



MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS EUROPEUS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E A DIPLOMACIA ECONÓMICA

**SUORTE DA DIPLOMACIA ECONÓMICA NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS**

**FRANCISCA SOARES MARQUES E MARTINS DE
CARVALHO**

MAIO - 2023



MESTRADO EM ECONOMIA INTERNACIONAL E ESTUDOS EUROPEUS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E A DIPLOMACIA ECONÓMICA

**SUPORTE DA DIPLOMACIA ECONÓMICA NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS PORTUGUESAS**

**FRANCISCA SOARES MARQUES E MARTINS DE
CARVALHO**

ORIENTAÇÃO:

**PROF. DOUTOR JOAQUIM ALEXANDRE DOS RAMOS
SILVA**

MAIO - 2023

Resumo

Partindo do pressuposto de que o sistema económico global está em constante evolução, é expectável que os mecanismos públicos se desenvolvam de forma análoga e se adaptem aos desafios contemporâneos. Sendo um dos deveres do Estado apoiar as empresas no território nacional e internacional, importa aferir a funcionalidade da diplomacia económica portuguesa no suporte à entrada de empresas no mercado estrangeiro, ao identificar a atual estrutura económico-diplomática e verificar a cooperação público-privada.

Esta dissertação confronta o desenvolvimento de técnicas de suporte através da implementação de medidas e a criação de instituições pelo Governo português com o objetivo de apoiar e incentivar a exportação e internacionalização. De modo a sustentar esta pesquisa foram selecionados três casos de estudo de empresas portuguesas, com o intuito de analisar particularmente o comportamento da diplomacia económica no decorrer dos processos de internacionalização.

Além da revisão literária como base para a construção teórica, o estudo concentra-se principalmente na recolha de dados através de inquéritos por entrevistas direcionados a vários especialistas tanto do ramo empresarial como da área diplomática. A escolha sustenta-se na relevância da contribuição destes atores na investigação ao incluir opiniões de personalidades que intervêm nestes domínios.

Na génese dos resultados apresentam-se argumentos relativamente à dinâmica de capitalização dos instrumentos públicos, ao cenário das diligências diplomáticas e à dimensão organizacional da diplomacia económica portuguesa.

Palavras-chave: Comércio Internacional; Diplomacia Económica; Empresas Público-Privadas; Internacionalização de Empresas; Política Externa;

Classificação JEL: D22, F10, F23, H11, L32.

Abstract

Given the ongoing evolution of the global economic system, public mechanisms are expected to similarly develop and adapt to contemporary challenges. As one of the State's duties is to support companies in the national and international territory, it is crucial to assess how well Portuguese economic diplomacy supports the entry of companies into the foreign market. This assessment involves the identification of economic and diplomatic structures and the verification of public-private cooperation.

This dissertation confronts the development of support techniques through the implementation of mechanisms and the creation of institutions by the Portuguese Government with the main purpose of supporting and encouraging export and internationalization. To reinforce this research, three Portuguese companies have been chosen as case studies, allowing a detailed analysis of the role of economic diplomacy during internationalization.

In addition to the literature review used as a basis for theoretical construction, the study primarily relies on data collected through interviews with experts from the business and diplomatic sectors. The selection of interviewees is based on their significant contributions to the subject, ensuring a comprehensive exploration of viewpoints from individuals involved in these domains.

In the genesis of the results, arguments are presented regarding the dynamics of capitalization of public instruments, the landscape of diplomatic diligences, and the organizational aspects of Portuguese economic diplomacy.

Keywords: International Trade; Economic Diplomacy; Public-Private Companies; Internationalization of Enterprises; Foreign Policy.

JEL Codes: D22, F10, F23, H11, L32.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço ao ISEG por proporcionar as condições necessárias de aprendizagem, pesquisa e investigação, tal como, ao corpo docente do Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus, por me transmitirem conceitos e conhecimentos que contribuíram determinadamente para traçar o caminho da minha dissertação.

Um especial agradecimento ao meu orientador, Dr. Joaquim Alexandre dos Ramos Silva, por toda a dedicação, partilha e apoio permanente.

Em nenhuma ordem em particular, a todos os especialistas entrevistados: Dr. Mário Godinho de Matos, Embaixador do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE); Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP); Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD); Engenheiro José Pina, CEO da Future Healthcare; Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae e Dra. Paula Jordão, Diretora Comercial da Sonae MC, os quais se revelaram elementos-chave para toda a investigação. Contudo, dirijo um particular agradecimento ao Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE), pela preocupação e cooperação no estabelecimento de contactos fundamentais para este estudo.

De forma análoga, agradeço a todos os meus amigos e família que acompanharam o meu percurso académico e compreenderam a minha pouca disponibilidade nos últimos meses. Sem desvalorizar o contributo de todos os citados, o meu maior agradecimento é dirigido aos meus pais, por me terem possibilitado a estabilidade imprescindível ao desenvolvimento desta dissertação. Ao meu pai, uma vez que foi o responsável por viabilizar a estrutura financeira necessária para o prosseguimento da minha formação académica, acreditando sempre na valorização do conhecimento e formação e, à minha mãe (a pessoa mais impactante da minha vida), por diariamente me ter incentivado a ser resiliente de modo a concretizar os meus objetivos.

Índice

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Agradecimentos.....	iii
Índice de Figuras.....	v
Lista de Acrónimos.....	vi
I. Introdução.....	1
II. Enquadramento Teórico.....	3
1. Internacionalização de Empresas.....	3
1.1. Teorias de Internacionalização – EMNs.....	3
1.2. Teorias de Internacionalização – PMEs.....	5
1.3. Processo de Internacionalização.....	7
2. Diplomacia Económica.....	10
2.1. A Economia na Prática Diplomática Contemporânea.....	10
2.2. Diretrizes Estatais: planos de ação [contexto português].....	13
2.3. Agentes Públicos para a Internacionalização	16
III. Metodologia.....	19
IV. Estudo de Casos.....	22
1. Breve Caracterização e Contextualização das Empresas Analisadas.....	23
2. Análise de Conteúdo.....	26
3. Considerações Finais.....	33
V. Conclusão.....	35
Bibliografia.....	37
Anexos.....	47

Índice de Figuras

Figura 1 – Modelo do Processo de Internacionalização da Rede Empresarial.....	6
Figura 2 – Motivações das Empresas para a Internacionalização.....	7
Figura 3 – Influência de Fatores na Decisão do Modo de Entrada.....	9
Figura 4 – Instrumentos Públicos de Apoio e Financiamento à Internacionalização de Empresas Portuguesas.....	16
Figura 5 – Efetivos e Limiares Financeiros para a Categorização de Empresas.....	23

Lista de Acrónimos

AEP – Associação Empresarial de Portugal

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIP – Associação Industrial Portuguesa

BPF – Banco Português de Fomento

CGD – Caixa Geral de Depósitos, S. A.

CPAI – Comissão Permanente de Apoio ao Investidor

EMN – Empresa Multinacional

EUA – Estados Unidos da América

FFI – Fundo de Fundos para a Internacionalização

IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação

ICEP – Instituto do Comércio Externo de Portugal

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro

IFD – Instituição Financeira de Desenvolvimento, S. A.

ME – Ministério da Economia

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

NAFTA – Tratado Norte-Americano de Livre Comércio

NATO – Organização do Tratado do Atlântico Norte

OMC – Organização Mundial do Comércio

ONG – Organização Não Governamental

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

PMEI – PME Investimentos – Sociedade de Investimento, S.A.

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

SOFID – Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito, S. A.

SPGM – SPGM – Sociedade de Investimento, S.A.

UE – União Europeia

I. Introdução

A presente dissertação tem por objetivo investigar o desempenho da diplomacia económica na corrente empresarial, com base na conceção teórica disponível na literatura académica e arquivos públicos, em comparação com casos concretos de empresas portuguesas internacionalizadas.

A escolha do tema incidiu sobre o interesse em analisar as nuances da colaboração e cooperação do Estado, explorando a progressão dos mecanismos públicos ao dispor do fenómeno de internacionalização de empresas.

Importa desmistificar a pegada governamental portuguesa nas sucessivas alterações do sistema económico global e, paralelamente, entender que novos vetores, potências e agentes implicaram a adequação da abordagem empresarial no contexto internacional. Concomitantemente, o efeito da globalização obrigou a que a dinâmica político-económica dos Estados refletisse em consecutivas transformações nas prioridades da atuação da política externa. Nesta ordem, o exercício da diplomacia económica como instrumento [pilar] da política externa é elementar na representação dos domínios estratégicos e formais dos Estados. Embora,

É ainda problemático encontrar uma definição comumente aceite de diplomacia económica e ainda mais difícil entendê-la, como alguns autores contemporâneos parecem defender, como uma disciplina autónoma. Uma definição mais precisa esbarra na abrangência que se pretende dar ao conceito, nomeadamente quanto à restrição da atividade diplomática à esfera pública, das relações entre Estados e entre eles e outros atores ou à admissibilidade da esfera privada na atividade diplomática.

In Moita et al. (2019), p. 114.

As contínuas transformações do paradigma mundial, contribuíram para fomentar a relevância do papel da diplomacia económica como suporte ao crescimento e desenvolvimento das empresas na entrada em novos mercados. Neste sentido, surge a primeira questão seminal: de que forma a diplomacia económica portuguesa potencializa a internacionalização de empresas?

Em regra, acredita-se na intrínseca procura pela relação harmónica entre o Estado e as empresas, a convergência de interesses é cada vez mais visível, de maneira que, no

próximo capítulo avalia-se a mutação das teorias económicas e diretrizes inerentes aos processos de internacionalização empresarial, tal como, a evolução do panorama governamental, em particular, no que respeita aos canais e mecanismos operacionais de apoio económico-diplomático.

De modo a enriquecer a investigação em curso, identifica-se a necessidade de acompanhar esta narrativa com casos reais de empresas portuguesas que apresentem uma configuração e estrutura em estágios diferentes, isto é, no estatuto de mercado, PME e EMN, e no binómio setorial, público-privado. Ao se assumir que o modelo de ação externa e a comum responsabilidade nas suas representações (e.g. entidades, instituições públicas, embaixadas) asseguram o processo e equitativo acesso aos instrumentos estatais, importa detetar as práticas e eficácia de atuação mediante cada caso. Colocando-se assim a segunda questão no âmbito da presente dissertação: será que as características particulares de uma empresa como a dimensão ou o setor influenciam o apoio económico-diplomático?

Nesta perspetiva, assume-se o método de entrevistas como a base para a recolha de dados e análise, de modo a estudar fontes diversas de informação, tanto do núcleo empresarial como institucional, com o objetivo de ampliar o espectro teórico da relação das empresas com a diplomacia económica. Assim, o terceiro capítulo particulariza a metodologia utilizada de acordo com os três casos de estudo selecionados, a Future Healthcare (PME/privada), o Grupo Sonae (EMN/privada) e a Caixa Geral de Depósitos (EMN/pública).

No capítulo quatro, apresenta-se a análise de conteúdo das entrevistas executadas sobre as atividades de internacionalização e as ilações fundamentais depreendidas. Por último, na conclusão, expõe-se os resultados, as principais limitações ao estudo e a perspetiva de investigação futura.

II. Enquadramento Teórico

1. *Internacionalização de Empresas*

A internacionalização advém da procura dos agentes económicos em seguir as progressivas alterações do comércio global. O processo de globalização económica foi relevante para a dinamização dos mercados, liberalização do comércio e concorrência, associando a este paradigma internacional maiores desafios e riscos para as empresas. Neste sentido, a necessidade das empresas em acompanhar este fenómeno tornou-se, cada vez mais, eminente na procura de recursos e oportunidades de negócios para a expansão em novos mercados. Forçosamente deparam-se com a seguinte dicotomia, “ou são competitivas em mercados alargados ou correm o risco de vir a desaparecer” (Lorga, 2003, p.1).

Para melhor compreender, é preciso ter em consideração a pluridimensionalidade do conceito de internacionalização empresarial. Não existe uma teoria única, são várias as que procuram explicar os métodos de expansão e mecanismos de integração nos mercados externos.

1.1. *Teorias de Internacionalização – EMNs*

Desde Adam Smith (1776) e David Ricardo (1817) que se revela importante explorar o desenvolvimento do comércio internacional na procura pela maximização da eficiência global. Para além da teoria neoclássica do comércio internacional formulada por Ohlin (1933), que defendia a especialização dos países com base nos fatores capital, trabalho e recursos naturais¹, Vernon (1966) procurou explicar a internacionalização de EMNs dando ênfase ao fator inovação, aos efeitos das economias de escala e à influência da incerteza nos padrões de comércio². O modelo explica os diferentes estágios do ciclo de vida de um produto (*Location – Maturing – Standardized*), onde a produção em países

¹ Com o contributo do artigo de Flam & Flanders (2000).

² Vernon (1966, p.190), considera que certos fatores da teoria de comércio internacional foram “negligenciados”, por isso, acredita que a sua investigação traria contributos promissores através da diminuição da importância da doutrina dos custos (preços) comparativos.

desenvolvidos tem elevados custos associados, considerando a importância da deslocalização industrial em prol do aumento da rentabilidade. Desta forma, explora-se o aperfeiçoamento do produto de acordo com o potencial de mercado (consumidores). Construindo a hipótese do desvio tecnológico das empresas do país de origem para um país em desenvolvimento (menores custos). Assim, atingida a maturidade do produto, as subsidiárias aplicam as práticas de processo padronizadas e garantem ganhos em economias de escala³.

Por sua vez, a teoria de internalização formulada por Buckley & Casson (1976) assume que as EMNs potencializam os lucros ao beneficiarem das imperfeições dos mercados, isto acontece quando internalizam os fatores produtivos, bens e serviços além-fronteiras nacionais.

Mais tarde, Dunning (1977) com o Paradigma Eclético (OLI) procurou validar a razão do processo de internacionalização de EMNs com base no IDE. Neste sentido, para que a empresa decida onde investir deve-se avaliar o potencial de mercado com base em três tipos de vantagens. As vantagens de propriedade (*Ownership*), referem-se à localização de subsidiárias no mercado estrangeiro, inerentes aos recursos internos⁴ (e.g. tecnologia, estratégias de gestão). As vantagens de localização (*Location*), determinam-se pelas condições de atratividade do país de destino, no proveito da exploração de propriedade (e.g. custos de produção, infraestrutura). E as vantagens de internalização (*Internalization*), admite-se como os benefícios derivados dos mecanismos de internalização das operações.

1.2. Teorias de Internacionalização – PME's

Um dos modelos que melhor elucidam sobre as etapas que comporta um processo de internacionalização de PME's é o Modelo de Uppsala. Segundo Johanson & Vahlne

³ Para uma exposição alargada do disposto, consultar Vernon (1966) pp.191-207.

⁴ Importa referir que, mais tarde, com a revisão do paradigma, Dunning (1988, p.2) identifica três vantagens específicas de propriedade “(a) aquelas que resultam da posse exclusiva privilegiada ou do acesso a determinados ativos geradores de rendimento, (b) aquelas que são usufruídas normalmente por uma filial em comparação a uma nova empresa, e (c) aquelas que são consequência de questões geográficas diversificadas ou multinacional *per se*.”

(1977), a natureza do modelo prima pelo desenvolvimento da empresa na integração em mercados externos através de um processo de aprendizagem gradual e incremental.

Os autores argumentam que, geralmente, sendo o mercado doméstico a base, o processo de internacionalização segue uma metodologia sequencial, iniciando-se a exportação via intermediários, em seguida estabelece-se uma subsidiária comercial e, eventualmente, uma subsidiária produtiva. Este desenvolvimento gradual dos negócios representa o crescimento exponencial do conhecimento/envolvimento internacional. Ainda referem que, a distância psicológica (*psychic distance*) pode ser um fator limitador para as empresas entre o país de origem e destino, tendencialmente expandem-se para mercados com características mais familiares (i.e. semelhança linguística, cultural, política) de forma a reduzir a incerteza e riscos associados ao processo. Segundo Beugelsdijk et al. (2018), gradualmente, com a ampliação da experiência, as empresas começam a distanciar-se das suas origens.

Neste sentido, Johanson & Vahlne (1977) esclarecem a dinâmica que pressupõe um processo de internacionalização através de mecanismos básicos, presumindo que os aspetos estatais (compromisso com o mercado e o conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras) afetam as oportunidades e os riscos da expansão. Que por sua vez, podem condicionar as decisões sobre os recursos e o desempenho das atividades comerciais correntes (aspetos de mudança).

Em contrapartida, Oviatt & McDougall (1994) criticaram o modelo devido às barreiras que apresenta, argumentando que as empresas não percorrem o mesmo caminho (gradual e incremental). Durante a teoria exploraram ainda a valiosa contribuição das PME's na dinâmica do comércio internacional, destacando a importância das características dos novos empreendedores (*international new ventures*).

A par da evolução do ambiente económico global, emergiram diversas limitações ao modelo original de Uppsala. Desta forma, Johanson e Vahlne (2009) reformularam-no com base no novo paradigma da rede empresarial no processo de internacionalização, o qual deriva da diminuição de barreiras à entrada de mercados estrangeiros (figura 1).

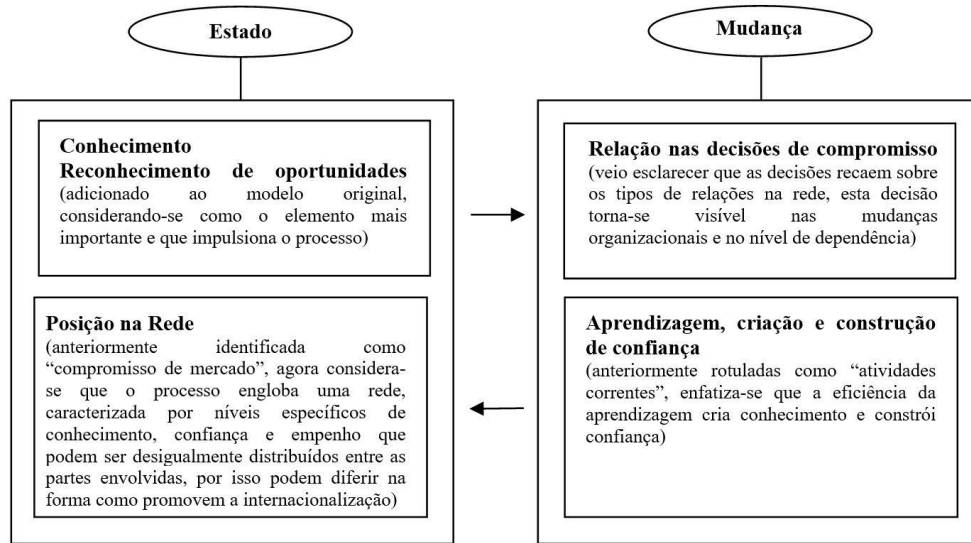


Figura 1. Modelo do Processo de Internacionalização da Rede Empresarial

Fonte: Johanson & Vahlne (2009). Adaptação e sintetização própria.

Outra perspetiva surge com Cavusgil & Knight (2004) com a Teoria *The Born Global Firm*, centrada na proliferação de empresas *start-ups* que, enquanto se introduzem no mercado doméstico, iniciam imediatamente o processo de internacionalização, intitulado-se, assim, como empresas “nascidas globalmente”. Esta abordagem ao fenómeno de internacionalização contrasta com o método gradual e incremental⁵ (e.g. Modelo de Uppsala). Embora as *born global firms* sejam tipicamente pequenas, em termos de escala, e limitadas em recursos tangíveis, destacam-se pela dotação de recursos e capacidades intangíveis.

Em suma, caracterizam a rapidez de internacionalização de PME's com base em novas empresas como unidade de análise e a exportação como via principal de entrada nos mercados. Contudo, mais tarde, os autores comparam esta observação com a teoria apresentada por Oviatt & McDougall (2005a), que avalia adicionalmente outros aspetos abrangentes (e relevantes), como novas empresas em parceria com multinacionais, várias atividades da cadeia de valor e as diversas formas de entrada no mercado, neste sentido, afirmam “embora “nascido global” seja mais evocativo, “novo empreendimento internacional” é mais preciso em alguns aspetos, uma vez que poucas empresas numa fase

⁵ O elemento distintivo das empresas “nascidas globalmente” caracteriza-se pela origem e orientação fundamental ser fortemente internacional. Note-se que, a nova era da globalização promoveu a ascensão destas empresas. Desta forma, o fenómeno da internacionalização precoce e acelerada contrasta com o padrão convencional de internacionalização (Cavusgil & Knight, 2014, p.4).

inicial de internacionalização desenvolvem pegadas “globais”; em vez disso, restringem as suas atividades de exportação a uma geografia limitada.” (Cavusgil & Knight, 2015, p.4).

