601*. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00017.x>
- López-Duarte, C., & Vidal-Suárez, M. M.. (2010). External Uncertainty and Entry Mode Choice: Cultural Distance, Political Risk and Language Diversity. *International Business Review* 19 (6) 575–588.
- Lummus, R. R., Krumwiede, D. W., & Vorkurka, R. J. (2001). The relationship of logistics to supply chain management: developing a common industry definition. *Industrial Management & Data Systems*, 101(8), 426–431.
<https://doi.org/10.4081/ijas.2007.s2.731>
- Market Line Report (2020). *Industry Profile Global Transportation Services*.
- Market Line Report (2020). *Argentina. In-depth PESTLE insights*.
- Market Line Report (2020). *Industry Profile. Transportation Services in Argentina*.
- Market Line Report (2020). *Chile. In-depth PESTLE insights*.
- Market Line Report (2020). *Industry Profile. Transportation Services in Chile*.
- Market Line Report (2020). *Spain. In-depth PESTLE insights*.
- Market Line Report (2020). *Industry Profile. Transportation Services in Spain*.
- Market Line Report (2020). *Uruguay. In-depth PEST insights*.
- McCarthy, J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*.
- Michael E. Porter. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. *Harvard*

- Business Review*, 86(12), 143. www.hbr.org
- Miller, T., Kim, A. B., Roberts, J. M., & Tyrrell, P. (2020). *Highlights of The 2020 Index of Economic Freedom*.
- Richter, N. F. (2019). International Business-Course Slides. Porto Business School.
- Safavi, B. (2017). *Examining the effect of financial liberalization on the performance of Tehran stock market*. July.
- Sharon M. Ravitch, M. R. (2016). Reason & Rigor: How Conceptual Frameworks Guide Research. SAGE Publications.
- Shen, Z., Puig, F., & Paul, J. (2017). Foreign Market Entry Mode Research: A Review and Research Agenda. *International Trade Journal*, 31(5), 429–456. <https://doi.org/10.1080/08853908.2017.1361368>
- Tarek, B. H., Zouhayer, M., & Adel, G. (2019). Entrepreneurial Competitive Intelligence Between Uppsala Model and Born Global Theories in the Case of North African SMEs. *Journal of the Knowledge Economy*, 10(2), 734–755. <https://doi.org/10.1007/s13132-017-0489-6>
- Wending, Z. A., Emerson, J. W., de Sherbinin, A., & Esty, D. C. et al. (2020). Global metrics for the environment: Ranking country performance on sustainability issues. In *Environmental Performance Index*. <https://doi.org/10.4324/9781315226675-5>
- World Bank. (2020). Doing Business 2020. In *World Bank Publications*. <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2020>
- Zhao, H., Ma, J., & Yang, J. (2017). 30 Years of Research on Entry Mode and Performance Relationship: A Meta-Analytical Review. *Management International Review*, 57(5), 653–682. <https://doi.org/10.1007/s11575-017-0314-2>

ANEXOS

6.1 Análise SWOT LOGX

6.2 Entrevistas Realizadas

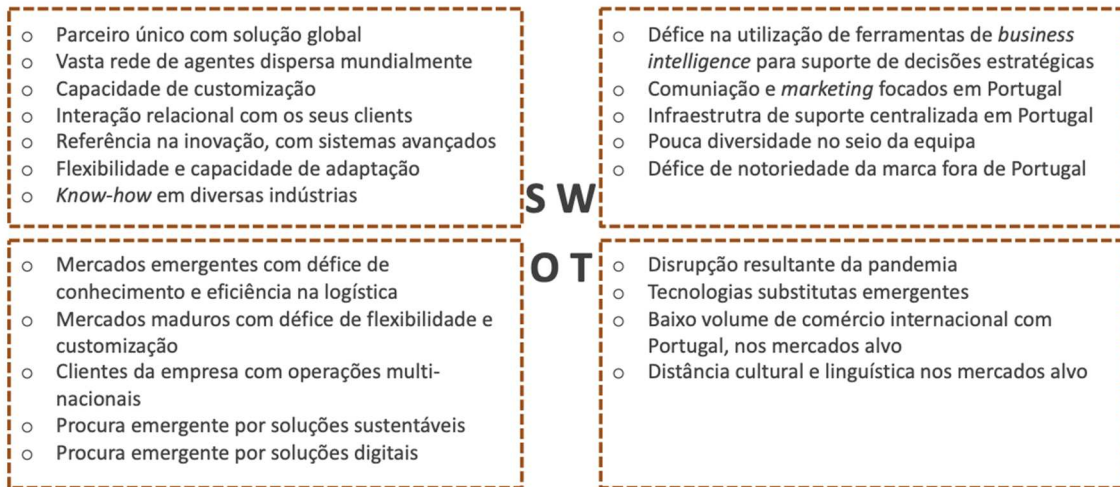
6.3 Estrutura base – Entrevistas

6.4 Códigos HS Considerados

6.5 Plano de Implementação

6 ANEXOS

6.1 Análise SWOT LOGX



6.2 Entrevistas Realizadas

- Diretor de Operações;
- Diretor Financeiro;
- Diretor de Unidade de Negócio: Transitário aéreo e marítimo;
- Diretor de Unidade de Negócio: Transitário terrestre;
- Diretor Unidade de Negócio: Logística contratual;
- Diretor de Unidade de Negócio: Logística customizada/ crítica;
- Diretor de Área de Suporte: Sistemas de informação/ pesquisa e desenvolvimento;
- Diretor de Área de Suporte: Recursos humanos;
- Diretor de Área de Suporte: Marketing e comunicação;
- Diretor de Área de Suporte: Comercial e vendas;
- Diretor de Área de Suporte: Qualidade e segurança;
- Diretores Internacionais (*'Country Managers'*);

