

# A Logística na Internacionalização via *E-commerce*

## *Logistics in E-Commerce Internationalisation*

### Raul Magalhães

Presidente da APLOG - Associação Portuguesa de Logística  
*President of APLOG - Associação Portuguesa de Logística*

Num mercado com a dimensão de Portugal e com um padrão dominante de PME na sua economia, o crescimento terá de ser alcançado fundamentalmente pela via externa através de processos de internacionalização.

Mesmo antes da pandemia Covid-19, em muitos setores, PME de alta *performance* obtinham sucesso no mercado interno, mas o seu potencial de crescimento era limitado pela dimensão do mercado local.

De acordo com a McKinsey, na UE quase todas as pequenas empresas que têm vendas de comércio eletrónico (cerca de 20%), fazem-no dentro do seu país. Menos de metade dessas empresas – cerca de 8% do mercado total – vendem em outros países da UE. E apenas 4 por cento vendem para fora da UE!!

O *e-commerce* veio abrir um modelo novo de exposição instantânea ao mercado internacional e permitir que as empresas alcancem o objetivo extraordinário de expansão internacional a baixos custos. Este canal reforçou-se como opção, mesmo para as empresas mais pequenas, através da adesão às plataformas de mercados e logísticas prestadoras de serviço, que funcionam como facilitadores, tal como a “Amazon business and logistics”.

Contudo, ainda que se suponha que o *e-commerce* elimina todas as fronteiras nacionais, existem barreiras quer externas quer internas, que precisam ser superadas.

Com base num estudo feito pela UPS em 9 países, apesar das pequenas e médias empresas terem reportado que a exportação ficou mais fácil desde o início da pandemia, também relataram que os três principais desafios para as exportações através de comércio eletrónico foram:

- Gestão de pagamentos eletrónicos e impostos cobrados de clientes internacionais;
- Acesso a informações sobre mercados internacionais, conformidade comercial e requisitos alfandegários;

In a market such as Portugal, whose economy is dominated by small and medium sized companies, growth necessarily depends on the outside world, through internationalisation processes.

Even before the Covid-19 pandemic, in many sectors, high-performance small and medium sized companies were achieving success in the internal market, but their growth potential was limited by the size of the local market.


According to McKinsey, almost all the small companies in the European Union that use e-commerce (around 20%), do so within their own borders. Less than half of those companies – about 8% of the total market – sell to other European Union countries. And only 4% sell outside of the EU!!

E-commerce has opened a new model for instant exposition to the international market and allowed companies to achieve the extraordinary goal of low-cost international expansion. This channel has stood out as an option, even to smaller companies, by signing up to market and logistics platforms that provide services in the form of brokering, such as “Amazon business and logistics”.

However, even if some believe that e-commerce eliminates all national borders, there are still internal and external obstacles that must be overcome.

According to a UPS study carried out in nine countries, despite small and medium sized companies having stated that exporting has become easier since the beginning of the pandemic, they also list the following as the three main challenges to e-commerce exports:

- Managing electronic payments, and taxation from international clients;
- Access to information on international markets, trade compliance and customs obligations;



• Eficiência no comércio internacional e na logística de expedição e devolução.

Iniciar um negócio eletrônico bem estruturado, implica desenvolver uma estratégia robusta, que de forma consciente identifique e caracterize os mercados, os segmentos e o posicionamento objetivo, além de desenvolver e/ou reforçar as capacidades internas necessárias.

Para quem se encontra em setores de bens físicos, não é suficiente fazer um bom marketing e capturar encomendas através de portais mais ou menos sofisticados, se não garantir a capacidade de assegurar as entregas (e as devoluções) com os padrões de exigência desses mercados.

Se na captura de encomendas e na entrega dos produtos alguns dos desafios podem ser superados pelo recurso ao *outsourcing* das plataformas de mercado e de serviços, a desintegração de informação e de sistemas, produz disruptions nos processos com implicações graves no nível de serviço.