1.3. Processo de Internacionalização

Na sua internacionalização, as empresas passam por de uma série de etapas de desenvolvimento e “cada uma delas apresenta diferenças significativas ao nível de estratégia, abordagem do mercado mundial, orientação e forma de gestão das diferentes subsidiárias” (Viana & Hortinha, 2005, p.46). Estas etapas iniciam-se com a orientação doméstica, evoluindo para a internacional, multinacional, global e transnacional.

Posto isto, é fundamental aprofundar as perspetivas de determinados autores relativamente às motivações deste fenómeno. Segundo Simões (1997), divide-se por cinco categorias: endógenas; características dos mercados; relacionais; acesso a recursos no exterior e incentivos governamentais. Em contrapartida, Czinkota et al. (1999), considera duas dimensões, pró-ativas (vontade própria) e reativas (vontade passiva). Desta forma, considerou-se que seria pertinente a construção da figura 2, para possibilitar uma melhor compreensão das vertentes.

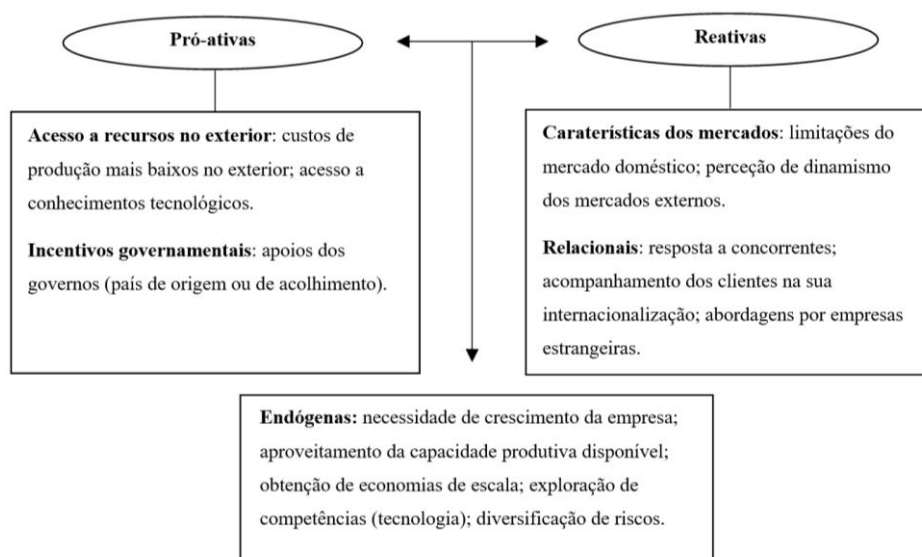


Figura 2. Motivações das Empresas para a Internacionalização

Fonte: Czinkota et al. (1999) *apud* Lorga (2003) e Simões. V. (1997). Adaptação própria.

Além das motivações internas e externas que conduzem ao processo, as empresas precisam de se preparar para este desafio definindo o que pretendem internacionalizar, para onde e como. Para isto, devem elaborar um plano estratégico em conformidade com as suas capacidades e objetivos.

Segundo Viana & Hortinha (2005), existem alguns fatores que devem ser considerados durante o diagnóstico de preparação e para a montagem estratégica do processo, isto é, a identificação da vantagem competitiva da empresa perante os adversários (proposta de valor do produto), avaliar a formulação da estratégia global dos agentes económicos e analisar o setor em que se inserem, de forma a identificar barreiras e riscos adjacentes.

No desenvolvimento do processo, e após definir o que pretendem comercializar, as empresas precisam de escolher os mercados-alvo. Viana & Hortinha (2005) propõem que, em primeira instância deve-se estudar o potencial de mercado mediante critérios pré-definidos, nesta fase faz-se a recolha de informação sobre tendências demográficas, aspetos geográficos e fatores políticos, económicos e socioculturais. A presente análise permite imediatamente a exclusão de determinados mercados cujas barreiras e dificuldades inviabilizem a entrada da empresa. Em seguida, avalia-se as condições de acesso (e.g. limitações ao comércio livre, barreiras não tarifárias, considerações legais) e o potencial do produto (e.g. identificação e necessidades do consumidor, intermediários, concorrência, produção local). Na última etapa, espera-se que a empresa analise a previsão de vendas, os custos de exportação e distribuição interna, e os restantes aspetos que sejam importantes para a determinação do lucro.

Neste sentido, com a estrutura anterior definida, precisa-se optar por uma estratégia de entrada no mercado. Conforme a necessidade da empresa, esta deve avaliar e adotar a forma de internacionalização que melhor se adequa aos seus objetivos. Contudo, segundo Lorga (2003), existem diversos fatores que podem influenciar o momento de decisão, na figura 3 analisa-se a matriz de organização e separação dos fatores de acordo com Douglas & Cairg (1995).

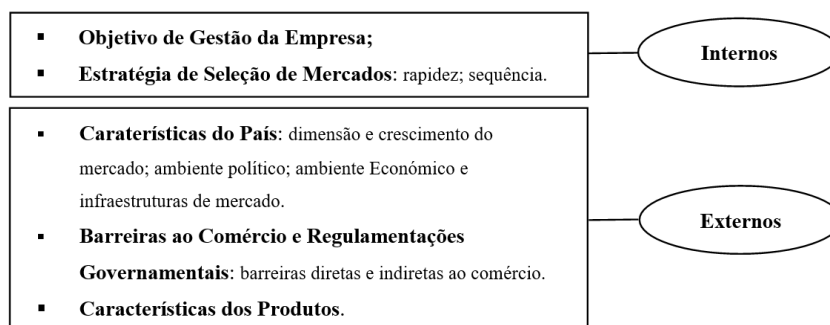


Figura 3. Influência de Fatores na Decisão do Modo de Entrada

Fonte: Douglas & Cairg (1995) *apud* Lorga (2003). Adaptação própria.

Mediante o quadro executivo e a estratégia de gestão da empresa, o modo de comercialização nos mercados internacionais pode assumir diversas configurações. Segundo Teixeira & Diz (2003), estas podem ser separadas por três modalidades: via exportação; contratual e IDE.

Primeiro, por exportação, acredita-se ser o veículo mais frequente de entrada das empresas nos mercados estrangeiros. A exportação concretiza-se através do estabelecimento de negócios na compra e venda de bens e serviços com agentes de outros países. Adicionalmente, distingue-se ainda três conceitos de exportação: exportação indireta, quando a distribuição é feita por intermediários do país externo; exportação cooperativa ou partilhada, que engloba acordos de cooperação com outras empresas e exportação direta quando a empresa controla totalmente o processo desde o país de origem ao de destino (diretamente ao consumidor final).

Por contratualização, o processo engloba diferentes mecanismos contratuais de cooperação entre empresas de países distintos. Estes podem assumir a forma de licenciamento, quando uma empresa cede o direito de usufruto da tecnologia patenteada ou marca registada a outra em troca de *royalties*⁶. Além disso, estes contratos também podem incluir assistência técnica, serviços de engenharia e formação pessoal. Por sua vez, o *franchising* trata-se de um tipo particular de contrato de licença, onde uma empresa (*franchisor*) atribui a outra (*franchisee*) o direito de explorar o negócio (e.g. produto, marca, *know-how*), em determinadas condições circunscritas no contrato. Na forma de

⁶ “As royalties compreendem dois grandes grupos: as relativas aos direitos de autor, ligados à propriedade intelectual (literária e artística) e as relativas à propriedade industrial (e.g. invenções, marcas), podendo em certas hipóteses incluir as prestações de assistência técnica.” (Câmara, 2005, p.205).

internacionalização por subcontratação, significa que a empresa principal (subcontratante) requisita à empresa estrangeira (subcontratada) o fabrico de produtos em certas partes ou por inteiro e que, mais tarde, serão comercializados pela subcontratante. Por *joint-ventures*⁷ admite-se como uma prática entre duas ou mais empresas de maneira a criar e/ou manter um negócio partilhando objetivos, benefícios e riscos comuns. Por último, as alianças celebram-se por acordos estratégicos com vista à reciprocidade e cooperação entre empresas, como é o caso dos consórcios⁸.

A terceira modalidade assume a forma de entrada por IDE, que consiste na internacionalização da empresa ao adquirir ativos operacionais no mercado externo, ocorrendo por meio da aquisição de uma empresa/cadeia existente – facilitando a entrada e acelerando o processo de incorporação no estrangeiro – ou por investimento de raiz, quando a empresa constrói uma subsidiária e/ou fábrica no país de acolhimento.

Além disso, é de extrema relevância incluir na abordagem a relação das empresas com o Estado, respeitando a doutrina de “criar ou reforçar vantagens na internacionalização” (Silva, 2002, p.64).

2. Diplomacia Económica

2.1. A Economia na Prática Diplomática Contemporânea

Para Lee & Hudson (2004, p.353), a diplomacia é usualmente definida como,

*(...) um processo de comunicação, negociação e partilha de informações entre Estados soberanos
(...) um instrumento de política externa que pertence (quase exclusivamente) aos Estados num sistema internacional de anarquia. (...) a visão consensual é de que tem uma função constitutiva; é um meio de ordem nas relações entre os Estados.*

Leal (2019) defende que a diplomacia sempre “serviu” e “protegeu” a economia. Num passado mais longínquo, foi responsável pelos acordos que asseguravam o comércio

⁷ Segundo Neves, S. (2018/2019, pp. 1-2), no conceito de *joint-venture* admite-se, geralmente, como uma prática de acordo contratual entre duas ou mais empresas através da partilha de recursos e experiência de forma a criar e/ou manter um negócio e com o objetivo de alcançarem um benefício em comum.

⁸ Segundo o lexionário referente ao [Decreto-Lei n.º 231/81](#) “O consórcio é o contrato pelo qual duas ou mais entidades (singulares ou coletivas) que exercem uma atividade económica, se obrigam, entre si e de forma concertada, a realizar certas atividades ou efetuar determinadas contribuições, visando determinado fim.”

externo, a conquista de mercados e territórios de influência. Assim como, ao exercer o papel protecionista perante os seus nativos em terras estrangeiras, também protegia a atividade económica, uma vez que, na sua maioria, se tratava de comerciantes⁹. Como afirma o Embaixador Mário Godinho de Matos (anexo II-2.1.), “a diplomacia económica como a conhecemos hoje em dia é um desenvolvimento, um aperfeiçoamento, um aprofundamento, da área de economia dentro da diplomacia”. Com efeito, Coolsaet (2001) defende que a diplomacia económica se desenvolve de forma cíclica e transitória, salientando que a competitividade atual se aproxima, em certa medida, ao que se passou no séc. XIX, quando a política mercantilista clássica foi substituída pelo *laissez-faire*¹⁰, proporcionando ao Reino Unido a supremacia como líder do comércio internacional¹¹.

Neste sentido, é importante referir que o fenómeno da globalização transformou estruturas e relações económicas internacionais (Saner & Yiu, 2004) e estabeleceu complexas “interconexões” e “interdependências” entre um número, cada vez maior, de atores que concorrem entre si. Como vetores de influência, interferem determinantemente nos domínios económico, social e político dos países, reclamando meios, legitimidade e mercados, manipulando resultados (Farto, 2006a). Assim, para além dos Estados-nação, surgem três grupos de novos atores diplomáticos: os “subnacionais”¹²; os “supranacionais”¹³ e os “a-nacionais”¹⁴ (Coolsaet, 1999).

O conceito de diplomacia económica espelha um novo paradigma da ação externa que, segundo Neves (2017) deve ser analisado a partir de três dimensões: a multidisciplinaridade (relação entre as diferentes questões económicas e interação entre economia, política e segurança – equilíbrio entre geoeconomia e geopolítica); multinível (coexistência de ação internacional macrorregional, nacional e subnacional, que compreende a paradiplomacia – entendimento, coordenação e exploração das

⁹ Leal, A. (2007), pp. 207-310.

¹⁰ “*laissez-faire*, (português: “permitir fazer”), assume-se como a mínima política de interferência governamental nos assuntos económicos dos indivíduos e da sociedade. A doutrina do *laissez-faire* está geralmente associada aos economistas conhecidos como fisiocratas franceses entre 1756 a 1778. Esta política recebeu um forte apoio durante a economia clássica, tal como se desenvolveu na Grã-Bretanha sob a influência de *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, pelo filósofo e economista Adam Smith.” De acordo com: <https://www.britannica.com/topic/laissez-faire>

¹¹ Para aprofundar esta temática, consultar Cury (2006).

¹² Como é o caso das regiões Länder da Alemanha.

¹³ e.g. UE ou NAFTA.

¹⁴ Referente a ONGs e empresas.

interligações entre os diferentes níveis) e multi-ator (diversidade de atores estatais e não-estatais).

Num contexto mundial caracterizado por instabilidade social, política e económica, insurgem-se transformações geopolíticas e geo-económicas que geram imprevisibilidade e volatilidade, tanto no campo decisório, como de intervenção. Consequentemente, a diplomacia económica amplia o seu eixo de ação passando a priorizar três dimensões: a segurança (domina os objetivos políticos); a regulação (coexistência de objetivos políticos e económicos) e competitividade (de preponderância económica).

Insurgindo-se a necessidade de aplicar ações estratégicas de modo a: i) influenciar as políticas económicas e sociais, gerando condições para o desenvolvimento económico-social; ii) cooperar com as estruturas internacionais que regulamentam o comércio e a área financeira; iii) antecipar e prevenir potenciais conflitos com governos estrangeiros, organizações sem fins lucrativos e outros atores minimizando riscos político-económicos; iv) sustentar a imagem e reputação do país, instituições e empresas através de fóruns/medias internacionais; v) gerar capital social através da promoção de diálogo com outros interlocutores que exerçam influência e contribuam para o desenvolvimento económico e de globalização; vi) assegurar a credibilidade e legitimidade dos elementos e entidades que compõem a rede diplomática, perante a sociedade civil e comunidades, ou seja, promover a confiança (Farto, 2006b).

Com base em evidências empíricas das práticas de diplomacia económica, Rana & Chatterjee (2007) indicam que, a partir da década de 70, a grande prioridade foi a promoção do comércio e crescentemente também do IDE. Seguiu-se, nos anos 80, uma mobilização canalizada para o *networking* e angariação de *clusters of supporters*, tanto na dimensão comercial e investimento, como em prol do desenvolvimento tecnológico. Surgiram nesta altura, as parcerias público-privadas (PPPs) conduzindo à multiplicação dos agentes económicos¹⁵ nos contextos doméstico e internacional. Na década seguinte, evidenciou-se um objetivo transversal a todas as áreas económicas, a promoção do país. A partir de 1995, com a criação da OMC, surgiu a fase regulatória, que elevou as diplomacias comerciais, multilaterais, regionais e bilaterais. Em suma, a prática diplomática do século XXI é caracterizada pela interação da economia e da política nos

¹⁵ i.e. Empresas, Órgãos da Indústria, Câmaras de Comércio, *Think tanks* e *Business Schools*

contextos interno e externo, afirmando-se como pilar organizacional a estreita cooperação entre o Estado e atores não-estatais (revelador da expressividade dada aos interesses do setor privado) (Lee & Hudson, 2004).

2.2. Diretrizes Estatais: planos de ação [contexto português]

Sobretudo desde o final do século XX, a “diplomacia económica” e a internacionalização da economia têm sido promovidas por governos, diplomatas e agências governamentais como um elemento determinante a ser desenvolvido numa nova estratégia¹⁶ de política externa.

In Sousa (2019), p.61.

Como em qualquer regime democrático, são os programas de cada Governo que determinam quais são os objetivos e linhas de atuação da política externa¹⁷. Neste sentido, a partir de 1976, Portugal iniciou um novo modelo de inserção internacional, resultante da transição de um regime ditatorial (Estado Novo), para a implantação de uma democracia e, posterior formação do I Governo Constitucional de Portugal¹⁸. No âmbito do plano internacional, o programa governamental definiu três campos seminais: a Europa, o Atlântico e os PALOP, os quais permanecem até hoje como prioridades de ação externa¹⁹.

Face à necessidade de clarificar a política externa e posicionar Portugal no Mundo, o eixo Atlântico deu continuidade a fatores históricos, de modo que, a título de exemplo, renovaram-se os acordos das Lages²⁰ (plano bilateral), bem como, se reforçou a aliança Atlântica através da atualização dos compromissos com a NATO (dimensão multilateral). Por outro lado, a “opção europa” foi ganhando território no projeto político com a adesão ao Conselho da Europa, uma opção estratégica que objetivava efetivar a democracia no contexto internacional e capacitar a modernização do setor económico (Teixeira, 2004).

¹⁶ "(...) ideia de planeamento e acção a longo ou médio prazo, utilizando meios disponíveis para obter determinados fins e actuando segundo um certo número de regras ou princípios." (Gomes, 1999, p. 55).

¹⁷ "Conceito de política externa como actividade desenvolvida pelo Estado em relação a outros Estados (...) A política externa enquanto campo de actuação dentro duma estratégia do Estado. A acção diplomática como modo privilegiado de execução da política externa." (*Idem*, p. 56).

¹⁸ Baseado em: <https://www.historico.portugal.gov.pt/pt/o-governo/arquivo-historico/governos-constitucionais/gc01/programa-do-governo/programa-do-i-governo-constitucional.aspx>

¹⁹ Segundo Pereira (2018).

²⁰ Acordo de Cooperação e Defesa entre Portugal e os EUA.

Como medidas estruturais a evidenciar, importa referir que o Fundo de Fomento de Exportação (FFE)²¹ criado em 1949 manteve-se e é extinta a Comissão de Apoio às Pequenas e Médias Empresas (CAPME), surgindo o IAPMEI²² com o propósito de promover a competitividade e o crescimento empresarial.

Resultante da preocupação em promover a internacionalização do setor empresarial²³, durante o XIII Governo Constitucional (1995-1999), foi criado o Fundo para a Internacionalização das Empresas Portuguesas (FIEP), como instrumento fundamental para apoiar projetos de internacionalização e fomentar oportunidades e parcerias com o Estado, proporcionando acessibilidade a mercados externos com incentivos financeiros.

Em 2003, o novo modelo de diplomacia económica do XV Governo Constitucional, diligenciou uma articulação permanente interministerial (MNE e ME), a qual propunha um conjunto de medidas focadas no fortalecimento da rede diplomática nas dimensões política e económica. Para tal, com base no Programa para a Produtividade e Crescimento da Economia (PPCE), criou o Núcleo Empresarial de Promoção Externa (NEPE)²⁴ constituído por entidades estatais (ICEP, AEP e AIP). O NEPE objetivava “fomentar o crescimento, consolidar e diversificar o leque de destinos de exportação” (Morais, 2006a, p.3), em rede de atuação externa conjunta com as Câmaras de Comércio²⁵. Para além deste dispositivo, o governo integrou delegados do ICEP nas estruturas das embaixadas como conselheiros económicos e comerciais.

De acordo com a análise realizada por Neves (2017), relativamente à evolução da diplomacia económica portuguesa entre 2002-2015, surgem três tendências influentes a considerar pelos decisores políticos e económicos. Primeiramente, a centralização dos

²¹ [Decreto-Lei n.º 37/538](#)

²² [Decreto-Lei n.º 51/1975](#)

²³ Na [Resolução do Conselho de Ministros n.º 168/1997](#), pode ler-se, “(...) aprovou uma nova política para a internacionalização (NPI) para o triénio de 1997-1999, assumindo o Governo com determinação as suas responsabilidades na promoção de um sistema de apoio à internacionalização que contribua para acelerar a prossecução das estratégias empresariais nesse domínio e a adequada construção dos respectivos suportes.”

²⁴ [Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2002](#), diz-nos que o PEDE surge para a “criação das condições indispensáveis a uma forte recuperação do investimento produtivo - nacional e estrangeiro - e da competitividade das nossas empresas. (...) cinco grandes linhas de atuação: I - Reforço da concorrência e da regulação; II - Fomento do investimento produtivo e das exportações; III - Consolidação e revitalização do tecido empresarial; IV - Apoio à inovação, investigação e desenvolvimento; V- Desburocratização e desregulamentação.”