6.3 Estrutura base – Entrevistas

Perguntas:

1. Descreva o seu percurso na LOGX, e como percecionou a evolução da empresa durante o mesmo período.
2. Escolha as 5 palavras que melhor definem a LOGX.
3. Quais as principais competências da LOGX?
4. Quais as principais tendências no horizonte do sector?
5. Quais os principais concorrentes da LOGX?
6. Enumere 5 países com potencial para a internacionalização da LOGX.

6.4 Códigos HS Considerados

02Meat and edible meat offal
03Fish and crustaceans, molluscs and other aquatic invertebrates
09Coffee, tea, maté and spices
16Preparations of meat, of fish or of crustaceans, molluscs or other aquatic invertebrates
17Sugars and sugar confectionery
18Cocoa and cocoa preparations
19Preparations of cereals, flour, starch or milk; pastrycooks' products
20Preparations of vegetables, fruit, nuts or other parts of plants
21Miscellaneous edible preparations
22Beverages, spirits and vinegar
23Residues and waste from the food industries; prepared animal fodder
24Tobacco and manufactured tobacco substitutes
Mineral fuels, mineral oils and products of their distillation; bituminous substances; mineral waxes
30Pharmaceutical products
50Silk
51Wool, fine or coarse animal hair; horsehair yarn and woven fabric
52Cotton
53Other vegetable textile fibres; paper yarn and woven fabrics of paper yarn
54Man-made filaments
55Man-made staple fibres
56Wadding, felt and nonwovens; special yarns; twine, cordage, ropes and cables and articles thereof
57Carpets and other textile floor coverings
58Special woven fabrics; tufted textile fabrics; lace; tapestries; trimmings; embroidery
59Impregnated, coated, covered or laminated textile fabrics; textile articles of a kind suitable for industrial use
60Knitted or crocheted fabrics
61Articles of apparel and clothing accessories, knitted or crocheted
62Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted
63Other made-up textile articles; sets; worn clothing and worn textile articles; rags
71Natural or cultured pearls, precious or semi-precious stones, precious metals, metals clad with precious metal, and articles thereof; imitation jewellery; coin
Nuclear reactors, boilers, machinery and mechanical appliances; parts thereof
Electrical machinery and equipment and parts thereof; sound recordersand reproducers, television image and sound recorders and reproducers, and parts and accessories of such articles
86Railway or tramway locomotives, rolling-stock and parts thereof; railway or tramway track fixtures and fittings and parts thereof; mechanical (including electro-mechanical) traffic signalling equipment of all kinds
87Vehicles other than railway or tramway rolling-stock, and parts and accessories thereof
88Aircraft, spacecraft, and parts thereof
89Ships, boats and floating structures
97Paintings, drawings and pastels, executed entirely by hand, other than drawings of heading 4906 and other than handpainted or handdecorated manufactured articles; collages and similar decorative plaques

6.5 Lista de países referenciados nas entrevistas

Ásia e Pacífico	Médio Oriente e África	Europa	América
Vietnam	Emirados Árabes Unidos	Espanha	Colômbia
Hong Kong (China)	Qatar	Estónia	Perú
Singapura	Bahrein	Polónia	Chile
Malásia	Oman	Bulgária	Argentina
Tailândia	Egipto	França	
Indonésia	Argélia	Itália	
	Líbia		
	Tunísia		
	Nigéria		
	Quénia		
	Malawi		
	República Democrática do Congo		
	Zâmbia		
	Uganda		
	Rwanda		
	Botswana		

6.6 Plano de Implementação

Fase	2020	2021				2022				2023				2024			
	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Planeamento do Projeto																	
Apresentação to LOGX com envolvimento dos stakeholders																	
Planeamento																	
Abertura da Empresa: LOGX Chile																	
Recrutamento da Equipa																	
Abertura dos Escritórios no Chile																	
Arranque do Projeto																	
Procura e seleção de potenciais parceiros																	
Apresentação comercial a potenciais clientes																	
Reunião mensal para revisão das métricas																	
Kickoff das Vendas																	
Reunião Trimestral no Chile (Revisão do Projeto)																	
Reunião Anual em Portugal (Gestores Internacionais)																	
Follow-Up do Projeto																	
Apresentação do relatório anual ao board da LOGX																	
Revisão anual do projeto (apresentação de plano de ação)																	