É necessário garantir a integração deste canal com os canais físicos e de proximidade, no planeamento e na gestão de inventários para minimizar ruturas e potenciais atrasos.

Além disso, a capacidade para reagir a alterações de volumes exponenciados por mercados desconhecidos, implica a criação de competências de agilidade e de previsibilidade.

Lidar com maiores volumes, maior incerteza e cadeias mais longas, gera ineficiências graves nos processos, aumento dos inventários e dos tempos em processo e, consequentemente, do capital circulante necessário à operação.

No que respeita ao fornecimento, torna-se necessário que a rede de fornecedores e respetivas capacidades de produção/transformação tenham a capacidade de resposta eficiente à procura e à sua variação que o novo canal pode trazer.

• Efficiency in international trade and expedition and return logistics.

Beginning a well-structured e-business requires developing a robust strategy that consciously identifies and characterises the markets, its segments and objective positioning, besides developing and/or boosting necessary internal skills.

Those operating in tangible goods sectors need more than good marketing and to attract orders through more or less sophisticated websites. They also need to ensure that they can guarantee swift delivery (and returns), according to the standards demanded by these markets.

If some of the challenges regarding attracting orders and deliveries can be overcome through outsourcing of market and services platforms, the disintegration of information and systems causes disruptions to processes, with serious implications in terms of services.

This channel has to be integrated with physical and proximate channels in terms of planning and inventory management, so as to minimise stock outage and possible delays.

Besides this, the ability to react to changes in volumes, exponentialized by unknown markets, requires the creation of flexibility and predictability skills.

Dealing with larger volume, more uncertainty and longer chains leads to serious inefficiency of processes, increase in inventory and processing times and, therefore, to an increase in the circulation capital required for the operation.

With regards to supply, it is necessary that the network of suppliers and respective production/transformation abilities should be able to efficiently match demand and any variation the new channel might bring to it.

Almost all studies agree that it is crucial to support

Assim, quase todos os estudos são unânimes em concluir que o apoio às pequenas e médias empresas se torna fundamental, para capitalizar as oportunidades que surgem dos crescentes mercados de comércio eletrónico, sob o risco de se cavar cada vez mais o fosso entre as PME e as grandes empresas, nomeadamente com a digitalização.

Esses apoios devem passar pelo desenvolvimento de capacidades e infraestruturas digitais nas empresas, suporte no aumento da resiliência da cadeia de abastecimento com formação e investimento na automação, facilidade no acesso à informação para exportação, maior acessibilidade a mecanismos de financiamento, simplificação de processos comerciais internacionais e criação de mecanismos estruturais de gestão de dados e de cibersegurança.

O papel das Associações Empresariais torna-se assim relevante para suporte, enquadramento e potenciação das iniciativas das PME nesta vertente de internacionalização, contribuindo em paralelo para a modernização dos seus processos, capacitação dos seus recursos e uma mais clara e adequada definição estratégica dos seus objetivos.

Esse tem sido e estou certo continuará a ser o papel da AEP, para o qual poderá contar sempre com a colaboração da Associação Portuguesa de Logística - APLOG.

small and medium sized companies so as to capitalise on opportunities that arise from growing e-commerce markets, to avoid creating an even larger gap between these and large companies, especially through digitalisation.

This support should include developing digital skills and infrastructure at companies, supporting increased resilience of supply chains through training and investment in automation, facilitating access to export information, better access to funding mechanisms, simplifying international trade processes and creating structural data management and cyber security tools.

The role of Business Associations is therefore even more important to support, frame and boost the initiatives of small and medium sized companies in this aspect of internationalisation, while simultaneously contributing to the modernisation of their processes, training of staff and a clearer and more adequate strategic definition of their goals.

This has been, and will surely continue to be, the role played by the AEP, for which it can always count on the cooperation of the Portuguese Logistics Association – APLOG.