²⁵ “A Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa é uma associação empresarial privada ao serviço das empresas portuguesas desde 1834, que promove em particular o desenvolvimento dos seus associados a nível nacional e internacional.” Disponível em: <https://www.ccip.pt/pt/quem-somos/quem-somos>

mercados de destino. Em segundo lugar, a dinamização do financiamento das relações económicas externas (e. g. importação e exportação *offshores*, fluxos de investimento a operações que visam evasão fiscal). Por último, e não menos importante, a “oligopolização” dos fluxos económicos (relativo à atividade de grandes grupos económicos – potências económicas). Segundo o autor, o plano delineado pelos governos para a política externa deve ajustar sete dimensões diferentes, nomeadamente: potenciar o setor comercial (fundamentalmente exportações); promover o IDE e o IDPE; fomentar o turismo; gerir fluxos migratórios e atrair quadros qualificados; contribuir para o desenvolvimento científico e tecnológico; administrar apoios ao desenvolvimento e promover a marca Portugal. Concluindo que, o modelo de ação externa desenvolvido em Portugal revela-se “dualista”²⁶, “centralizado”²⁷, “estatizado”²⁸ e com pouca inovação, ou seja, aquilo que Rana (2007) enuncia como modelo de “competição”²⁹.

De forma análoga aos governos anteriores, o programa do XXI Governo Constitucional (2015-2019) prioriza a inovação, a internacionalização e a atração de investimento nacional e estrangeiro, reforça os acordos comerciais bilaterais e multilaterais e um maior envolvimento na União Europeia. Importa destacar um programa em particular, o Programa Internacionalizar 2020 (desenvolvido entre 2017-2019) que contemplou três objetivos gerais: aumento do IDE e do IDPE e reforço do valor acrescentado nacional (VAN). O plano de ação foi desenvolvido pela AICEP, através da diplomacia no quadro das organizações multilaterais e no plano das relações bilaterais. Como atuação estratégica segue duas dimensões interdependentes: o Comércio Internacional, IDPE (*outbound*), e o Investimento (e reinvestimento) em Portugal, nomeadamente o IDE (*inbound*), num conjunto de seis eixos de intervenção³⁰.

Dado os resultados obtidos, o Programa Internacionalizar 2030 segue os mesmos objetivos e eixos de intervenção, contudo, contempla medidas especiais para dar resposta aos desafios decorrentes da pandemia COVID-19. Além disso, com o intuito de envolver

²⁶ Intervenção repartida entre dois Ministérios (MNE e ME).

²⁷ O governo como poder central e pouca autonomia das estruturas no terreno (e.g. embaixadas, consulados).

²⁸ Domínio estatal com pouca intervenção de atores não-estatais (e.g. empresas, ONGs).

²⁹ Segundo Rana (2007) o modelo de “Competição” é caracterizado pelo poder interministerial. Aludindo à ideia de uma espécie de competição nas responsabilidades na diplomacia económica entre o MNE e ME.

³⁰ *Business and Market Intelligence*; Qualificação dos Recursos Humanos e do Território; Financiamento; Apoio no Acesso aos Mercados e ao Investimento em Portugal; Desenvolvimento da Marca Portugal; e, Política Comercial e Custos de Contexto. De acordo com a [Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017](#)

multi-atores realizou-se em abril de 2022 o primeiro Encontro das Câmaras de Comércio bilaterais³¹.

O Estado assume, assim, uma dimensão insubstituível na organização e operacionalização de redes que promovem e apoiam à internacionalização das empresas e “da sua atuação podem decorrer vantagens competitivas importantes.” (Silva, 2002, p.104).

2.3. Agentes Públicos para a Internacionalização

Os instrumentos de suporte e financiamento são primordiais na internacionalização de empresas portuguesas, neste âmbito, destacam-se os mecanismos governamentais em vigor (figura 4).

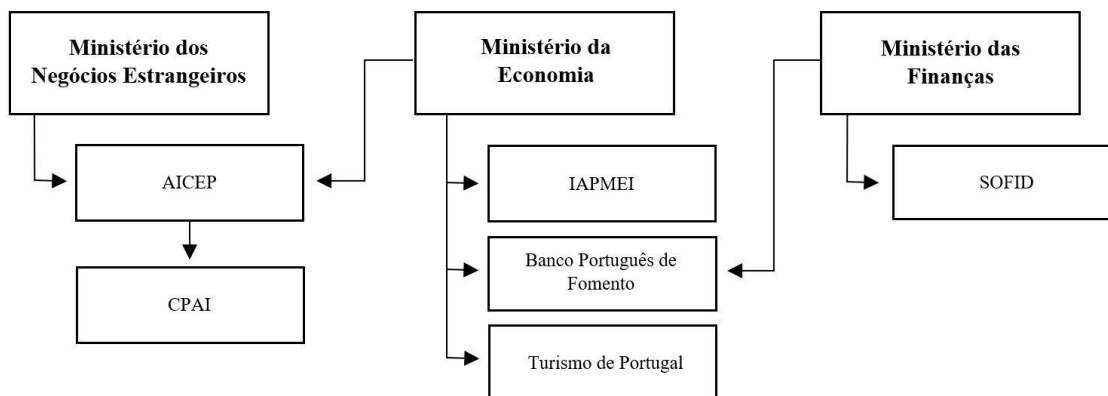


Figura 4. Instrumentos Públicos de Apoio e Financiamento à Internacionalização de Empresas Portuguesas

Fonte: Decreto-Lei n.º 32/2022, de 9 de maio & Organogramas do MNE, ME e MF. Sintetização própria.

A AICEP designa-se como “uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa”³², sob tutela do MNE e em cooperação com o ME. Rege-se por dois mandatos, primeiramente, estimular a captação e acompanhamento de

³¹ “Regra geral as Câmaras de Comércio bilaterais são associações sem fins lucrativos, dotadas de personalidade jurídica, que se regem pela lei portuguesa e pelos respectivos estatutos, sendo constituídas com foco num âmbito territorial específico (região, país ou grupos de países). Os objectivos das Câmaras de Comércio bilaterais centram-se em torno do desenvolvimento das relações comerciais entre Portugal e outro país ou região, tendo como sócios pessoas ou empresas com interesses no intercâmbio comercial com esses países.” (Cebola, 2011, p.1).

³² Como descrito em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx>

projetos de investimento – atuando como entidade coordenadora da CPAI³³ –, em segundo, fomentar as exportações de empresas sediadas em Portugal. Na missão internacional, dispõem de 54 pontos de rede externa, com mecanismos de apoio a processos de internacionalização empresarial³⁴.

Na sede nacional, investigam e determinam um conjunto de oportunidades de negócio para empresas exportadoras, tal como, juntamente com os gestores de clientes, assumem o papel de conselheiros em estratégias de inserção nos mercados estrangeiros. Na rede externa, através de delegados, disponibilizam ferramentas de informação e suporte institucional (e.g. redes de contactos, listas de agentes, distribuidores, fornecedores locais, etc.). Em matéria de financiamento, concedem incentivos a PME's no valor de até 45% da atividade comercial da empresa em mercados externos³⁵.

No ano de 2018, foi criado o FFI com o intuito de executar operações de participação no capital de outros fundos, para promover a internacionalização da economia e das empresas portuguesas³⁶. Posteriormente, em 2020, surge uma nova instituição financeira, o BPF, com o objetivo de “conferir capacidade financeira ao ecossistema empresarial nacional e acelerar as várias fontes de financiamento”³⁷, impulsionando o apoio a projetos nacionais e internacionais. Em sequência, com o propósito de consagrar um modelo estrutural melhor organizado, dá-se origem à fusão de três entidades – PMEI, IFD e SPGM³⁸ – assumindo, assim, o BPF as funções de gestão do FFI.

Adicionalmente, no âmbito do PRR³⁹, ficou a cargo do BPF a estruturação e distribuição de capital no valor de 1.425 milhões de euros. Nomeadamente, na componente de capitalização e inovação empresarial, o Fundo de Capitalização e Resiliência (FdCR),

³³ Segundo o [Decreto-Lei n.º 154/2013](#), “A CPAI tem por missão o acompanhamento de projetos de investimento em Portugal, bem como reconhecimento projetos com o estatuto de Potencial Interesse Nacional (PIN).”

³⁴ Verificar anexo II-2.2.

³⁵ Verificar anexo II-2.5.

³⁶ [Decreto-Lei n.º 68/2018](#)

³⁷ Disponível em: <https://www.bpfomento.pt/pt/institucional/sobre-nos/a-nossa-historia/>

³⁸ [Decreto-Lei n.º 63/2020](#)

³⁹ O PRR “É um programa de aplicação nacional, com um período de execução até 2026, que visa implementar um conjunto de reformas e investimentos destinados a repor o crescimento económico sustentado, após a pandemia.” Disponível em: <https://recuperarportugal.gov.pt/>

tutelado pelo IAPMEI, dispõe de uma dotação inicial de 320 milhões de euros, com vista à capitalização de empresas e resiliência financeira⁴⁰.

Desta forma, o IAPMEI promove a competitividade e o crescimento empresarial através do apoio a PME's, que exerçam a sua atividade nas áreas sob tutela do ME⁴¹. Em 2008 instaurou-se o programa FINCRESCCE com o objetivo de estimular e facilitar a concessão de créditos entre empresas e bancos parceiros, ao qualificar o perfil de risco das empresas e aumentar a sua notoriedade com o reconhecimento do estatuto de PME's Líder ou de Excelência⁴².

Ainda sobre estas ferramentas, importa mencionar a SOFID, que tem como mandato apoiar a internacionalização de empresas portuguesas e ser um instrumento da política e cooperação do Estado português. A instituição financeira direciona-se, tendencialmente, para projetos de investimento nos países em desenvolvimento. Muito embora centre a atividade em PME's, também está apta a financiar grandes empresas e empresas públicas (caso a gestão seja privada)⁴³. Apesar de ser detida maioritariamente pelo Estado, conta com uma estrutura acionista diversificada⁴⁴ e um capital social de, aproximadamente, 23,4 milhões de euros.

Por sua vez, o Turismo de Portugal, tem uma incumbência fundamental na dinamização empresarial do setor. Na consequência da crise económica originada pela pandemia da COVID-19, implementaram novas medidas através do Programa Apoiar, com um reforço de 70 milhões de euros, como instrumento de suporte à tesouraria das empresas⁴⁵. Na cooperação internacional, representam o turismo nos eixos bilateral, multilateral e organizações internacionais⁴⁶.

⁴⁰ [Decreto-Lei 63/2021](#)

⁴¹ De acordo com: <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores.aspx>

⁴² Com base em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx>

⁴³ Segundo a informação disposta em: <https://www.sofid.pt/sobre-nos/>

⁴⁴ BPI, Novo Banco, Millennium Bcp, CGD e CAF.

⁴⁵ Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=mais-de-22-800-empresas-do-turismo-recebem-70-milhoes-de-euros->

⁴⁶ Informação disponível em: https://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/cooperacao-internacional/Paginas/default.aspx

III. Metodologia

O procedimento de uma investigação e produção pode ter por sua base um método quantitativo ou qualitativo, sendo o método escolhido em estrita analogia com as características e objetivo em estudo. Neste raciocínio, pretendeu-se à análise e interpretação do processo de internacionalização de empresas face ao desenvolvimento da diplomacia económica, investigando a sua convergência e as medidas implementadas.

Denote-se que, para analisar e interpretar os dados incluídos na presente investigação, não seria suficiente optar apenas pelo método quantitativo, pois este detém várias limitações, sendo uma delas admitir somente valores obtidos como realidade o que, por consequência, anula a avaliação das restantes externalidades inerentes à investigação⁴⁷.

Dado que este trabalho se apoia, maioritariamente, em dados recolhidos por meio de entrevistas, onde estão expostas opiniões e interpretações pessoais sobre as temáticas, o método qualitativo revelou-se ser o indicado. De modo que,

Em investigação qualitativa, as entrevistas podem ser utilizadas de duas formas. Podem constituir a estratégia dominante para a recolha de dados ou podem ser utilizadas em conjunto com a observação participante, análise de documentos e outras técnicas. Em todas estas situações, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, permitindo ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo.

In Bogdan & Biklen (1994), p. 134.

As entrevistas foram realizadas maioritariamente *online* através de plataformas como o *Zoom* e o *Microsoft Teams*, à exceção de uma, que se concretizou presencialmente. Solicitou-se a gravação de todas as entrevistas para que fosse possível prosseguir à sua transcrição e comparação⁴⁸.

⁴⁷ Como Bogdan & Biklen (1994, p.195) observam “Embora os dados quantitativos recolhidos (...) possam ser convencionalmente úteis (...) o investigador qualitativo tende a virar o processo de compilação na sua cabeça perguntando-se o que é que os números dizem acerca das suposições das pessoas que os usam e os compilam. Em vez de confiarem nos dados quantitativos como um caminho para descrever com precisão a realidade, os investigadores qualitativos estão preocupados em como é que a enumeração é utilizada pelos sujeitos para construírem a realidade.”

⁴⁸ Assim como refere Guerra (2006, p.59), “Não se deve esquecer as questões prévias a colocar no início das entrevistas, tais como a explicitação do objecto de trabalho, a valorização do papel do entrevistado no fornecimento de informações considerando o seu estatuto de informador privilegiado, a duração e a licença para gravar, etc.”

De maneira a formar casos de estudo, utilizou-se uma amostra de sete entrevistados com parâmetros e características diversificadas, com o propósito de comparar os elementos dispostos pelos intervenientes e responder às questões primordiais do fenómeno em investigação.

Para a redação de uma entrevista deve-se ter em consideração a forma de estruturação correspondente ao nível de análise de conteúdo que se pretende, podendo estas classificar-se como entrevistas estruturadas, não-estruturadas e semiestruturadas⁴⁹. Optou-se por um guião de entrevista semiestruturado, envolvendo previamente um trabalho de pesquisa especializada consoante as características e as áreas que o entrevistado integra. Segundo Pardal e Correia (1995), as entrevistas semiestruturadas são consideradas um meio termo, inviabilizando as entrevistas inteiramente abertas ou fechadas, o que proporciona uma liberdade e flexibilidade de alteração à ordem do guião e possibilita a inclusão de perguntas imprevistas, contribuindo, assim, para uma maior harmonia na condução da entrevista.

Por conseguinte, o processo de análise de conteúdo, atenta-se que existem variadas teorias sobre as etapas a serem seguidas, as quais diferem de autor para autor. Tendo em apreciação Albarello et al. (1997), o processo deve ser seguido por três etapas: redução de dados; apresentação/organização e validação das hipóteses testadas pela análise⁵⁰. Por outro lado, a análise de conteúdo de Guerra (2006) contempla cinco etapas: transcrição; leitura; construção sinopse; análise descritiva e análise interpretativa. Priorizou-se a análise de Guerra (2006) dado que se encontra em conformidade com os objetivos deste estudo, ao se basear na construção de tipologias, categorias e análises comparativas. Desta forma, as entrevistas realizadas serviram como meio comparativo em função do conteúdo providenciado pelos especialistas.

⁴⁹ Para melhor compreender a metodologia inerente a cada estilo de entrevista, estas podem ser “(i) entrevista não estruturada, onde não existe um guião, e na qual o entrevistador ouve muito mais de que fala, limitando-se as suas intervenções a meras interjeições de incentivo para que o entrevistado continue a falar (...); (ii) entrevista semiestruturada, onde já existe um guião com um conjunto de tópicos ou perguntas para abordar na entrevista; e (iii) entrevista estruturada, que consiste na abordagem de assuntos previamente determinados, de interesse para o trabalho, onde as perguntas são mais estruturadas e ordenadas.” (Santos, et al., 2016, pp.30-31).

⁵⁰ Albarello, et al. (1997, pp.124-125) explora os componentes do modelo interativo de análise de dados, refletindo que o processo funciona em forma de espiral, isto é, o mesmo material pode ser trabalhado várias vezes. Afasta a ideia de saturação do processo visto que as fases se podem repetir sucessivamente durante a análise, alargando o espectro de análise do investigador.

Numa primeira instância, no processo de análise do conteúdo, foram transcritas as entrevistas, alocando a este procedimento, extremamente demorado, um papel minucioso de constatação dos factos apurados. Recorrendo, em simultâneo, a uma pesquisa avançada dos argumentos predispostos pelos entrevistados e, *a posteriori*, à sua leitura. As entrevistas encontrar-se-ão disponíveis aquando pedido.

A etapa seguinte comportou uma análise categorial através da “matriz de análise temática ou categorial” (Guerra, 2006, p.80). Nesta ordem, foram definidas duas categorias e onze subcategorias dentro do tema de internacionalização de empresas. Menciona-se que, esta separação de dados contribuiu para uma melhor organização dos conteúdos dispostos.

Posto isto, elaborou-se a divisão de duas tabelas com vista a aglomerar as subcategorias correspondentes a cada categoria e as respetivas unidades de registo dos sujeitos entrevistados. Devendo-se destacar o peso primordial da contribuição das declarações e consequentes transcrições sobre o posicionamento dos especialistas para a concretização do presente trabalho, sendo o foco da abordagem a captação dos pontos fundamentais de cada empresa e elemento institucional. As tabelas encontrar-se-ão nos anexos I e II para consulta.

No próximo capítulo, será esclarecida a estrutura dos dados avaliados e os respetivos sujeitos entrevistados, assim como, realizar-se-á a análise interpretativa do conteúdo.

IV. Estudo de Casos

O atual capítulo tem por objetivo a apresentação, análise e discussão dos resultados alcançados pelo trabalho de pesquisa e campo.

Poder-se-á observar uma possível discrepância do que se analisa na componente teórica com o surgimento das primeiras teorias económicas e a benéfica evolução das condições de internacionalização empresarial, devido ao desenvolvimento e facilitação do acesso aos canais externos. Por este motivo, considerou-se imprescindível investigar a realidade atual do tema, protagonizando diferentes grupos empresariais e diversos especialistas na área de diplomacia económica.

Ressalvando que o pilar do presente trabalho são os testemunhos dos sujeitos entrevistados, apresenta-se, em nenhuma ordem em particular, o Dr. Mário Godinho de Matos, Embaixador do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), o Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE), o Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), o Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD), o Engenheiro José Pina, CEO da Future Healthcare, a Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae e a Dra. Paula Jordão, Diretora Comercial da Sonae MC, somente com a contribuição dos consignados se revelou possível sustentar a investigação.

Por conseguinte, com o objetivo de enriquecer o trabalho, a construção dos anexos comportou uma organização por comparação das declarações, o que significa que na mesma subcategoria são apresentadas as transcrições de cada entrevistado, proporcionando o confronto de perspetivas.

Nesta ordem, no anexo I encontra-se a tabela de análise de conteúdo dedicada à categoria de processos de internacionalização, com as seguintes subcategorias:

- Motivações de internacionalização;
- Projetos de internacionalização (planos estratégicos e entrada em novos mercados);
- Fatores determinantes para o sucesso no exterior;
- Desafios e barreiras à entrada em novos mercados.

O anexo II. centra-se na categoria de diplomacia económica com as subcategorias de:

- Opinião e perspetiva sobre diplomacia económica;
- Papel fundamental (áreas de atuação, distribuição de funções e funcionalidade das redes);
- Cooperação e colaboração (mecanismos dos agentes diplomáticos e organismos estatais, interação com as empresas e oportunidades de negócio);
- Especificidades dos agentes diplomáticos e organismos estatais (níveis de trabalho, diretrizes e interesse estratégico e contribuição para economia nacional);
- Incentivos financeiros (financiamento público, métodos para aquisição dos serviços e financiamento e critérios para aprovação de projetos);
- Particularização no apoio de PME e EMNs;
- Recomendações no campo económico-diplomático.

Ao longo da exposição, de forma a sustentar a argumentação, remete-se para a verificação dos anexos correspondes às declarações dos entrevistados.

1. Breve Caracterização e Contextualização das Empresas Analisadas

Em função do objeto em estudo, importa definir os diferentes conceitos e dimensões empresariais, de acordo com a Comissão Europeia, a legislação portuguesa adota os critérios dispostos na figura 5 para a definição categórica empresarial, conforme o número de efetivos, o volume de negócios e o balanço total.

Categoria Empresarial	Nº de efetivos	Volume de Negócios	Balanço Total
Micro	<10	≤2 milhões €	≤2 milhões €
Pequena	≥10 e <50	≤10 milhões €	≤10 milhões €
Média	≤50 e <250	≤50 milhões €	≤43 milhões €
Grande	≥250	>50 milhões €	>43 milhões €

Figura 5. Efetivos e Limiares Financeiros para a Categorização de Empresas

Fonte: Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de novembro. Sistematização própria.

Precedente à análise dos casos selecionados, considera-se pertinente a realização de uma breve contextualização histórica.

A empresa Future Healthcare foi fundada em 2003 com o propósito de oferecer ao mercado português um plano de saúde, dando serviços médicos a pessoas com doenças crónicas e com menor poder aquisitivo – que, tendencialmente, são excluídas dos seguros de saúde. Por isso, consideraram que era essencial introduzir um plano que colmatasse essas deficiências, tornando-se intermediários entre as seguradoras e serviços de saúde, como hospitais e clínicas privadas. Argumentando que o principal objetivo seria melhorar a qualidade de vida dos clientes através da disponibilização de cuidados de saúde privados com valores acessíveis – e que complementem o serviço nacional de saúde.

Mais tarde, em 2010, introduziram um seguro de saúde tradicional acessível aos restantes grupos, criando a sua própria marca, Saúde Prime⁵¹. Segundo o Eng. José Pina, o que deu origem à internacionalização foi a perceção da limitação de Portugal enquanto mercado (anexo I-1.1.). Dando início ao processo com a replicação dos métodos nos países estrangeiros, como a Polónia, Roménia, Espanha, Equador e Colômbia (anexo I-1.2.). A Future Healthcare é constituída atualmente por um universo de 220 empregados com um balanço total de 24 milhões de euros e um volume de negócios de 20 milhões, enquadrando-se na legislação portuguesa na definição de PME.

No que concerne o Grupo Sonae, iniciou a sua história em 1959, com a escritura da constituição da Sociedade Nacional de Estratificados, empresa que se dedicava ao fabrico de estratificados a partir de engajo de uva⁵². Em 1971 inicia-se o processo de expansão com a aquisição da Novopan⁵³ e, entre os anos de 1980-89, com a criação da empresa Contacto na área de construção e a Ibersol na restauração e gestão hoteleira⁵⁴. Mais tarde, o ano de 1983 é marcado pela constituição da Holding Sonae Investimentos, SGPS, S.A. proporcionando a entrada da empresa no mercado de capitais. Tal como, pelo contrato, por *joint-venture*, entre a Sonae e a Promodès⁵⁵, revolucionando o negócio de distribuição e retalho, abrindo o primeiro hipermercado em Portugal, Modelo Continente

⁵¹ Além disso, dispõem de serviços de gestão de produtos e seguros de saúde a outras marcas, tais como, seguros Vitória, Banco Santander, EDP, ACP, etc., dando ênfase à especialização na área da saúde e a servir como gestor dos produtos de outras entidades.

⁵² Baseado no artigo publicado pelo Jornal de Negócios (2009), p.1.

⁵³ Fábrica de aglomerados de madeira e investimentos adicionais destinados à produção de aglomerado revestido (Aglomerite).

⁵⁴ Informação retirada de: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/historia/>

⁵⁵ Promodès, atual Grupo Promodès S.A. é uma das três maiores empresas distribuidoras de alimentos em França, tendo estabelecido uma rede de negócios com hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, etc.

Hipermercados, SARL. Os primeiros passos para a internacionalização são dados em 1984 através da expansão da atividade para o estrangeiro com a criação da Sonae UK, Ltd. Nos anos seguintes, o Grupo Sonae continuou em constante diversificação das áreas de negócio e na conquista de notoriedade nacional e internacional.

Atualmente é consagrada por um portefólio de negócios diversificado, no retalho alimentar, saúde e bem-estar (Sonae MC), na moda (Zeitrel – MO, Zippy, Losan e Salsa), na eletrónica (Worten), nas telecomunicações móveis (Worten Mobile), retalho desportivo (Sport Zone), nos serviços financeiros (Universo), na gestão de empresas de tecnologia, retalho, telecomunicações e cibersegurança (BrightPixel), no mercado imobiliário (Sierra) e na área das telecomunicações (Grupo NOS)⁵⁶.

Durante o ano de 2021, as operações do Grupo resultaram num volume de negócios superior a 7 mil milhões de euros, representando um recorde histórico nos seus resultados financeiros⁵⁷. Além disso, a sua presença no mundo está em constante crescimento e expansão, representando-se atualmente em 62 países⁵⁸.

Por sua vez, a CGD destaca-se como um banco público e o segundo maior de Portugal. Admite-se como uma multinacional devido à sua dimensão interna e presença internacional, nomeadamente nos continentes europeu, africano, americano e asiático. A atividade do Grupo é especializada em diversas áreas como a banca comercial, banca de investimento, gestão de ativos, imobiliário e outras participações relevantes⁵⁹.

Relativamente à sua história, foi constituído em 1876, ainda na presença da monarquia de D. Luís, cuja criação foi inspirada por outras instituições estrangeiras com o mesmo propósito. Sendo alguns dos objetivos, a monitorização de capitais nacionais com a implementação de um diploma legal para o estabelecimento de regras aos depósitos. Ao longo do tempo, observaram-se sucessivas alterações à dinâmica clássica no leque de

⁵⁶ Com base na informação disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/>

⁵⁷ Derivado da análise do comunicado com os resultados anuais do Grupo Sonae, emitido em 2022, demonstrando que: valor líquido do portefólio cresceu 4,5% para 4 mil milhões de euros; Volume de negócios cresceu 5,3%; Investimento ascendeu a 474 M€ e dívida diminuiu mais de 500 M€. Consultar: https://www.sonae.pt/fotos/press_releases/20220317_pr_resultados_fy21_vf_6524010216232f20536868.pdf

⁵⁸ Através das suas operações, prestações de serviços a terceiros, escritórios de representação, acordos de franchising e parcerias. Disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/>

⁵⁹ Segundo a informação disposta em: <https://www.cgd.pt/Institucional/Grupo-CGD/Pages/Grupo-CGD.aspx>

funções e operações, tais como, a autonomização da sua administração e disponibilização de novos produtos ao consumidor⁶⁰.

No seu exercício em 2021, aumentou a rentabilidade nos capitais próprios em 7%, obtendo um resultado líquido consolidado de 583 milhões de euros, um aumento de quase 19%, face a 2020. Relativamente ao volume de negócios verificou-se um acréscimo de 6,8%, 8,4 mil milhões de euros⁶¹.

2. *Análise de Conteúdo*

Com as reflexões anteriores e em resultado das entrevistas realizadas, considera-se pertinente sistematizar um conjunto de dados providos pelas empresas e restantes personalidades de áreas conexas.

Quando se faz referência ao fenómeno de internacionalização alude-se prontamente à expansão da atividade para mercados externos. É visível a crescente vontade das empresas em ampliar o espectro de negócios noutras economias, Portugal tem um leque de consumidores limitado, tornando-se apetecível a procura por outros mercados.

Considerando os testemunhos dos empresários, geralmente, o começo do processo prima pela própria cultura de crescimento interna, a ambição em construir mecanismos de orientação e preparação para a procura de novas oportunidades (anexo I-1.1.). Contudo, cada empresa constrói o próprio fio condutor do processo de internacionalização, em conformidade com os critérios que assume serem fundamentais para alcançar sucesso no exterior (anexo I-1.3.).

Numa primeira instância, é unânime, entre os entrevistados, a importância da construção de um projeto estratégico de internacionalização (anexo I-1.2.), de forma a incrementar um estudo sofisticado do potencial de mercado. Para isso, é necessário compreender previamente se o produto que procuram comercializar é inovador e competitivo. Vive-se

⁶⁰ Exemplos como créditos à habitação, constituindo-se um marco histórico na dinamização económica portuguesa, proporcionando o aumento do poder aquisitivo da sociedade portuguesa. Disponível em: [História da Caixa Geral de Depósitos \(cgd.pt\)](https://www.cgd.pt/Historia/Default.aspx)

⁶¹ Este aumento verificou-se pelo estímulo da concessão de créditos e recursos, principalmente derivado dos depósitos de clientes e fundos de investimento. Com base nos valores apresentados no relatório de gestão e contas da CGD, publicado em 2022.

numa era onde a oferta é múltipla e a escolha (quase) ilimitada, portanto o empresário deve debater-se sobre a competitividade do produto a ser comercializado (anexo I-1.3.). Somente após encontrar o trunfo perante os restantes adversários será exequível a adaptação no mercado específico. Como considera o Dr. Luís Castro Henriques, em seguida, a empresa deve “preparar-se financeiramente, logisticamente, administrativamente” (anexo I-1.3.). Importa que seja capaz de medir a magnitude do seu projeto mediante a sua capacidade de resposta perante as adversidades que comporta um processo de internacionalização.

Relativamente às empresas privadas, a grande motivação para a expansão em mercados externos é económica, todavia, quando se trata de empresas públicas, tem-se em consideração as motivações e interesses do Estado, com vista a cumprir determinados requerimentos condicionados pelas diretrizes governamentais (anexo I-1.1.). Neste sentido, em certas nuances, o interesse estratégico é tendencialmente político, ao invés do “puro racional económico que deve presidir”, como descrito pelo Dr. Paulo Lopes (anexo II-2.4.).

Note-se que, segundo apurado, uma grande empresa, com planos de internacionalização outrora implementados tem, tendencialmente, vantagens comparativamente a empresas de pequena e média dimensão, isto é, ultrapassaram uma série de etapas na aquisição de conhecimento até serem bem-sucedidas e chegarem ao patamar atual. Desta forma, fica claro que a experiência proporciona o aperfeiçoamento das técnicas na implementação de novos projetos.

Nesta perspetiva, deve-se ter em consideração, primeiro, a escolha dos países para onde se pretende internacionalizar. Para a Future Healthcare, o histórico geográfico de sucesso de outras empresas portuguesas pode servir como referência para a aculturação de mercado, tal como, países populosos e de baixo avanço tecnológico no ramo em exportação apresentam maiores vantagens e oportunidades (anexo I-1.2.). Para o Grupo Sonae, essa escolha vai dependendo dos produtos e das valências dos mercados, mostrando-se mais ambígua pela sua tentativa de representação global (anexo I-1.2.). Por sua vez, no caso da CGD, a escolha dos países baseou-se no seguimento das comunidades portuguesas e das empresas portuguesas estabelecidas nas ex-colónias, como explica o Dr. Paulo Lopes (anexo I-1.1.).

Além disso, o modo de comercialização das empresas nos mercados internacionais adotou várias formas. Relativamente à Future Healthcare, a exportação da atividade assumiu um papel fundamental e, mais recentemente, através do IDE procederam à aquisição de uma empresa inserida na área em Espanha. Por sua vez, o Grupo Sonae assume, também, um conjunto de modalidades, seja por meio de exportação, como contratual, na *joint-venture* com a Promodès na área do retalho e IDE na aquisição da cadeia espanhola para a expansão da marca Worten. A CGD, seguiu um processo semelhante às restantes, com a aquisição do Chase Manhattan Bank nos anos 90 e, posteriormente, de outros dois bancos espanhóis, Banco de Extremadura e Banco Simeón – embora atualmente não tenha presença em Espanha – assim como, estabeleceram escritórios de representação noutros países (anexo I-1.2.).

Em traços gerais, os maiores desafios à internacionalização de uma empresa passam pela aculturação do país de acolhimento e o capital disponível para investimento (anexo I-1.4.). No entanto, relativamente à integração cultural, esta pode ser colmatada desde que exista um estudo prévio, de modo a adequar as práticas da empresa para favorecer o desbloqueio de fronteiras. Porém, a ausência de capital próprio pode ser considerada como a grande problemática, Portugal enfrenta uma descapitalização nacional progressiva, inviabilizando a capacidade das empresas, principalmente PMEs, em suportar os custos inerentes à internacionalização. Fica claro que, quanto menor o fluxo financeiro, maiores são as dificuldades e demora do processo, ou seja, a dimensão da empresa tem uma relação direta com a escala que atinge.

Mediante a amplitude das empresas em análise, evidenciam-se desigualdades relativamente ao capital disponível para o financiamento de projetos e ao uso de canais de acesso ao mercado, através do apoio das entidades locais no país de origem e destino (anexo I-1.4.). Neste raciocínio, quando os principais critérios são cumpridos, a capacidade de financiamento e os apoios públicos podem ser a chave para a implementação de projetos.

De modo geral, as PMEs são as que enfrentam maiores barreiras, devido à dificuldade em alcançar economias de escala e acesso a financiamento (anexo I-1.4.). Desta forma, a articulação com mecanismos governamentais é de extrema importância para promover o

crescimento no contexto internacional. Com base na informação do segundo capítulo e com o suporte das entrevistas realizadas, torna-se possível aprofundar esta temática.

Segundo o Embaixador Mário Godinho de Matos, um dos papéis fundamentais de uma embaixada é a procura por oportunidades de negócio. Isto acontece através da identificação de setores atrativos e a consequente canalização dessa informação para o MNE e “através do secretário de estado da internacionalização deverá fazer a ponte com as empresas que estejam interessadas naquele país e naquele setor que foi identificada e criar-se aqui, portanto, uma ponte de informação de um lado para o outro, é para isso que está lá o tal conselheiro económico, devidamente coordenado com o embaixador” (anexo II-2.2.). Também se sucede a operação inversa, o MNE pode dar instruções concretas às embaixadas relativamente a uma empresa que procure uma hipótese de negócio no país em específico, ficando a cargo da embaixada a identificação e pesquisa das respetivas condições inerentes ao mercado (e.g. fiscalidade, concorrência).

Em termos concretos, uma vez identificada a oportunidade de negócio, pode-se promover visitas de empresários ao país, tal como, a feiras internacionais, de forma a apurar o potencial do mercado. Neste sentido, a função do conselheiro económico envolve o contacto direto com as empresas, constituindo a diligência de apoio institucional circunscrita na diplomacia económica (i.e. conhecimento dos interlocutores locais, estabelecimento de redes empresariais, facilitar contactos e quebrar barreiras culturais), (anexo II-2.2.). Note-se que, este instrumento contribui para a orientação especializada da empresa na integração em novos mercados, sendo caracterizado como um dever primordial do trabalho de uma embaixada no suporte à internacionalização.

O financiamento de projetos internacionais faz parte da estratégia do Estado português (anexo II-2.5.), portanto, o desenvolvimento de meios alternativos à banca comercial, com melhores condições, tem-se vindo a revelar como uma prioridade, contudo, como afirma o Dr. Francisco Almeida Leite, é preciso evoluir nesta matéria.

No caso da SOFID, para que uma empresa tenha acesso a incentivos financeiros, tem de percorrer um processo com sucesso nas diretrizes estipuladas. Primeiramente, deve respeitar uma série de etapas, iniciando-se na instrução do processo com o preenchimento de documentos relativos à caracterização da empresa. Em seguida, apresenta um projeto de investimento que represente o plano de negócios onde pretende investir o empréstimo

concedido. Posteriormente, fica a cargo da SOFID a avaliação e o devido parecer dos departamentos e quadro executivo. Salientando que, a instituição apoia sobretudo planos em países lusófonos e em vias de desenvolvimento (anexo II–2.5.). Como referido pelo Dr. Francisco Almeida Leite, este instrumento é procurado, principalmente, por PMEs, embora tenha capacidade de ser *arranger* para grandes empresas, é algo pouco comum (anexo II–2.6.). Isto acontece, tendencialmente, porque tem um capital social reduzido, o que limita o apoio a grandes projetos.

Relativamente à AICEP, é nítido o empenho na articulação com os ministérios, quando é necessária a intervenção estatal em matérias que justifiquem o bom funcionamento das redes na assistência à internacionalização, assumindo o papel de *front office* para as empresas portuguesas. Para que uma empresa usufrua dos serviços disponibilizados pela agência, precisa, primeiramente, de se registar, de modo a ser destacado um gestor de conta especializado consoante as suas características. Posteriormente, inicia-se o acompanhamento e aconselhamento nas matérias relevantes com base nos objetivos dos projetos (anexo II–2.5.).

Segundo o Dr. Luís Castro Henriques, as operações são maioritariamente dedicadas a PMEs devido, normalmente, à inexperiência nos mercados externos. Quanto aos serviços requisitados, uma grande empresa internacionalizada, quando os solicita é, tipicamente, para questões institucionais (e.g. interação com autoridades locais, problemas fiscais e alfandegários) e acompanhamento em grandes transações. Ao passo que as PMEs exigem um apoio mais estrutural, desde o aconselhamento nos planos de internacionalização a redes de contactos (e.g. listas de compradores e distribuidores), (anexo II–2.6.).

Entende-se que a conquista de mercado estrangeiro por empresas exportadoras é fundamental para a saúde económica nacional, em 2022, o valor total das exportações representou 50% no PIB português⁶². Assumindo-se que o contributo do trabalho da AICEP tem um impacto positivo no suporte ativo das empresas portuguesas (anexo II–2.4.). Com os dados disponíveis na Conferência de 2022, esta entidade gere uma carteira de 25 mil empresas através dos seus gestores internos e delegados externos e deram apoio a 5021 projetos internacionais.

⁶² Dados obtidos em: <https://www.portugalexporta.pt/noticias/exportacoes-atingem-50-por-cento-pib-2022>

As organizações referidas são instrumentos basilares para o bom funcionamento da atividade económico-diplomática pela notoriedade dos seus alicerces e instrumentos de apoio. Nas diversas dinâmicas conceptuais, a noção contemporânea de diplomacia económica marca-se pela otimização dos recursos disponíveis em prol dos interesses do Estado em representar a marca Portugal. As empresas são, claramente, um pilar nessa representação, sendo um dos deveres fundamentais das frentes diplomáticas a articulação e suporte para o seu desenvolvimento no espaço internacional.

Com os dados obtidos, não é possível universalizar o comportamento (geral) das empresas, devendo-se adotar uma filosofia particular, caso a caso.

Relativamente à diplomacia económica, o Eng. José Pina, espera da área económica de uma embaixada mecanismos de apoio setorial (e.g. partilha de informação sobre o mercado) e de credibilização (e.g. promoção da empresa como uma entidade idónea junto dos agentes estrangeiros), (anexo II-2.1.). Embora seja o papel que acredita ser fundamental, verificou-se que não foram vinculadas quaisquer relações com embaixadas portuguesas. No território nacional, apesar de ter existido articulação por parte da AICEP em criar sinergias, a empresa foi maioritariamente autónoma. Porém, ressalva-se a importância das Câmaras de Comércio bilaterais e embaixadas estrangeiras no processo de internacionalização para países como a Colômbia e a Roménia (anexo II-2.3.). Todavia, fica-se perante uma falácia dilemática, isto é, se por um lado a empresa procurou traçar um caminho independente, por outro, admitiu que devia ter aproveitado melhor os recursos públicos portugueses que lhe foram disponibilizados (anexo I-1.2.).

Por sua vez, no caso do Grupo Sonae, devido à sua vasta ramificação de negócios, torna-se árduo averiguar todas as realidades nas áreas de atuação. Segundo a Dra. Leonor Moreira Sottomayor, é recorrente a interação com o MNE e a AICEP na partilha cruzada de informação. No entanto, declara que a ação diplomática, em certas especificidades, pode não corresponder às expectativas porque inviabiliza o cumprimento de objetivos e metas definidas no tempo e escala necessários (anexo II-2.3.). Constatando-se a implementação de estratégias de *workaround* através do estabelecimento de redes próprias de contactos ou representantes internacionais.

De acordo com a Dra. Paula Jordão, a respeito da expansão da marca Worten para Espanha, confirma-se a ausência da cooperação diplomática, demarcando-se a orientação

por consultoras externas na procura por oportunidades de negócio (anexo II–2.3.). Realçando-se a autonomia no percurso de internacionalização, desde o desenvolvimento do plano estratégico à negociação com os agentes locais. Além disso, acrescenta que, no negócio alimentar, outras embaixadas, como a do Brasil e da Argentina, foram atores fundamentais na promoção de eventos para o estabelecimento de contactos com empresários, fornecedores e produtores estrangeiros. Salientando a importância das relações externas como veículo para democratização do consumo e aproximação cultural (anexo II–2.3.).

Dito isto, respeitando a doutrina de que a missão da diplomacia económica preserva os interesses públicos e privados, merece compreender se é compatível o cenário de ação em ambos os setores. Embora a gestão de uma empresa pública possa estar sujeita a maiores fragilidades devido à volatilidade governamental (anexo II–2.4.), ao mesmo tempo, importa entender se existe a presença de ferramentas facilitadoras na colaboração diplomática.

No caso da CGD, afirma-se que a relação com embaixadas é primária, com um papel ativo na resolução de problemas em prol da proteção dos interesses estatais. Apesar de esta ação não ser institucionalizada, nem interferir com a atividade do banco (anexo II–2.1.), a intervenção diplomática é corrente. Mais precisamente, no caso de Timor, o Dr. Paulo Lopes revela que, em acontecimentos passados, houve a necessidade da atuação do embaixador para formalizar o contacto com o Estado timorense com vista à resolução de conflitos. Valorizando a atuação diplomática como célere e eficiente, contudo, “dependendo do perfil das pessoas que ocupam esses cargos, tem-se resultados diferentes” (anexo II–2.3.). Relativamente ao trabalho dos delegados da AICEP, realça a importância no apoio empresarial, porém, mantém-se o antagonismo, mediante a atuação de quem assume as funções (anexo II–2.1.).

Nesta matéria, segundo o Dr. Luís Castro Henriques, são feitas avaliações sobre a funcionalidade da diplomacia económica, com a monitorização das ações dos delegados, seja por meio da prestação de informações e capacitação, como presenças em eventos e feiras. Como a missão económica a cabo de uma embaixada é realizada pelos delegados da AICEP, é primordial que sejam feitas estimativas dentro de cada ponto de rede relativamente ao volume da atividade exercida (anexo II–2.4.).

3. *Considerações Finais*

Com o propósito de identificar os pontos-chave provenientes do contributo dos entrevistados, sublinha-se um diagnóstico analítico do conjunto de dados obtidos com algumas recomendações pertinentes sobre as temáticas.

Apesar de ser evidente que Portugal tem percorrido um caminho positivo para a internacionalização, verifica-se que as empresas portuguesas têm um posicionamento claramente desfavorável perante o panorama económico global. Logo, em termos macroeconómicos, destaca-se a saturação do mercado nacional (leque de consumidores muito limitado), insuficiência de mão-de-obra (i.e. cada vez mais se tem assistido à emigração qualificada) e lacunas nas dinâmicas de apoio governamentais. Apesar dos esforços, ainda se tem um longo caminho a percorrer na capitalização de estruturas públicas de financiamento. Por outro lado, em aspetos microeconómicos, apresentam um grave problema de descapitalização, evidencia-se a dificuldade das empresas em acompanhar o crescimento e desenvolvimento do comércio mundial. Além disso, a iliteracia cultural externa das empresas continua a demonstrar-se como um obstáculo na adaptação aos mercados.

Com base nos fatores referidos, a diplomacia económica deve ser vista como uma ferramenta basilar no apoio às empresas, de forma a ultrapassar estas externalidades. Observa-se que, o exercício da diplomacia económica revela um *modus operandi* ainda com algumas limitações. Embora, cada vez mais, se procure pelo equilíbrio da cooperação económico-diplomática na implementação de boas práticas e incentivos à internacionalização, torna-se evidente que a capacidade de resposta pode divergir.

Perante o panorama, verifica-se uma dissonância comportamental entre os atores diplomáticos e as empresas consoante o binómio público-privado. Compreende-se que o fator Estado, quando presente numa empresa, invoca uma maior preocupação e responsabilidade no funcionamento da ação diplomática. No estudo comparativo dos três casos, ficou evidente, a solidez das relações económico-diplomáticas, tanto por embaixadas como representantes de entidades governamentais, quando se trata de uma empresa pública. Sendo essencial equilibrar as medidas de acesso aos recursos disponíveis, para promover uma representação equitativa e proativa em todos os casos.

De acordo com os testemunhos, e apesar das valências diplomáticas encontradas, são vários os aspetos a melhorar no âmbito da cooperação à internacionalização empresarial, na perspetiva de cada envolvente (anexo II-2.7.).

Sendo claro que, atualmente, o maior desafio das empresas portuguesas consiste na falta de financiamento, torna-se emergente alargar os instrumentos institucionais. Priorizar estes mecanismos com injeção capitais públicos seria essencial para inclusão empresarial (combater a estigmatização e segmentação do setor), tal como, agilizar as questões estruturais burocráticas de modo a aumentar o recurso a estes instrumentos de forma suprir mais eficazmente da banca comercial.

Perante a realidade, sublinha-se a necessidade de ampliação dos quadros diplomáticos nas áreas de formação de economia, gestão e finanças. Considerando-se plausível a precisão do aprimoramento de filtragens na escolha dos representantes internacionais, com vista a suportar as diligências da atividade económica. Em várias ocasiões perpetuou-se a escassez de qualificações dos diplomatas para a compreensão do fenómeno económico-comercial, desfavorecendo, por vezes, a comunicação entre as entidades envolvidas. Nesta ordem, importa fomentar uma melhor distribuição e caracterização das prioridades políticas, económicas e socioculturais. Portanto, é imperativo a criação e manutenção de métodos organizacionais alternativos nos calendários entre os departamentos tutelados, de forma a promover uma maior coordenação processual entre quem leva a cabo as missões diplomáticas.

Além disso, face aos argumentos dispostos, o diagnóstico pressupõe que, no caso das empresas privadas, as embaixadas de outros países tiveram um papel relevante na interação com agentes externos (seja na promoção de redes de contactos como na organização de eventos internacionais), (anexo II-2.3.).

V. Conclusão

Sendo verdade que o Estado tem um papel decisivo no suporte à internacionalização de empresas, a racionalização deste padrão provocou sucessivas alterações na ação dos agentes e instrumentos governamentais com a implementação de novas estratégias e métodos inovadores complacentes no exercício da política externa.

Na génese dos resultados, conclui-se que existem três argumentos fundamentais a serem apresentados. Primeiramente, é perceptível durante o desenvolvimento do estudo de que a insuficiência de capitalização dos instrumentos públicos demonstra-se um obstáculo claro no aspeto formal circunscrito nos planos do Estado ao apoio à internacionalização. Em várias ocasiões, tanto com o contributo dos especialistas, como da investigação, manifestou-se que é preciso apostar na matéria de financiamento empresarial. Em segundo, intrínseco ao cenário das diligências diplomáticas, é preciso investir e amplificar os quadros na compreensão do fenómeno económico-comercial dedicado às empresas, como descreve Neves (2017, p.116), é imprescindível “uma mudança na filosofia da ação operacional no terreno”. Finalmente, e talvez o mais complexo, seja a reestruturação da dinâmica tutelar dos agentes e organismos. Assume-se que a partilha e segmentação de poderes do atual modelo de diplomacia económica pode, em certa parte, contribuir para alguma descoordenação entre os departamentos e subsequentes atores diplomáticos. Nesta perspetiva, admite-se que uma centralização dos poderes no MNE, enquanto organismo máximo representante e fator unificador das ramificações, lograria a uma melhor organização da diplomacia económica portuguesa e possibilitaria um maior envolvimento de multi-atores não estatais.

Tendo em conta os aspetos referidos, deve-se acrescentar que a elaboração da presente dissertação comportou determinadas limitações. No domínio dos instrumentos digitais, verificaram-se alguns constrangimentos no Portal Oficial do Governo português e de outras entidades como o Eurocid e o Turismo de Portugal, por vezes, com informação dispersa ou inexistente e inacessibilidade de *links*, plataformas e arquivos.

Outro aspeto a ressaltar refere-se à extensão dos recursos, uma amostra mais representativa do setor empresarial influenciaria e validaria uma visão mais generalista, que porventura, poderia consolidar os critérios e atributos ao definir um padrão

comportamental de atuação económico-diplomática. No entanto, os resultados obtidos aplicar-se-ão a grupos empresariais semelhantes aos usados nesta análise.

Por fim, no que se refere às questões de investigação futura, embora hoje em dia seja reiterado o surgimento da diplomacia digital, que comporta ângulos, maioritariamente, dedicados ao ciberespaço e inteligência artificial, é preciso, mesmo assim, observar o comportamento e as diligências da diplomacia que se dedica às empresas no novo panorama de desenvolvimento digital. Durante a investigação, foram vários os momentos em que a predominância de aspetos tecnológicos provocaram novas realidades no cenário internacional. Nessa linha de pensamento, espera-se da ação diplomática uma progressão na implementação de ferramentas digitais, a par do ecossistema global. Surge assim uma questão pertinente de investigação futura: estará a diplomacia económica preparada para acompanhar o fenómeno da nova era digital?

No que concerne à internacionalização de empresas, é cada vez maior a tendência de *start-ups* tecnológicas, podendo estas ainda alcançar o patamar de empresas “unicórnios”, como já existem casos com DNA português, neste sentido coloca-se a seguinte questão adjacente: qual será o impacto de empresas altamente tecnológicas no exercício da diplomacia económica?

Deste modo, com base no estudo realizado, será pertinente desenvolver e analisar a capacidade dos instrumentos de política externa perante a nova esfera digital e empresarial.

Bibliografia

Livros:

- Albarello, L., Digneffe, F., Maroy, J. H. C., Ruquoy, D., & Saint-Georges, P. (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Bayne, N. & Woolcocks S. (2017). *The new economic diplomacy: Decisions-making and negotiation in international economic relations*. Nova Iorque: Routledge.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora.
- Buckley, P. J. & Casson, M. (1976). *Future of the Multinational Enterprise*. [Em linha]. Londres: Palgrave Macmillan London.
- Dunning, J. H. (2013). *International production and the multinational enterprise*. Routledge.
- Guerra, I. C. (2006). *Pesquisa Quantitativa e Análise de Conteúdo. Sentidos e formas de uso*. Lisboa: Princípia Editora.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas, Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Santos, L., Garcia, F., Monteiro, F., Lima, J., Silva, N., Silva, J., Piedade, J., Santos, R., & Afonso, C. (2016), *Orientações Metodológicas para a Elaboração de Trabalhos de Investigação*. Centro de Investigação e Desenvolvimento, Cadernos do IESM nº 8. Porto: Fronteira do Caos Editores.
- Silva, Joaquim R. (2002). *Estados e Empresas na Economia Mundial*. [Em linha]. Lisboa: Editora Vulgata.
- Simões, V. (1997), *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*. Conselho Económico e Social, Lisboa.
- Smith, A. (1776), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of the Nations*. [Em linha]. London: W. Strahan.

Teixeira, S. & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher Team.

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

Artigos Científicos:

Beugelsdijk, S., Kostova, T., Kunst, V., Spadafora, E., & van Essen, M. (2018). Cultural Distance and Firm Internationalization: A Meta-Analytical Review and Theoretical Implications. *Journal of Management* 44(1), 89-101. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0149206317729027> [Acesso em: 5 de março de 2023]

Câmara, F. S. (2005). A Tributação dos Rendimentos do Software Obtidos por Não Residentes. *Artigo em Homenagem a José Guilherme Xavier de Basto*, 205. Disponível em: <https://www.mlgs.pt/xms/files/v1/Publicacoes/Artigos/225.pdf> [Acesso em: 23 de março de 2023]

Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies* 46(1), 3-16. Disponível em: file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/The_born_global_firm_An_entrepreneurial.pdf [Acesso em: 15 de março de 2023]

Cavusgil, S. T., & Knight, G. A. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124–141. Disponível em: <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/palgrave.jibs.8400071.pdf> [Acesso em: 13 de março de 2023]

Coolsaet, R. (2001). Historical Patterns in Economic Diplomacy. From Protectionism to Globalisation. The case of Belgium. *International Studies Association*, 1-10. Disponível em: <https://rikcoolsaet.be/files/2002/02/10-historical-patterns-in-economic-diplomacy-rikcoolsaet.pdf> [Acesso em: 28 de março]

- Coolsaet, R. (1999). La redéfinition de la diplomatie. *Studia Diplomatica*, 52(1-2), 121-141. Disponível em: <https://rikcoolsaet.be/files/1999/01/la-redefinition-de-la-diplomatie-rikcoolsaet.pdf> [Acesso em: 28 de março]
- Cury, V. M. (2006). História da Industrialização no Século XIX. *Série Didáticos*, Editora UFRJ, 15-38. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/2575654/mod_resource/content/1/heg/Cury_cap1.pdf [Acesso em: 8 de abril de 2023]
- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31. Disponível em: <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/palgrave.jibs.8490372.pdf> [Acesso em: 22 de fevereiro de 2023]
- Farto, M. (2006a). A diplomacia económica contemporânea. *Janus, Espaço online de Relações Exteriores*, 1-6. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/handle/11144/1445> [Acesso em: 1 de abril de 2023]
- Farto, M. (2006b). Objectivos e tarefas da nova diplomacia económica. *Janus, Espaço online de Relações Exteriores*, 1-6. Disponível em: https://www.janusonline.pt/arquivo/2006/2006_3_2_2.html [Acesso em: [Acesso em: 1 de abril de 2023]
- Flam, H. & Flanders, M. J. (2000). The Young Ohlin on the Theory of “Interregional and International Trade”. *Institute for International Economics Studies*. 1-18. Disponível em: <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/FULLTEXT01.pdf> [Acesso em: 15 de fevereiro de 2023]
- Ford, J. L., & Ohlin, B. (1968). Interregional and International Trade. *Economica*, 35(139), 312. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2552310> [Acesso em: 15 de fevereiro de 2023]
- Johanson, J. & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies* 40(9), 1411-1431. Disponível em:

- [file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/The Uppsala internationalization process.pdf](file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/The_Uppsala_internationalization_process.pdf) [Acesso em: 11 de março de 2023]
- 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. Disponível em: <file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/palgrave.jibs.8490676.pdf> [Acesso em: 4 de março de 2023]
- Moita, L. (2006). Da diplomacia clássica à nova diplomacia. *Janus, Espaço online de Relações Exteriores*, 1-16. Disponível em: <https://luismoita.com/images/Textos/nova%20diplomacia.pdf> [Acesso em: 7 de abril de 2023]
- Moita, L., Pinto, L. V. & Pereira, P. (2019). Estudo da estrutura diplomática portuguesa. *OBSERVARE – Observatório de Relações Exteriores, Universidade Autónoma de Lisboa*, 1-200. Disponível em: <https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4206/4/Estrutura%20diploma%CC%81tica%20portuguesa%20FINAL.pdf> [Acesso em: 7 de abril de 2023]
- Morais, H. (2006). A rede MNE e a diplomacia económica portuguesa. *Janus, Espaço online de Relações Exteriores*, 1-6. Disponível em: https://www.janusonline.pt/arquivo/2006/2006_3_2_6.html [Acesso em: 9 de abril de 2023]
- Neves, M. S. (2017). Diplomacia Económica, Geopolítica e a Estratégia Externa de Portugal. *Janus.Net, e-journal of International Relations*, 8(1), 92-125. Disponível em: https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/3035/6/pt_vol8_n1_art06.pdf [Acesso em: 1 de abril de 2023]
- Neves, S. (2018/2019) Contratos Joint Venture. *Instituto Politécnico de Lisboa*. Disponível em: <https://www.studocu.com/pt/document/instituto-politecnico-de-lisboa/opcao-2-direito-das-obrigacoes-e-dos-contratos/6816-instrumentos-da-investigacao-17990-1-10-2015-0422/10117402> [Acesso em: 18 de março de 2023]

- Oviatt, B. M. & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New Ventures. *Journal of International Business Studies* 25(1), 45-64. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/154851> [Acesso em: 11 de março de 2023]
- Rana, K. S. (2007). Economic Diplomacy: The Experience of Developing Countries. *Ashgate*, 1-23. Disponível em: <https://kishanrana.diplomacy.edu/wp-content/uploads/2019/12/DevCountries-EcoDip-Bayne-2007.pdf> [Acesso em: 4 de abril de 2023]
- Rana, K. S. & Chatterjee, B. (2007). The Role of Embassies. *Cuts-International*, 1-22. Disponível em: https://www.cuts-international.org/pdf/Chapter1_Kishan-S-Rana_and_Bipul-Chatterjee.pdf [Acesso em: 4 de abril de 2023]
- Sousa, P. P. (2019). A «Diplomacia Económica» na Política Externa Portuguesa Contemporânea, Problemas Teóricos-Conceptuais. *Relações Internacionais*, 61(1), 47-61. Disponível em: https://research.unl.pt/ws/portalfiles/portal/17767285/RI61_art05_PPS.pdf [Acesso em: 6 de abril de 2023]
- Teixeira, N. S. (2004). O 25 de Abril e a Política Externa Portuguesa. *R:I / Relações Internacionais*, (1), 5-12. Disponível em: <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/o-25-de-abril-e-a-pol%C3%ADtica-externa-portuguesa> [Acesso em: 6 de abril de 2023]
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207. Disponível em: <http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/International%20Investment%20and%20International%20Trade%20in%20the%20Product%20Cycle.pdf> [Acesso em: 15 de fevereiro de 2023]

Publicações Governamentais:

- Comissão Europeia (2020). *Guia do utilizador relativo à definição de PME*. Luxemburgo: Serviço das Publicações da União Europeia. [Em linha]. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E->

[SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/Certificacao-PME/Como-obter-uma-certificacao-PME/Guia-do-utilizador-relativo-a-definicao-de-PME-\(Comissao-Europeia,-2020\).pdf.aspx](https://files.dre.pt/1s/1949/09/19200/06410642.pdf) [Acesso em: 13 de abril de 2023]

Diário do Governo (1949). Decreto-Lei n.º 37:538, de 2 de setembro, (1ª série – N.º192). [Em linha]. Disponível em: <https://files.dre.pt/1s/1949/09/19200/06410642.pdf> [Acesso em: 1 de abril de 2023]

Diário da República (2022). Decreto-Lei n.º 38/2022, de 30 de maio, (1ª série – N.º 104). [Em linha]. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/getattachment/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores/Decreto-Lei-n%C2%BA-38-2022.pdf.aspx> [Acesso em: 3 de abril de 2023]

Diário da República (2022). Decreto-Lei n.º 32/2022, de 9 de maio, (1ª série – N.º89). [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/32-2022-183159328> [Acesso em: 3 de abril de 2023]

Diário da República (2021). Decreto-Lei 63/2021, de 28 de julho, (1ª série – N.º145). [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/63-2021-168475292> [Acesso em: 4 de abril de 2023]

Diário da República (2020). Decreto-Lei n.º 63/2020, de 7 de setembro, (1ª série – N.º174). [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/63-2020-142124830> [Acesso em: 2 de abril de 2023]

Diário da República (2018). Decreto-Lei n.º 68/2018, de 17 de agosto, (1ª série – N.º158). [Em linha]. Disponível em: https://www.bpfomento.pt/fotos/documentos/ffi_20180817_dl_68_2018_consolidado_140465002262b5997032047.pdf [Acesso em: 2 de abril de 2023]

Diário da República (2017). Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017, de 6 de dezembro (1ª série). [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/189-2017-114311300> [Acesso em: 7 de abril de 2023]

Diário da República (2013). Decreto-Lei n.º 154/2013, de 5 de novembro, (1ª série – N.º214). [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/legislacao->

[consolidada/decreto-lei/2013-114356003-114354525? ts=1648425600044](https://www.legis.pt/legislacao/consolidada/decreto-lei/2013-114356003-114354525?ts=1648425600044)

[Acesso em: 3 de abril de 2023]

Diário da República (2002). Resolução do Conselho de Ministros n.º 103/2002, de 17 de junho, (1.ª série – B). [Em linha]. Disponível em: https://www.igf.gov.pt/leggeraldocs/RCM_103_2002.htm [Acesso em: 21 de março de 2023]

Diário da República (1997). Resolução do Conselho de Ministros n.º 168/1997, de 9 de outubro (1.ª série – B). [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/resolucao-conselho-ministros/168-1997-667367> [Acesso em: 21 de março de 2023]

Diário da República (1981). Decreto-Lei n.º 231/81, de 28 de julho, (1.ª série – Nº 171). [Em linha]. Disponível em: <https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/231-579479> [Acesso em: 17 de março de 2023]

Diário da República (1975). Decreto-Lei n.º 51/1975, de 7 de fevereiro, (1ª série – Nº32). [Em linha]. Disponível em: <https://files.dre.pt/1s/1975/02/03200/01670172.pdf> [Acesso em: 21 de março de 2023]

Diário da República (n.d.). Lexionário, Consórcio. [Em linha]. Disponível em: [https://dre.pt/dre/lexionario/termo/consorcio? ts=1678060800034](https://dre.pt/dre/lexionario/termo/consorcio?ts=1678060800034) [Acesso em: 21 de março de 2023]

Governo da República Portuguesa (2022). Mais de 22 800 empresas do turismo recebem 70 milhões de euros. [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=mais-de-22-800-empresas-do-turismo-recebem-70-milhoes-de-euros-> [Acesso em: 10 de março de 2023]

Pereira, P. (2018). A Política Externa Portuguesa. *Portal Diplomático*. [Em linha]. Disponível em: <https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/politica-externa/politica-externa> [Acesso em: 2 de abril de 2023]

Portal do Governo (2022). Aprovada criação do Banco Português de Fomento. [Em linha]. Disponível em: <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/aprovada-criacao-do-banco-portugues-de-fomento.aspx> [Acesso em: 5 de abril de 2023]

Portal Diplomático (2022). Encontro das Câmaras de Comércio Bilaterais realiza-se esta quinta-feira no MNE. [Em linha]. Disponível em: <https://portaldiplomatico.mne.gov.pt/comunicacao-e-media/comunciados-de-imprensa/i-encontro-das-camaras-de-comercio-bilaterais-realiza-se-esta-quinta-feira-no-mne> [Acesso em: 2 de abril de 2023]

Recuperar Portugal (n.d.). *Plano de Recuperação e Resiliência*. [Em linha]. Disponível em: <https://recuperarportugal.gov.pt/> [Acesso em: 6 de abril de 2023]

Relatórios Financeiros:

Grupo CGD (2021). *Relatório de Gestão e Contas*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2021/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2021.pdf> [Acesso em: 26 de março de 2023]

Simão, D. (2022). *Resultados Anuais 2021 Comunicado*. [Em linha]. Disponível em: https://www.sonae.pt/fotos/press_releases/20220317_pr_resultados_fy21_vf_65_24010216232f20536868.pdf [Acesso em: 23 de março de 2023]

SOFID (2022). *Relatório e Contas*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.sofid.pt/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-e-Contas-2022-Sofid-1.pdf> [Acesso em: 5 de abril de 2023]

Jornais e Revistas:

Jornal de Negócios (1999). Venda da Modelo Continente à Promodés/Carrefour «não é provável». 31 de Agosto. [Em linha]. Disponível em: https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/venda_da_modelo_continent_e_a_promodescarrefour_nao_e_provavel [Acesso em: 23 de março de 2023]

Leal, A. (2007) A Diplomacia Económica em Portugal no Século XXI – que Papel no Investimento Directo Português no Exterior?. *Revista Negócios Estrangeiros*, 11.1, 207-310. Disponível em: <https://idi.mne.gov.pt/pt/publicacoes-e-estudos/revista-negocios-estrangeiros/negocios-estrangeiros-n-11-1-julho-2007> [Acesso em: 10 de março de 2023]

Outros sites e documentos:

AICEP (2023). *Comissão Permanente de Apoio ao Investidor (CPAI)*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/comissao-permanente-apoio-investidor-cpai/Paginas/comissao-permanente-apoio-investidor-cpai.aspx> [Acesso em: 1 de abril de 2023]

AICEP (2023). *Sobre nós*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx> [Acesso em: 1 de abril de 2023]

AICEP (2022). *Exportações atingem 50 por cento do PIB em 2022*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.portugalexporta.pt/noticias/exportacoes-atingem-50-por-cento-pib-2022> [Acesso em: 8 de abril de 2023]

AICEP (2022). Exportações e Investimento. aicep Portugal Global. *Conferência AICEP 2022*. Viseu, 12 de outubro de 2022, 1-13.

Banco Português de Fomento (n.d.). *A nossa História*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.bpfomento.pt/pt/institucional/sobre-nos/a-nossa-historia/> [Acesso em: 3 de abril de 2023]

Banco Português de Fomento (n.d.). *Fundo de Fundos para a Internacionalização*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.bpfomento.pt/pt/pt/institucional/fundos-sob-gestao/fundo-de-fundos-para-a-internacionalizacao/> [Acesso em: 3 de abril de 2023]

Banco Português de Fomento (n.d.). *PRR*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.bpfomento.pt/pt/prr/> [Acesso em: 3 de abril de 2023]

Câmara do Comércio (n.d.). *Quem Somos*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.ccip.pt/pt/quem-somos/quem-somos> [Acesso em: 18 de março de 2023]

Cebola, A. (2011). *Câmaras de Comércio bilaterais existentes em Portugal*. Serviços de Inteligência Económica. IAPMEI. [Em linha]. Disponível em: https://www.aepf.pt/images/stories/DIE_-_Cmaras_de_Comrcio_Bilaterais.pdf [Acesso em: 19 de março de 2023]

Grupo CGD (n.d.). *Institucional*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.cgd.pt/Institucional/Grupo-CGD/Pages/Grupo-CGD.aspx> [Acesso em: 26 de março de 2023]

IAPMEI (2023). *Missão, Visão e Valores*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/SOBRE-O-IAPMEI/Missao-Visao-Valores.aspx> [Acesso em: 3 de abril de 2023]

IAPMEI (2023). *PME Líder e PME Excelência*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Qualificacao-Certificacao/PME-Lider.aspx> [Acesso em: 4 de abril de 2023]

SOFID (n.d.). *Sobre nós*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.sofid.pt/sobre-nos/> [Acesso em: 5 de abril de 2023]

Sonae SGPS (n.d.). *O Grupo e os Negócios - Sonae*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/o-grupo-e-os-negocios/> [Acesso em: 23 de março de 2023]

Sonae SGPS (n.d.). *Onde estamos*. [Em linha]. Disponível em: <https://www.sonae.pt/pt/sonae/onde-estamos/> [Acesso em: 23 de março de 2023]

Turismo de Portugal (n.d.). *Cooperação Internacional*. [Em linha]. Disponível em: https://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/cooperacao-internacional/Paginas/default.aspx [Acesso em: 13 de abril de 2023]

Anexos

Anexo I. Tabela de Análise de Conteúdo – Categoria de Processos de Internacionalização

Tema	Categorias	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de Registo
Internacionalização de Empresas	1. Processo de Internacionalização	1.1. Motivações de internacionalização	Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD)	<i>Há um fio condutor em todo o processo de internacionalização da Caixa, que é seguir um bocado aquilo que é o processo de internacionalização das empresas, aquilo que são os mercados naturais das empresas e das comunidades portuguesas, olhando para a expansão máxima da Caixa antes do processo de reestruturação, os mercados onde estava presente eram as ex-colónias (incluindo Timor, Macau, uma unidade na China, Brasil, África do Sul), para além disso, também se representava em França, Luxemburgo e chegou inclusive a ter uma representação nos Estados Unidos (chegou a estar presente em mais de vinte países, sendo que atualmente está apenas em sete). Portanto, o fio condutor do processo de internacionalização da Caixa é o seguir das comunidades portuguesas e das empresas portuguesas com grande enfoque nas ex-colónias portuguesas. Por ser um banco detido pelo estado, ao longo do tempo, enfrentou diversas nuances de acordo com as alterações governamentais, isto é, algumas das representações no estrangeiro existiram com um enfoque político de acordo com os interesses estatais.</i>
			Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare	<i>(...) termos uma orientação e uma vontade com uma cultura de crescimento, para mim essa é a principal questão, isto porque se tivermos uma cultura de crescimento estamos sistematicamente à procura de oportunidades e de fazer com que o nosso investimento vá nesse sentido. Eu acho que essa é a grande questão, uma empresa com ambição de crescimento acho que é meio caminho andado, a segunda questão é de facto criarmos os mecanismos para sairmos do nosso pequeno mundo, Portugal, infelizmente, é um país muito pequeno e com muitas dificuldades, mas também nos prepara melhor; como é difícil crescer em Portugal, para quando chegamos a um sítio onde os mercados são maiores, mais oportunidades (...).</i>
			Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae	<i>Primeiramente um ambiente económico favorável e que o quadro regulatório suporte o desenvolvimento das empresas e que não seja um limite a tipo do desenvolvimento das empresas, depois que haja as condições macroeconómicas favoráveis, que haja mão de obra qualificada para as funções que necessita, que haja estabilidade legislativa, que não haja excesso de fiscalidade, que no fundo não seja penalizadora da atividade em excesso, haja garantia de paz e estabilidade nos mercados. E, naturalmente, isto em parceria com as instituições governativas.</i>
		1.2. Projetos de internacionalização: - planos estratégicos;	Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD)	<i>O processo de internacionalização da caixa iniciou-se em volta de 1992/3 quando se comprou o banco luso-espanhol em Espanha, Chase Manhattan Bank, ao entrar na caixa em 1995, acompanhei o processo de internacionalização da Caixa após a aquisição do banco. Ao a Caixa ser 100% detida pelo estado tem de cumprir determinados requerimentos, que vão sendo ajustados ao longo dos anos, também de acordo com a administração que dirige o Banco em cada momento e que está condicionada igualmente pelas diretrizes estipuladas pelo governo. Portanto, a estratégia não foi sempre a mesma e sofreu alterações em conformidade com as mudanças governamentais. O processo de internacionalização da caixa que se iniciou com a operação de compra do Chase Manhattan Bank nos anos 90 e que, mais tarde, evoluiu para a aquisição de dois bancos espanhóis, um na Galiza e outro na Estremadura, dando-se mais tarde a fusão dos três bancos para Caixa Geral e que hoje, no entanto, já não há a presença em Espanha.</i>
			Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare	<i>Primeiramente nós escolhemos dois países que foi a polónia e a Roménia para começar o processo, depois entrámos em Espanha mais recentemente, há cerca de três anos fizemos uma aquisição de uma empresa em Espanha também na nossa</i>

		- entrada em novos mercados	<p>área. E, depois, Equador e Colômbia, na Colômbia não temos representação, temos lá uma sociedade onde a atividade está mais atrasada.</p> <p>(...) as razões foram (...) de histórico de sucesso de algumas empresas portuguesas e a segunda razão foi por estarem mais atrasados neste ramos de serviços de saúde e são países muito populosos, achámos que com a nossa tecnologia e com o desenvolvimento que temos da empresa que deveríamos de fazer a diferença e crescer bastante nesses mercados.</p> <p>Eu hoje, se pudesse voltar atrás, assumiria outros critérios, um bocadinho diferentes, porque nós pensámos no potencial de mercado que é, obviamente, uma questão de saber no nosso caso quantas pessoas é que existiam, como funcionava o mercado publico e o privado, dando-lhe o exemplo, os países que estudámos onde setor privado na saúde era muito reduzido, isso significaria que se teria grandes hipóteses de expandir (...). Portanto, adotámos como o potencial de mercado como um dos principais critérios. Outro, o ambiente económico, refiro-me a se as instituições são creíveis, como é o movimento de negócio, (...) portanto qualquer questão que não seja puramente ética não nos alicia, precisamos de nos sentir confortáveis num ambiente de negócios ético e isto é um grande critério para a internacionalização. Então, buscar mercados com que possamos falar a mesma língua e com as mesmas regras de jogo, isso é muito importante.</p> <p>Eu, hoje, teria valorizado mais um critério, que é uma aprendizagem importante, que seria estudar primeiro os canais de acesso ao mercado, quero dizer que, não explorámos devidamente a forma de presença e de apoio de entidades locais, conhecer e ter o acesso ao poder de decisão, quando digo isto digo ao ter acesso às grandes empresas, a ter representantes locais que nos possam defender, nós procurámo-lo fazer, mas acho que não foi com a devida importância, seria muito mais importante fazer isso com outra capacidade. Isto de forma a não sermos um estranho num país, para entrarmos de mão dada com alguém que já esteja lá. E diria que, talvez, devêssemos ter procurado mais ou ir a junto de entidades como AICEP, Embaixadas, procurámo-lo fazer, mas é uma dinâmica diferente, acho que isto tem a ver principalmente com as entidades locais, temos de procurar um país e procurar as entidades locais, as entidades que de facto puxem por nós todos os dias, esse é outro ponto muito importante.</p>
		Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae	<p>Existe um ciclo Sonae sim, que é um ciclo de boas práticas que assumo que haja muitas que tenham como o benchmarking. Há outras empresas no qual nós também nos inspiramos e que é considerado o melhor ciclo para o conselho de administração que temos e para o board que temos.</p> <p>A Sonae os mercados como de crescimento e não crescimento, naturalmente que é importante estar presente internacionalmente, estar lá fora e porque a população portuguesa está limitada no seu crescimento, não somos um país muito grande, um país médio à escala europeia e, por isso, temos a ambição de ir mais longe. O mercado em si que escolhemos vai dependendo dos produtos, das valências do próprio mercado e, hoje em dia, não há setores estanque, estamos todos em todo o lado. E sim, também procuramos a descentralização europeia, mas tem mais a ver com o potencial daquele produto ou serviço naquele mercado do que se é ou não na União Europeia.</p>
		Dra. Paula Jordão, Diretora Comercial da Sonae MC	<p>Primeiro há o desenvolvimento de um plano estratégico de internacionalização, o CEO e o Conselho de Administração definem a estratégia de internacionalização. Depois, para que mercados, é necessário iniciar um estudo de mercado (...).</p> <p>(...) há um conjunto de critérios que são analisados, como o potencial de mercado. Com base nessa perspetiva, vai-se procurar se há oportunidades de negócio no mercado.</p> <p>Eu acredito que tenhamos sido nós próprios a dizer à banca de investimento (...) para adquirir alguma empresa/cadeia inserida nesta área. Às vezes também há alguém que quer vender dizem-nos que querem vender e perguntam-nos se queremos comprar, ou seja, pode ser uma própria cadeia que, ao saber que nós somos líderes de mercado em Portugal, perguntarem-nos se queremos ficar com a sua cadeia (...).</p>

			<i>(...) a partir daí vamos analisar essa oportunidade e avaliar se é uma oportunidade de negócio vantajosa ou não. Então, como se deu foi através deste plano estratégico de internacionalização e depois os consultores ajudaram a montar a integração com a empresa que comprámos.</i>
1.3. Fatores determinantes para o sucesso no exterior	Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE)		<i>Desde logo a qualidade e o preço é fundamental, sobretudo a qualidade a rapidez de entrega é muito importante, fator inovação, hoje em dia não podemos ter qualidade se não formos inovadores e a tecnológica, nos setores em que é possível ser muito digital. Do ponto de vista empresarial, as preocupações de um administrador para ultrapassar a concorrência são: o prazo, preço e qualidade. As empresas quando vão para fora têm de ter estes três fatores em conta.</i>
	Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)		<i>Portanto, primeiro, é ter um bom produto competitivo, se a empresa não tiver um produto competitivo, não vale a pena. Segundo, planejar e preparar-se financeiramente, logisticamente, administrativamente, porque depois passa a ter impostos diferentes, taxas alfandegarias, quer dizer, tem uma serie de outras complicações. Deve planejar, também muito bem, qual é o seu método de entrada no próprio mercado, se vão entrar com parceiros, vão entrar sozinhos, vão entrar diretamente junto com um cliente com quem já têm relação noutra mercado ou até mesmo cá em Portugal, isto faz parte do planeamento.</i>
	Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare		<i>Primeiro lugar, temos de ter a confiança para perceber que somos tão bons quanto eles, nem melhores nem piores, temos pessoas muito qualificadas, com muita capacidade, e que num ambiente organizado e estimulante nós fazemos melhor (...) Para ter sucesso é, de facto, ter essa capacidade de investimento, a vontade de crescer também, não nos desculparamos noite e dia com o que se passa em Portugal, essa é outra coisa, também, se não estamos bem aqui, temos sempre a oportunidade de ir diversificar lá para fora, e é perceber que fazemos muitas coisas boas em muitos setores. Agora, o que é que nos falta? Falta-nos a capacidade de gerar valor internamente, em primeiro lugar, para conseguir libertar fundos e poder reinvestir e ir para fora, também não podemos estar à espera de fundos europeus para nos internacionalizar. O papel do estado aqui, acho que deve ser um papel de facilitador, como? Usando a sua diplomacia económica e a sua rede de embaixadas, de contactos, etc. para de facto ser mais agressivo em levar-nos pela mão, em abrir portas e ser um apoio nos países onde se for investir.</i>
	Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae		<i>O conhecimento do mercado, estabelecer parcerias, é no fundo diferenciarmo-nos pela qualidade do trabalho e termos capital suficiente.</i>
	Dra. Paula Jordão, Diretora Comercial da Sonae MC		<i>A adaptação à cultura e é essencial o progresso tecnológico e digital. Todas as empresas têm um modelo operacional que se baseia na gestão da informação, ou seja, o modelo operativo da Sonae é assente em informação de gestão de forma a serem tomadas decisões com o maior rigor possível. A questão da geostratégia é essencial e determinante para a escolha do mercado em que nos vamos expandir, existem países específicos que devido a determinadas culturas e regimes são logo à partida há uma barreira para a concretização de negócios. Outros fatores como, por exemplo, a sua dimensão, desenvolvimento e competitividade são importantes.</i>

			<p><i>A avaliação das barreiras à entrada, concorrência do mercado e qual proposta de valor que trará à empresa são questões extremamente importantes, temos de observar esse mercado como um todo e quais as vantagens que esse mercado trará à empresa. Todos os critérios económicos, sociais e políticos têm relevância e importância.</i></p>
	1.4. Desafios e barreiras à entrada em novos mercados	<p>Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE)</p>	<p><i>Desde logo, conhecerem pouco a cultura dos outros países, pouco estudo e preparação. Os outros países têm para além do estado, outras estruturas privadas que apoiam os processos de internacionalização, há uma partilha mais liberalizada de conhecimentos.</i></p> <p><i>Em Portugal, tirando a AICEP e o MNE que podem apoiar, as empresas estão um pouco lançadas à sua sorte e como há muito desconhecimento dos mercados externos, as empresas acabam por cair nas mãos erradas, dos lobistas, dos facilitadores, o que seria fundamental era para além do estado ter uma estrutura muito profissional de apoio à internacionalização de empresas portuguesas, também algumas pessoas que tenham conhecimento sobre este fenómeno e tenham desenvolvido projetos de internacionalização, criem estruturas que façam e percorram esse caminho de mão-dada com as empresas.</i></p>
		<p>Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)</p>	<p><i>(...), em Portugal, a ausência de capital próprio das empresas é o maior problema para a internacionalização, concordo também, mas quero dizer que, este género de dificuldades genéricas são iguais para todas. No caso português, sim, o país está bastante descapitalizado, hoje em dia menos do que estava há 10 anos, mas de facto nós sofremos um processo de descapitalização, que é visto nas contas nacionais macroeconómicas, de 1995/6 até 2012/13, portanto como é óbvio as nossas empresas têm menos capital próprio disponível do se calhar empresas de outros países e isso é um problema à sua capacidade de se internacionalizarem, mais do que se internacionalizarem de todo, se internacionalizarem rápido.</i></p>
		<p>Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD)</p>	<p><i>(...) quando se dá o processo de internacionalização tem-se em conta a burocratização de cada país e há um processo de adaptação, o mercado timorense acarreta determinados riscos e, apesar da sua atividade ser rentável, o valor dos balanços que apresenta em comparação com o grupo CGD trata-se apenas de uma migalha, ou seja, pouco contribui para os resultados globais da Caixa.</i></p> <p><i>E está num mercado de risco, um país jovem com muitas debilidades legislativas e económicas, neste tipo de mercados é necessário uma atenção redobrada às atividades e operações, devido ao branqueamento de capitais, portanto temos de ter um departamento de compliance robusto, isto significa que, se for para pesar na balança, os riscos que estamos a correr para o peso que tem no grosso da atividade da Caixa, se calhar provavelmente por muito rentável que fosse talvez não compensaria de forma a não estar sujeito a estes riscos.</i></p>
		<p>Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare</p>	<p><i>Obviamente que a cultura é um desafio, mas temos de estar disponíveis para nos adaptar, os portugueses também são bons a adaptar-se e a criar ligações (...).</i></p> <p><i>Os grandes desafios, eu acho que é a escala que temos, a dificuldade que é com a nossa dimensão e a das nossas empresas, como sabe são pequenas-médias, e para uma empresa como nós, ter o folgo financeiro para suportar um processo de internacionalização é a principal dificuldade. (...) Portanto para mim isto é a principal dificuldade, tempo e dinheiro.</i></p> <p><i>Eu acho que esta é a principal questão, uma grande empresa tem muito mais facilidade em conseguir expandir, em conseguir diversificar, portanto, há aqui uma tendência de consolidação em muitos setores para ganhar escala. Um problema adicional para mim, que é o grande problema de Portugal, é a falta de capital privado e público, portanto isto é o que nos tem feito perder toda a capacidade de afirmação no exterior, as empresas não se associam, têm todas uma dimensão muito pequena, salvo meia dúzia de exceções.</i></p>

			<p>Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae</p>	<p><i>Eu acho que normalmente é cultural o maior desafio internacional, portanto deve-se estudar bem o mercado antes de se entrar; antecipar e perceber quem é a concorrência e estarmos sempre muito limitados a um mercado que fale a mesma língua ou um mercado que tenha os mesmos traços culturais, às vezes não são os melhores mercados. Há uma dificuldade porque Portugal de facto não tem muitas empresas internacionais, é um país muito sustentado em PME's, que criam pouco valor apesar de darem algum trabalho, criam pouco valor e o saldo de investimento e produtividade é inferior a uma grande empresa.</i></p>
			<p>Dra. Paula Jordão, Diretora Comercial da Sonae MC</p>	<p><i>(...) em Portugal o Grupo Sonae tem um grande poder de mercado e ao chegar a Espanha ninguém conhecia a Sonae. Espanha tem um mercado muito competitivo. Neste caso em específico, a expansão da área de negócio da Sonae era a Worten / eletrónica e um dos grandes desafios passou pela questão dos fornecedores, isto é, os fornecedores espanhóis não vendiam o que a Sonae desejava comprar (...).</i></p> <p><i>Outro desafio era uma cultura muito dispersa da portuguesa, foi difícil a integração dos trabalhadores espanhóis à cultura empresarial portuguesa, como um bloqueio cultural.</i></p> <p><i>Para além disto, ainda acresce as diferenças de foco no alcance empresarial, uma empresa que está acostumada a liderar o mercado, anseia a que isso aconteça no estrangeiro também e que, por sua vez, esse foco seja partilhado pelos seus trabalhadores. Numa empresa em que não exista a cultura de liderança há sempre mais impossíveis que possíveis, perspetivas pessimistas, falta de competitividade, ou seja, havia a necessidade que a equipa reagisse de acordo com as perspetivas da Sonae, era necessário haver uma aculturação desses anseios.</i></p> <p><i>A própria aculturação da Sonae ao mercado espanhol foi difícil, nunca houve uma adaptação total.</i></p>

Anexo II. Tabela de Análise de Conteúdo – Categoria de Diplomacia Económica

Tema	Categorias	Subcategorias	Entrevistados	Unidades de Registo
Internacionalização de Empresas	2. Diplomacia Económica	2.1. Opinião e perspetiva da diplomacia económica	<p>Dr. Mário Godinho de Matos, Embaixador do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE)</p>	<p><i>(...) a diplomacia económica não se inventou há 10 anos, portanto ela sempre existiu em apoio das outras áreas da diplomacia, só que, em épocas mais recuadas, a diplomacia era essencialmente política, a relação política entre os estados. Mas evidentemente que, mesmo nessas épocas mais recuadas, a economia tinha sempre um peso e, portanto, não se pode dizer que foi nos últimos vinte anos que se inventou a diplomacia económica, sempre esteve lá e sempre influenciou muito os desenvolvimentos porque, no fundo, é a base material com que os países trabalham. Portanto como primeira noção, a diplomacia económica como a conhecemos hoje em dia é um desenvolvimento, um aperfeiçoamento, um aprofundamento, da área de economia dentro da diplomacia.</i></p> <p><i>O que aconteceu a partir dos anos 80, aconteceu um aprofundamento daquilo que chamamos diplomacia económica, desenvolveu-se com o fenómeno da globalização (...) a abertura de fronteiras económicas que a globalização veio acarretar o desenvolvimento dos mercados financeiros, a globalização das atividades das empresas, ou seja, as empresas deixaram de estar apenas, ou sobretudo, condicionadas ao seu contexto nacional e perceberam que há vantagens em se internacionalizar (...). Posto isto, há uma importância crescente da economia evidentemente com este fenómeno da globalização e, simultaneamente, há uma diminuição dos poderes dos estados como os conhecíamos antes, as liberdades de trocas passam a ser asseguradas por acordos internacionais.(...) os estados também cada vez mais interdependentes, os estados não ganham nada em se isolar, (...) os estados só ganham entrando no jogo e nesta interdependência global que permite tirar vantagens.</i></p> <p><i>Aqui, começa-se a falar sobre como os estados se começam a adaptar, mais concretamente, mas há uma coisa que regula a atividade das embaixadas, que se chamam também missões diplomáticas, que é a Convenção de Viena e as cinco funções das missões diplomáticas, que era a representação, a negociação, a promoção e proteção dos interesses dos estados, a informação e a proteção dos particulares. Portanto, o que nós chamamos hoje de diplomacia económica insere-se aqui em duas das funções, a informação e a promoção dos interesses do estado.</i></p>
			<p>Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE)</p>	<p><i>Diplomacia económica é uma expressão muito simples e vasta na sua amplitude e na sua aplicação prática, ou seja, tem de se usar os melhores recursos do estado português, quando o estado português faz diplomacia económica não se pode resumir ao MNE, são todos os ministérios que têm que ajudar no esforço da diplomacia económica (...).</i></p> <p><i>A diplomacia económica é usar e potenciar os melhores recursos do estado português na promoção do estado português lá fora, na promoção das empresas portuguesas (setor privado) lá fora e fazer o inverso, quando se tem representações diplomáticas e se tem uma boa relação, deve-se aproveitar os nossos postos avançados para atrair investimento para o país. Portanto, funcionar nos dois sentidos, nós fortes com os nossos instrumentos levar as empresas para fora e os nossos embaixadores, as nossas representações da AICEP trazerem e captarem investimentos de fundos internacionais.</i></p> <p><i>Fazer a promoção correta do estado português pelos valores do país, o país tem muito para oferecer, mais do que parece, e as nossas vantagens como a segurança, beleza costeira, meteorologia, etc., deve ser divulgado através das embaixadas, campanhas, comunicação social, entre outros.</i></p>

			<p>Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)</p>	<p>(...) o conceito de diplomacia económica pode ser muito lato como pode ser muito estrito, isto é, numa ótica comercial da AICEP, no final do dia o que nos interessa é que aumento de exportações é que tivemos para aquele país e que captação de investimento é que tivemos daquele país, ponto final. Porque isto mede-se de uma maneira muito simples, e que empresas é que trouxemos daquele país para Portugal, portanto, está ligado à captação de investimento. A diplomacia económica num conceito mais genérico é bastante mais vasta que isso, isto é, tem muitos embaixadores com delegados da AICEP, depois tem embaixadores onde não há delegados da AICEP e também fazem este género de coisas (...). Depois tem outra dimensão ainda que é, por exemplo, o presidente da república ou primeiro-ministro vão a um país como a China, que é muito institucional, há depois toda uma agenda económica de apresentação de empresas portuguesas, quais são os principais setores que estão a crescer, quais são os principais fatores competitivos da economia portuguesa, isso é tudo diplomacia económica.</p>
			<p>Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD)</p>	<p>A questão da interligação de empresas, neste caso, da Caixa e a coordenação com a Embaixada e/ou embaixador, não é algo institucionalizado, nem formalizado, portanto só funciona dependendo de quem ocupa o cargo de embaixador e de quem está à frente da empresa, neste caso do banco como diretor. Tudo depende da postura institucional do representante de ambas as instituições, o relacionamento que conseguem obter e do sentido de responsabilidade dos cargos que ocupam.</p> <p>(...) para além dos embaixadores, funciona dentro das embaixadas uma coisa que é a AICEP, delegados do AICEP, essa parte é muito importante, têm, ou deviam ter, um papel relevante no apoio às empresas portuguesas, mas, mais uma vez, da experiência que eu tenho, depende sempre do delegado que assume essa unidade (...).</p> <p>O papel da diplomacia atualmente não pode ser o dito clássico, em que apenas as relações políticas são vistas como uma prioridade.</p>
			<p>Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare</p>	<p>Eu acho que em primeiro lugar há uma primeira questão de conhecimento de mercado porque antes de se entrar no mercado eu acho que com o papel de uma embaixada ou a área económica de uma embaixada devia de se centrar muito naquilo que se chama de marketing intelligence e darem-nos todo o apoio setorial na área onde nós estamos, deviam ter esses mecanismos para o fazer. Ou então, como não têm recursos próprios seguramente, pelo menos darem-nos as pistas de saber onde procurar, a informação de mercado.</p> <p>A segunda questão é no conhecimento e na abertura de portas para os agentes de mercado e esse papel da diplomacia económica é diferente de eu chegar lá enquanto Future Healthcare, que ninguém ouviu falar (...) ou de entrar com a colaboração de uma embaixada que promove um evento e convida várias pessoas, etc. para nos conhecer, é completamente diferente.</p> <p>Outra questão é o defender, apresentar e dar confiança aos agentes locais do país onde está a embaixada de que a entidade e uma entidade credível (...). A embaixada também devia tirar informações sobre quem é esta empresa, quem é a empresa portuguesa Future Healthcare para saber se é uma entidade idónea ou não para que possa apresentar a determinados agentes, é como um celo de confiança que a empresa pode ter.</p>
	<p>2.2. Papel fundamental: - áreas de atuação;</p>		<p>Dr. Mário Godinho de Matos, Embaixador do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE)</p>	<p>Uma embaixada tem três grandes áreas de atuação, a parte política propriamente dita, a parte económica onde entra a diplomacia económica e a parte cultural. Por isso é que as embaixadas <u>hoje em dia</u>, para além dos funcionários diplomáticos, que são mais ou menos generalistas, têm normalmente um conselheiro económico e um conselheiro cultural, que são justamente duas pessoas que se dedicam a esses setores, à área da economia e da cultura, uma vez que a parte política propriamente dita fica com o embaixador e o staff do MNE.</p> <p>(...) uma embaixada faz no concreto, (...) recolher o máximo de informação, (...), sobre aspetos básicos da economia (...) ou instada por Lisboa ou por sua iniciativa própria, tentar encontrar hipóteses de negócio para as empresas portuguesas (...). Encontrar oportunidades de negócio é justamente identificar um setor onde haja essas oportunidades de negócio e canalizar</p>

	<p>- distribuição de funções;</p> <p>- funcionalidade das redes.</p>		<p>para Lisboa toda essa informação, o MNE depois, através do secretário de estado da internacionalização deverá fazer a ponte com as empresas que estejam interessadas naquele país e naquele setor que foi identificada e criar-se aqui, portanto, uma ponte de informação de um lado para o outro, é para isso que está lá o tal conselheiro económico, devidamente coordenado com o embaixador evidentemente, mas tem esse pelouro económico.</p> <p>Portanto, duas coisas, a embaixada deve canalizar a informação, o máximo que possa de informação económica para a sede, Lisboa, Lisboa deve dar instruções à embaixada sobre o que é quer que ela faça (...) a embaixada deverá esforçar-se no sentido de tentar identificar primeiro se, de facto, a oportunidade de negócio é real e, também, as condições, como a fiscalidade, que concorrente essa empresa iria encontrar naquele setor/área naquela zona/cidade. Há um fluxo de informação para os dois lados, que é a embaixada por um lado deve também por sua iniciativa própria canalizar a informação, o ministério através do secretário de estado da internacionalização deve canalizar as preocupações da empresa para essa determinada embaixada (...). Outra área que a embaixada deve intervir, também, é na captação de investimento estrangeiro (...) mas deve também funcionar ao contrário, ou seja, fazer aquilo que se chama “diplomacia pública”, que é a diplomacia fora dos gabinetes, fora do secretismo que normalmente acompanham as embaixadas, em que os agentes diplomáticos destacados localmente, deve promover encontros com entidades, neste caso entidades económicas locais, e tentar explicar quais são as condições que oferece o seu país para um potencial investimento estrangeiro</p>
		<p>Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)</p>	<p>(...) o conceito de diplomacia económica pode ser muito lato como pode ser muito estrito, isto é, numa ótica comercial da AICEP, no final do dia o que nos interessa é que aumento de exportações é que tivemos para aquele país e que captação de investimento é que tivemos daquele país, ponto final. Porque isto mede-se de uma maneira muito simples, e que empresas é que trouxemos daquele país para Portugal, portanto, está ligado à captação de investimento. A diplomacia económica num conceito mais genérico é bastante mais vasta que isso, isto é, tem muitos embaixadores com delegados da AICEP, depois tem embaixadores onde não há delegados da AICEP e também fazem este género de coisas (...). Depois tem outra dimensão ainda que é, por exemplo, o presidente da república ou primeiro-ministro vão a um país como a China, que é muito institucional, há depois toda uma agenda económica de apresentação de empresas portuguesas, quais são os principais setores que estão a crescer, quais são os principais fatores competitivos da economia portuguesa, isso é tudo diplomacia económica.</p> <p>(...) fazemos a segmentação, (...) têm um gestor de conta dedicado, é óbvio que o gestor de conta não trabalha só para essa empresa, trabalha para 150/200 grandes. Se for um gestor de conta de PME provavelmente tem o dobro das empresas. Nós fazemos essa segmentação porque também a necessidade e exigência de interação conosco quando se tem um grande projeto de investimento, por exemplo, a nível de incentivos, a interação é muito mais pesada do que um pequeno projeto de internacionalização. É mais por uma questão de dependência funcional que têm conosco.</p> <p>Nós temos 54 pontos de rede pelo mundo fora e o apoio que prestamos é a todos os níveis, mas sobretudo relacionado com todas as interações formais que as empresas portuguesas têm, muitas vezes, de fazer com as autoridades locais para saberem onde se vão instalar, quais as condições que têm, etc., e até em termos de acesso ao mercado, pontes com fornecedores e clientes locais, etc. Portanto, nós damos esse tipo de apoio através da nossa rede externa.</p> <p>Vamos imaginar, por exemplo, uma empresa que tenha investimentos muito grande num país onde as leis de mercado não são tão óbvias como na Europa ou Estados Unidos, portanto a intervenção do estado é muito grande, aí tipicamente a empresa bate-nos à porta e nós próprios articulamos o que tiver de ser articulado com o embaixador ou com o ministro ou com o secretário de estado, quer dizer o que for, mas essa interação é gerida por nós. Na rede externa também é feito da mesma maneira, isto é, todos os nossos colaboradores na rede externa estão em embaixadas ou consulados gerais (...).</p>

			<p>(...) tipicamente nós trabalhamos em absoluta sintonia com a embaixada. As nossas equipas externas, que são normalmente comandadas por um delegado e uma equipa técnica, depois há sítios onde até só há um delegado, (...) estão colocados em embaixadas ou têm uma interação direta com o embaixador. Portanto, se for preciso, por exemplo, uma matéria em que é preciso intervir junto de uma entidade pública ou uma interação institucional muito grande, no trabalho regular que o delegado tem com o embaixador essas matérias são abordadas, portanto isso é sempre coordenado.</p>
	<p>2.3. Cooperação e colaboração:</p> <ul style="list-style-type: none"> - mecanismos dos agentes diplomáticos e organismos estatais; - interação com as empresas; - oportunidades de negócio. 	<p>Dr. Mário Godinho de Matos, Embaixador do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE)</p>	<p>Concretiza-se com visitas de empresários individuais ou em grupo, uma vez identificada a oportunidade de negócio e estando este fluxo de informação a funcionar constantemente para cá e para lá, pode haver a necessidade – <u>hoje em dia</u> talvez menos com estes meios tecnológicos fantásticos que temos – de se deslocar alguém da empresa a esse mercado localmente para verificar as condições. Por outro lado, também se promovem feiras (...).</p> <p>O conselheiro económico contacta para efeitos práticos diretamente com as empresas interessadas e cria as melhores condições possíveis para quando esses representantes da empresa chegarem ao mercado puderem ter ali um apoio institucional, através do apoio que a embaixada pode dar. Este passa pelo conhecimento dos interlocutores locais, ter conhecimento de meia dúzia de empresas previamente identificadas que possam contribuir para algum tipo de ligação e conceder todas as facilidades possíveis, inclusive em casos de países culturalmente diferenciados como Rússia e China, facilitar o contacto devido à barreira linguística. Portanto, é este o papel das embaixadas como uma das vertentes da diplomacia económica.</p> <p>Exato, correto, existe um acompanhamento contínuo. É para isso que elas existem e é para isso o tal conselheiro económico. Infelizmente não temos conselheiros económicos em todas as embaixadas, tem-se sempre aquele problema orçamental, numa linguagem mais corriqueira, a falta de verbas, mas enfim, as embaixadas grandes são todas movidas com um conselheiro económico.</p>
		<p>Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE)</p>	<p>Existe contacto direto e indireto, ou seja, é preciso trabalhar com as empresas e ter os instrumentos certos do estado para o fazer. “AICEP é o instrumento certo?” É, mas tem de se olhar muito para aquilo que os nossos congéneres europeus estão a fazer e americanos e evoluir. Havia contacto direto com as empresas, desde logo, um embaixador tem de ter contacto com as empresas portuguesas que operam e têm uma representação no mercado em que a embaixada está – por exemplo, em Angola o embaixador tem de ter contacto direto com as empresas de construção que lá operam e ganham obras públicas, assim como, com os engenheiros expatriados portugueses – esse contacto é feito através de reuniões com representantes das empresas, não pode ter apenas uma boa relação entre estados, é preciso desenvolver os vários patamares da nossa presença nos mercados.</p>
		<p>Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)</p>	<p>A AICEP tem dois mandatos, um é fomentar o investimento produtivo de grande escala em Portugal (...). E, também, fomentar as exportações das empresas sediadas em Portugal, sejam elas portuguesas ou não. (...). Relativamente a empresas portuguesas com subsidiárias no estrangeiro, o nosso mandato não é tão claro, mas nós de facto damos apoio a todas as empresas que se estabelecem em sítios onde nós temos pontos de rede.</p>
		<p>Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de</p>	<p>Sim, a CGD lida muito de perto com a Embaixada Portuguesa em Timor, também pelo relevo que a Caixa representa aqui. Sempre que é preciso o apoio em algumas matérias tem-se o apoio da Embaixada para relembrar as autoridades que o acionista do banco é o estado porque, às vezes, em países como timor, há uma tendência contra estrangeiros, portanto recorre-</p>

			<p>Depósitos de Timor (CGD)</p>	<p><i>se à Embaixada para relembrar que é um banco público e não privado e que se defende os interesses de Portugal que aqui estão representados.</i></p> <p><i>Há uma relação de perto com a Embaixada, mas sem interferir obviamente na atividade do banco. Sempre que foi necessário apoio diplomático este foi dado à Caixa. No sentido em que, houve alguns problemas entre a Caixa e o estado timorense e que para os resolver foi necessária a intervenção do embaixador no corrente mandato e que atuou somente como diplomata. Atuando como diplomata, foi junto a determinadas entidades e de uma forma delicada, não explicita, a relembrar determinados pontos, nós notámos que estávamos a ser atacados porque havia outros interesses por trás e que só podiam ser resolvidos dessa forma e o embaixador fez os contactos necessários. Portanto, o caso foi exposto por nós e o embaixador agiu fazendo os contactos necessários para pôr fim ao conflito, contactos esses que foram muito incisivos.</i></p> <p><i>Dependendo do perfil das pessoas que ocupam esses cargos, tem-se resultados diferentes.</i></p>
			<p>Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare</p>	<p><i>Nós sempre fomos muito autónomos, eu se calhar devia ter insistido mais nesse apoio, acho que houve apoio, eu fui recebido pelo presidente da AICEP, houve sempre interesse pela empresa, vontade em ajudar, mas depois também não sei se o dia a dia da nossa parte não se dedicou o suficiente a procurar essas relações e esses apoios, na prática fomos muito autónomos.</i></p> <p><i>Evidentemente que houve contactos lá fora, por exemplo, o papel das Câmaras de Comércio é muito importante, as Câmaras de Comércio Bilaterais são muito importantes, essas sim provocaram e acrescentaram valor concreto, estamos a falar da Câmara de Comércio com a Colômbia, por exemplo. Mesmo a Embaixada romena cá em Portugal fez um trabalho de diplomacia económica enorme, abrindo-nos portas na Roménia.</i></p> <p><i>Temos uma relação com a Embaixada romena em Portugal já há alguns anos, com a AICEP de alguma forma também, embora não haja uma relação regular, as Câmaras de Comércio essas sim, luso-colombiana e luso-equador. Relativamente à Embaixada fomos nós que procuramos por estabelecer essa relação.</i></p>
			<p>Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae</p>	<p><i>Normalmente trabalhamos através do AICEP, há colaboração, às vezes há temas pontuais em que nós pedimos ajuda, mas não consegue fazer os papeis para a dimensão que muitas vezes é necessária. Também existe o estabelecimento de contactos, se for necessário algum contacto de um fornecedor ou empresa, pode-se entrar em contacto com a embaixada. Sendo que também temos os nossos contactos e as nossas redes.</i></p> <p><i>Acho que depende da dimensão das empresas e do que é que as empresas procuram em cada mercado, se calhar para uma PME faz todo o sentido, mas depois é a questão de que é preciso ser-se especialista no mercado e, às vezes os Conselheiros Económicos não conseguem sê-lo, apoiam-nos sim, de facto, na obtenção de contactos.</i></p> <p><i>Mas, quer dizer, não sei até que ponto faria sentido acompanharem o processo até ao fim, nem as Câmaras de Comércio muitas vezes estão, acho que não deve ser esse o nível de exigência, vai depender de cada negócio, cada setor e o Conselheiro Económico da Embaixada muitas vezes nem tem o conhecimento de todos os negócios e de toda a tipologia de negócios que estão a acontecer.</i></p>
			<p>Dra. Paula Jordão, Diretora Comercial da Sonae MC</p>	<p><i>No caso da expansão da Worten nunca tivemos ajuda das embaixadas ou governos português, mas depois há o reverso da medalha, em Portugal, no negócio alimentar, sou muitas vezes abordada por embaixadas de outros países para ir a eventos para conhecer produtores de outros países e poder comercializar os produtos desses mesmos produtores.</i></p> <p><i>Dito isto, ainda hoje, eu recebo muitas comunicações da Embaixada da Argentina e de fornecedores que vêm através da Embaixada da Argentina porque esta embaixada em tempos promoveu aqui um grande contacto connosco para nós rececionarmos estes empresários/fornecedores/produtores, de forma a manter algum diálogo e contactos com os mesmos.</i></p>

			<p><i>Portanto, temos os caso da embaixada da Argentina que promove encontros e vêm cá empresários, ou partilha contactos, tenta sempre fazer estas pontes de ligação. Esta é uma das formas de atuar.</i></p> <p><i>No caso concreto da Embaixada do Brasil, que serviu de ponte, fomos convidados a visitar o Brasil e conhecer a feira Alimentária no Rio de Janeiro. Esta feira serve como veículo para diversos produtores e nós fomos convidados para esta feira e ter aí diversas reuniões calendarizadas durante uma semana, em que nós fomos com uma postura de visita, mas na realidade tínhamos uma agenda de trabalho que durante o dia tínhamos permanentemente reuniões e contactos com fornecedores. Essas reuniões foram previamente estudadas, isto é, foi feito um estudo prévio e quais seriam os contactos que seriam feitos, assim como, a área de negócio em que estavam inseridos. Nós próprios também fomos divididos por equipas de negócio de acordo com as suas necessidades e aquilo que seria interessante comprar ou não. Isto servia como forma também de despistar se havia interesse em evoluir mais as negociações ou de todo não havia interesse e ali íamos suspender as nossas negociações. E sei que houve, nomeadamente no caso dos frescos (como papaias, mangas, camarão, picanha, etc) houve de facto negócios concretizados. No alimentar é mais difícil, tem a ver com as próprias as barreiras aduaneiras, (...) acaba por não ser tão fácil importar certos produtos. Portanto houve de facto ganhos e estabelecemos relações, que é aquilo que o governo e as embaixadas também, pretendem, que é esta relação mais económica que aconteceu. Também é importante dizer que a nossa comunidade brasileira em Portugal é de grande relevo o que contribui para a democratização do consumo de certos produtos de origem brasileira. Assim, tornámos acessível a todos certos produtos, quer pela acessibilidade do produto em si, quer pela própria proposta de valor.</i></p> <p><i>É preciso salientar que nós, às vezes, também contactamos as embaixadas estrangeiras, nós temos muitas fontes de informação, mas podemos contactar a embaixada para perceber quais são os grandes fornecedores que existem no país, podemos fazê-lo. Por acaso nós acabamos sempre por conseguir fazê-lo por outras vias, nem que seja por consultores. Portanto, nós, Grupo Sonae, temos muitas fontes de informação que nos permite ter acesso a essa informação sem grande contacto através das embaixadas, no entanto não quer dizer que já não nos tenha ocorrido contactar a embaixada para percebermos quem seria a pessoa indicada para contactar um determinado fornecedor.</i></p>
	2.4. Especificidades dos agentes diplomáticos e organismos estatais: - níveis de trabalho;	Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)	<p><i>Tem dois níveis de trabalho, primeiro nós temos uma unidade de trabalho cá que produz informação e faz pesquisa para ver que setores é que estão a ter maior movimento ou como determinados setores se podem internacionalizar para determinados mercados, portanto logo aí determinamos um conjunto de oportunidades de negócio para as exportadoras. Segundo, na rede externa, quando essas empresas se começam a deslocar a mercados, vamos imaginar uma empresa que quer começar a exportar para um determinado mercado, pede aqui, à sede, através da área comercial uma lista de distribuidores. Uma lista de distribuidores são compradores locais nos produtos dessa empresa. Nós recolhemos essa informação, tipicamente também validamos isso com a nossa rede externa, com os delegados/as desse país e submetemos isso à empresa. Mas, vamos imaginar que a empresa ainda precisa de algum apoio para contactar um determinado comprador ou assim alguma coisa, pode dirigir-se à nossa rede externa e a nossa rede externa tenta fazer essa ponte, às vezes funciona outras vezes não funciona, mas aí já é um direito que a empresa compradora do outro lado tem ou não tem. Portanto, isto funciona desta maneira, tem uma gestão comercial centralizada em Portugal, mas que depois dependendo do mercado que está a ser abordado ou tema que está a ser abordado vai fazendo a gestão interna e junto da rede externa.</i></p> <p><i>Considero, isto é, nós apoiamos hoje em dia ativamente mais de 17 mil empresas exportadoras na nossa carteira de 25 mil, depois há outras que temos contactos mais esporádicos, mas estas recorrem regularmente a nós, à direção comercial, informação, rede externa, etc. Nós, através dos contratos de apoio à internacionalização, o aumento em exportações é ultra</i></p>

		<p>- diretrizes e interesse estratégico;</p> <p>- contribuição para economia nacional;</p> <p>- avaliação de competências</p>		<p><i>significativo (...). Através dos contratos inovação produtiva, portanto, de empresas estrangeiras e empresas nacionais fazem grandes projetos de internacionalização, eles têm objetivos de um ponto de vista de exportação, para lhe dar uma ideia, os objetivos desses contratos todos estão à volta de 13 mil milhões de euros, e nós sabemos que esses objetivos são sistematicamente ultrapassados (...). Portanto, sim, nós temos algum grau de medição das empresas sobretudo nas empresas que têm ações de incentivos conosco e temos uma perceção clara do impacto da nossa ação no que eles conseguiram obter em termos de exportações.</i></p> <p><i>Claro, nós quando avaliamos os nossos delegados, nós temos várias tipologias de ações que monitorizamos que eles façam, desde prestar informação, prestar capacitação, prestar apoio em presenças em eventos, feiras, etc. (...) nós avaliamos dentro de cada ponto de rede o volume de atividades de diplomacia económica que ele faz. Isto porque, como é óbvio, toda a atividade do embaixador de diplomacia económica é feita com o nosso delegado (...). Aliás, esse é o principal objetivo de eles estarem todos no mesmo edifício, para se coordenarem. Primeiro, o embaixador é o chefe de comissão, portanto tem tudo, desde os temas de defesa à diplomacia política pura e dura, portanto é óbvio que ele só se consegue envolver nas matérias económicas com o apoio de uma equipa, nesse caso na embaixada com a AICEP. Isto está na métrica das avaliações que nós fazemos.</i></p>
			<p>Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD)</p>	<p><i>É assim, por um lado pode ser benéficos, por outro lado também pode ser considerado que condicionam o processo de internacionalização, há uma determinada orientação em termos de internacionalização que pode ser no sentido de acompanhar uma determinada definição do que é a política externa de Portugal e não propriamente o puro racional económico que deve presidir.</i></p> <p><i>(...) no caso específico de Timor, por se ter como acionista o estado talvez seja uma das razões de ser de se ter uma sucursal em Timor, isto porque, se formos reparar na presença de Portugal em Timor, tirando a CGD e a própria Escola Portuguesa que também é do estado português, não há grandes empresas portuguesas a operar no país, ao contrário de Angola, Moçambique, Cabo Verde, onde existe uma vasta representação portuguesa empresarial e onde estão, igualmente, outros bancos privados portugueses.</i></p> <p><i>(...) há várias formas de se estar no mercado e a preocupação da CGD ao estar em Timor, para além de termos uma atividade rentável, passa por dois níveis: primeiramente tem haver com o risco, portanto, estar-se devidamente protegido de tudo aquilo que é a atividade de branqueamento de capitais, compliance, tem de estar devidamente acautelado para a atividade não coloque em causa o resto do grupo; segundo, ao termos esta atividade que tem de ser rentável, a CGD tem de se destacar e fazer a diferença, ou seja, temos de estar numa procura constante de se manterem os mais inovadores no mercado e aqueles que mais contribuem para o sistema financeiro para que a presença do banco se faça notar no país, é com este espírito que estamos aqui</i></p>
		<p>2.5. Incentivos financeiros:</p> <p>- financiamento público;</p>	<p>Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios</p>	<p><i>Para o processo de financiamento de uma empresa, a empresa tem de procurar a Sofid na sua sede e instruir o processo, (...). Depois tem que apresentar um projeto de investimento, portanto tem que mostrar com um plano de negócios como é que vai investir o dinheiro que a Sofid emprestar ou que a Sofid emprestar em conjunto com um banco comercial. O projeto é analisado nos vários departamentos e depois vai a conselho de administração para aprovação final. A Sofid apoia projetos sobretudo em países lusófonos, em vias de desenvolvimento e de vários tipos, ou seja, faz empréstimos, emissão e concessão de garantias bancárias para financiamentos que foram obtidos noutras instituições e pode financiar também equity; Em relação ao fundo, o fundo não faz isto tudo, apesar de ter sido flexibilizado, o fundo é sobretudo para apoiar parcerias luso-moçambicanas, apoiando o investimento em capital social, portanto a constituição das empresas é financiada pelo fundo.</i></p>

		<p>- métodos para aquisição dos serviços e financiamento;</p> <p>- critérios para aprovação de projetos.</p>	<p>Estrangeiros e da Cooperação (MNE)</p>	<p><i>O critério é a valia do projeto, o impacto que o projeto tem no país, ou seja, isto não é um banco comercial, aqui para além de uma análise normal, é preciso ver o impacto que o projeto tem no país, ou seja, se o projeto é criador de emprego para o país onde se vai internacionalizar; o que vai dar ao estado recetor; se é inovador, isso é fundamental, mas como tudo em Portugal, falta ambição, estratégia e visão para pôr mais dinheiro na Sofid do que em muitas outras coisas.</i></p>
			<p>Dr. Luís Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)</p>	<p><i>Primeira coisa, tem de estar registada junto de nós, a partir desse momento fazemos o acompanhamento comercial da empresa a nível externo e, também, a nível de incentivos à internacionalização. (...) nós também damos apoios financeiros à internacionalização, as empresas podem submeter um plano de internacionalização/exportação na prática para vários mercados, nós avaliamos isso e damos um apoio de até 45% da atividade comercial dessa empresa em mercados externos. Portanto, com essa informação toda, nós vamos acompanhando as atividades da empresa em vários mercados. Então, respondendo à sua questão, a primeira coisa é registar-se, depois é começar a interagir connosco com um gestor de conta, pode ter um gestor de conta dedicado ou um gestor de conta diversificado, isso depois depende da dimensão e, sobretudo, das exportações da empresa.</i></p>
		<p>2.6. Particularização no apoio de PMEs e EMNs</p>	<p>Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare</p>	<p><i>Nunca houve fundos públicos de financiamento, foram sempre privados, o que fizemos sempre foi reinvestir os nossos resultados de uma forma cautelosa (...).</i></p>
			<p>Dr. Mário Godinho de Matos, Embaixador do Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE)</p>	<p><i>Evidentemente que empresas como uma Mota-Engil, ou Galp, que já se encontram em determinados mercados – isto funciona como efeito bola de neve – claramente que os conhece melhor, atua neles, sabe como deve mexer-se naquele mercado. No entanto, nunca deixa de precisar do enquadramento oficial, é diferente uma empresa ir sozinha ou saber que tem o apoio institucional, eu pude notar que empresas mesmo de grande dimensão preferem sempre ir acompanhadas institucionalmente a por si só. Evidentemente que se isto já se aplica às grandes, às pequenas é absolutamente crucial, eu diria que a atividade do conselheiro económico nas diversas embaixadas é em empresas pequenas, as que estão a entrar no mercado, essas então precisam de tudo, que lhes sejam explicado quais são as condições locais, precisam de apoios às vezes até logísticos, precisam do interlocutor certo e, em feiras internacionais, precisam que lhes trate desse enquadramento mínimo. Enquanto uma grande empresa presente no mercado internacional às vezes até já têm os seus próprios representantes locais, isto porque, a dimensão do negócio é de tal ordem que justifica ter um representante.</i></p> <p><i>Eu tive conhecimento de casos pois contactam evidentemente as embaixadas porque precisam do apoio institucional, isto é, quando há problemas importantes em que se esgota a capacidade da empresa em resolver localmente, aí intervêm as embaixadas, até extravasa um pouco o dia-a-dia da diplomacia económica, em alguns casos são assuntos que até se transformam de alguma forma em assuntos políticos e, portanto, precisam de uma intervenção política, do embaixador, que deixe claro em relação ao interlocutor estrangeiro de que o país está empenhado naquele negocio, naquele arranjo, naquele pedido de explicações. De facto, existem dois níveis de atuação, há o empresarial, com um representante local, mas que só é suportado até um certo nível, eventualmente, quando as coisas se complicam muito ou investimentos de elevando montante, pode ser necessário a atuação das embaixadas, é necessário um nível de intervenção hierárquico maior, em que se mostra que o interesse da empresa e do estado são coincidentes.</i></p>
			<p>Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE)</p>	<p><i>É procurada maioritariamente procurada por PMEs, até porque só tem capacidade para financiar PMEs, mas tem capacidade de ser arranger de grandes empresas, ou seja, levar as empresas a bancos parceiros detidos por outros estados ou a multinacionais onde o estado português está e apresentar os projetos, mas é uma coisa que faz pouco.</i></p>

			<p>Dr. Luis Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)</p>	<p><i>Os incentivos financeiros só podem ser aplicados a PME's, mas o nosso serviço não (...).Em número de operações depende, as PME's são muitas mais, em termos de complexidade e dedicação sobretudo dos pontos de rede e das áreas comerciais não, isso tanto PME's como grandes empresas, aqui é uma base de necessidade e sobretudo de impacto que pode ter na nossa balança exportadora.</i></p> <p><i>Normalmente uma grande empresa internacionalizada quando nos vem bater à porta não nos vem pedir uma lista de compradores ou distribuidores, isso já têm, essa é uma diferença para uma PME. Agora, sim pedem-nos, por exemplo, interação com autoridades locais, (...) se têm problemas fiscais nas alfândegas locais, têm um problema de compliance do produto e é preciso verificar; tanto até de um ponto vista de informação, perceber como é que podem exportar esse produto para lá (...). O que as grandes ainda pedem mais tipicamente é, muitas vezes, como estão envolvidas em grandes transações (...) precisam de algum conhecimento ou de algum acompanhamento institucional, (...) tipicamente batem-nos à porta para nós sinalizarmos que aquela é uma empresa que está a ser acompanhada pelo estado português e pela embaixada.</i></p>
	<p>2.7. Recomendações no campo económico-diplomático</p>		<p>Dr. Francisco Almeida Leite, Antigo Secretário de Estado dos Negócios Estrangeiros e da Cooperação (MNE)</p>	<p><i>Abrir a carreira a outros cursos era essencial, tem-se um instituto diplomático dentro do MNE que é sobretudo para tratar dos arquivos e do passado, sendo que o MNE se devia de concentrar no futuro. Acho que devia, em vez de fazer uma maior fusão nos departamentos que tem e tutela, hoje em dia tutela a AICEP, o Camões, entre outros organismos menores, era fundamental que tutelasse um instituto virado para a economia e aproximação das empresas. Portanto, acho que falta criar um instrumento desse género como os espanhóis têm instrumentos económico-financeiros e diplomáticos (ICO; COFIDES; AECID). Nós temos tudo separado, embora atualmente se vejam alguns desenvolvimentos como a Sofid que tem tutela do MNE, mas também é repartida, acho que é preciso pôr as bolas todas dentro do mesmo saco.</i></p> <p><i>Para além disso, sabe-se que os interesses do país vão sempre ser representados aquando no estrangeiro, portanto devia-se priorizar empresas portuguesas em projetos estrangeiros, Portugal tem de montar projetos de educação, saúde, agricultura em várias zonas do globo, mas deve fazê-lo com empresas portuguesas.</i></p> <p><i>Em termos legislativos, era preciso criar instrumentos financeiros mais fortes, precisávamos de bancos que apoiassem as empresas à seria, a criação de um banco de fomento à internacionalização, que ainda não existe, é fundamental e é preciso criar legislação para isso. De resto, acho que temos o suficiente e que funciona, desde o pessoal qualificado e novas mentalidades, temos uma carreira diplomática mais aberta aos fenómenos, aos mercados e aquilo que é preciso fazer de diplomacia económica, mas é preciso atrair novos quadros, ir buscar pessoal formado em economia, gestão, finanças e não só aos cursos de ciência política e relações internacionais, é preciso abrir a carreira porque só assim teremos pessoal qualificado para trabalhar o fenómeno económico.</i></p>
			<p>Dr. Luis Castro Henriques, Presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP)</p>	<p><i>(...) eu acho que há três coisas que eram fundamentais, vou começar por aquilo que eu acho do lado da nossa diplomacia. (...) eu creio que era importante que a maior parte dos diplomatas, (...) que tivessem mais informação do ponto de vista económico-comercial, portanto, terem sensibilidade para compreender o que é mesmo relevante.</i></p> <p><i>Segundo aspeto, eu acho também que é preciso continuar a fazer um trabalho maior de planeamento e de segmentação bem do que é que são as ações relevantes, nós muitas vezes temos alguma dissonância local entre a perspetiva de um embaixador ou diplomata (...).</i></p> <p><i>Terceiro aspeto que eu acho que é relevante, também é muito importante que, por exemplo, as nossas delegações depois partilhem com as embaixadas ou com os embaixadores em particular, os resultados práticos de algumas coisas que fazem. Eu às vezes apercebo-me disso, cruço-me muito com os embaixadores quando vêm cá aos seminários ou quando há ações dos próprios</i></p>

			<p>países, e às vezes eles não estão a par, e acho que aqui, de facto, é o que eu digo, há alguma melhoria de comunicação e de planeamento conjunto que pode ser feito.</p>
		<p>Dr. Paulo Lopes, Diretor Geral da Caixa Geral de Depósitos de Timor (CGD)</p>	<p>No campo da diplomacia económica, temos de ter em conta dois aspetos, primeiro o perfil dos embaixadores é uma questão muito importante, porque podemos ter embaixadores que apenas se interessam por questões políticas ou empresas, mas ultimamente tem havido uma grande evolução há muitos embaixadores com outra visão, que percebem bem o papel das empresas portuguesas e a sua importância nos mercados onde se inserem e providenciam o devido apoio quando isso é necessário.</p> <p>Em segundo, para além dos embaixadores, funciona dentro das embaixadas uma coisa que é a AICEP, delegados do AICEP, essa parte é muito importante, têm, ou deviam ter, um papel relevante no apoio às empresas portuguesas, mas, mais uma vez, da experiência que eu tenho, depende sempre do delegado que assume essa unidade, da pessoa que assume esse cargo, se eu já tenho apanhado muito bons, empenhados, há outros que não cumprem a sua missão. Acho que devia de haver um maior cuidado no perfil das pessoas representantes da instituição na representação internacional. Mas, por exemplo, eu conheço muitos embaixadores de outros países e noto, de uma maneira geral, que os embaixadores dos outros países têm a questão da diplomacia económica mais vincada que os embaixadores portugueses. É mais normal ver isso nos outros do que nos nossos (...).</p>
		<p>Eng. José Pina, CEO da Future Healthcare</p>	<p>(...) há diferentes níveis de recetividade, há entidades que são mais pró-ativas, falando sobre o AICEP, acho que está muito focado para setores mais tradicionais de produtos portugueses, acho que está muito focado naqueles clusters que são os mais importantes do país, nós estamos aqui num setor um bocadinho diferente, enfim.</p>
		<p>Dra. Leonor Moreira Sottomayor, Diretora de Relações Públicas do Grupo Sonae</p>	<p>Considero que devia haver uma preocupação de ir ter com as grandes empresas, nós temos um contacto na AICEP, mas muitas vezes sentimos que empresas com a dimensão da Sonae deveriam ter alguém hierarquicamente mais elevado dentro da própria AICEP, pelo tipo de dimensão e mercados que essa empresa corre e tipologia de produtos que vende ou que está no mercado com, isto porque, parece-me também que o próprio Ministério dos Negócios Estrangeiros podia ajudar nesse contacto. Posso dizer que, os contactos que tivemos com a Secretaria de Estado da Internacionalização fomos nós que os fomos fazer pontualmente quando necessário, mas nunca sentimos uma preocupação em nos conhecer. Considero que devia haver uma maior proatividade nesse conhecimento.</p>
		<p>Dra. Paula Jordão, Diretora Comercial da Sonae MC</p>	<p>Acredito que as delegações portuguesas no estrangeiro deviam promover encontros com os empresários portugueses para que outros operadores de mercado pudessem conhecer os nossos produtos e pô-los à venda, a verdade é que outras empresas de grande dimensão estrangeiras quando precisam de um produto português vão pô-lo à venda na mesma. Mas eu acho que pode ser que as embaixadas contactam diretamente os fornecedores, se calhar também depende do tipo de empresa que somos, porque querem promover os produtos nacionais.</p> <p>Por isso é que eu digo, às vezes até equaciono, mas depois é muito mais simples, como nós temos os contactos todos e é um negócio em que eu tenho todas as multinacionais, é fácil chegar a esses contactos.</p>

