INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

A Internacionalização de Empresas na perspetiva da Diplomacia Económica

Tiago Pereira Leite Castela

Doutoramento em Gestão Empresarial Aplicada

Orientadores:
Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Associado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
Doutora Cátia Miriam Costa, Investigadora Integrada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2021

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A Internacionalização de Empresas na perspetiva da Diplomacia Económica

Tiago Pereira Leite Castela

Doutoramento em Gestão Empresarial Aplicada

Orientadores:
Doutor Álvaro Augusto da Rosa, Professor Associado,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa
Doutora Cátia Miriam Costa, Investigadora Integrada,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Dezembro, 2021

BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

A Internacionalização de Empresas na perspetiva da Diplomacia Económica

Tiago Pereira Leite Castela

Doutoramento em Gestão Empresarial Aplicada

Júri:

Doutora Elizabeth Reis, Professora Catedrática, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa (Presidente).

Doutora Fernanda Pargana Ilhéu, Professora Auxiliar, ISEG - Instituto Superior de Economia e Gestão.

Doutora Ana Sofia Borges, Professora Coordenadora, ISAG - Instituto Superior de Administração e Gestão.

Doutor Renato Pereira, Professor Auxiliar, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa.

Dezembro, 2021

INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

A Internacionalização de Empresas na perspetiva da Diplomacia Económica

Tiago Pereira Leite Castela

Agradecimento

A elaboração deste projeto não teria sido conseguida sem o contributo, empenho e dedicação, de todos os que, independentemente da forma, contribuíram e apoiaram para a consecução deste trabalho. Apesar de árduo, foi uma prova de "superação" que notoriamente me enriqueceu como pessoa e, demonstrou, que o que parece impossível na vida afinal pode ser realizado. Desejo manifestar o meu mais profundo agradecimento.

Não faria sentido deixar de mencionar que este projeto não seria possível sem a colaboração prestimosa dos Professores Doutor Álvaro Augusto Rosa e da Doutora Cátia Miriam Costa que, com a sua sabedoria foram inexcedíveis na orientação e transmissão de conhecimentos ao longo deste trabalho, até mesmo na forma cuidadosa e carinhosa com que se envolveram. O meu Muito Obrigado.

Finalmente à minha família, "peço desculpa" pelo tempo que estive menos presente. Sem o vosso apoio, paciência e compreensão incondicional nada disto seria alcançável.

Resumo

As causas que conduzem ao sucesso da internacionalização das PMEs é um tema da maior importância para o crescimento das economias. Destaca-se, nesse âmbito, a diplomacia económica que tem um papel importante na dinamização do comércio internacional, tendo sido, em Portugal, realizados vários estudos nessa área.

Contudo, essas investigações nunca aferiram, junto das empresas se a diplomacia económica, prosseguida pela AICEP, tem contribuído para o êxito das mesmas nos mercados internacionais. Para colmatar esse facto, esta investigação reuniu a opinião de 10 PMEs representativas da fileira exportadora nacional.

Concluímos, desse modo, que a diplomacia da agência está principalmente direcionada para apoiar empresas definidas como prioritárias, ou seja, as que já se evidenciam mais no comércio internacional.

E que as ações da agência, se centram num conjunto muito restrito de serviços e produtos, aquém das expectativas das PMEs, pelo que o acompanhamento e os meios utilizados foram dos aspetos a melhorar mais referidos nas entrevistas, devendo ser mais personalizados e direcionados para as necessidades das empresas.

Concluiu-se também que as atividades da AICEP têm um impacto positivo no comércio internacional do país, globalmente considerado, ainda que a sua magnitude seja tida como sendo pouco significativa.

Apesar de o modo de operar da AICEP ainda estar virado para uma abordagem orientada para dentro da organização, ele está, todavia, a passar por um momento de transformação. Como em qualquer organização, a melhoria do desempenho da agência é um processo gradual, sendo preciso tempo para desenvolver conhecimento e tirar partido da sua experiência acumulada.

Palavras-chave: Internacionalização, Diplomacia, AICEP e PMEs

JEL: F13, F20

Abstract

The causes leading to the success of the internationalization of SMEs is a major theme for economies growth. In this context, economic diplomacy stands out, which plays an important role in boosting international trade, with several studies in this area having been carried out in Portugal.

However, these investigations have never been assessed among companies whether economic diplomacy, pursued by AICEP, has contributed to their success on international markets. To address this issue, our research brought together the opinion of 10 SMEs representing the national export sector.

Thus, we conclude that the agency's diplomacy is mainly aimed at supporting companies defined as priority, that is, those that are already more evident in international trade.

And that the agency's actions focus on a very limited set of services and products, below the expectations of SMEs, so the follow-up and the instruments used were the most mentioned aspects to improve in the interviews, and should be more personalized and targeted to the needs of companies.

It was also concluded that AICEP's activities have a positive impact on the country's international trade, globally considered, even though its magnitude is considered to be of little significant.

Although AICEP´s mode of operation is mainly focused on inward-looking approach, nowadays is going through a moment of transformation. As in any organization, improving the agency's performance is a gradual process, and time is needed to develop and take advantage of the accumulated knowledge and experience.

Keywords: Internationalization, Diplomacy, AICEP e SMEs

JEL: F13, F20

Índice Geral

AGRADECIMENTO ..... **I**

RESUMO ..... **III**

ABSTRACT ..... **V**

ÍNDICE GERAL ..... **VII**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **XV**

ÍNDICE DE QUADROS ..... **XVII**

ÍNDICE DE GRÁFICOS ..... **XIX**

GLOSSÁRIO DE SIGLAS ..... **XXI**

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO **1**

CAPÍTULO 2 - A DIPLOMACIA ECONÓMICA **3**

2.1 - A EVOLUÇÃO E A FORMA DE ATUAÇÃO DA DIPLOMACIA ECONÓMICA 3

2.2 - AS AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL 9

2.2.1 - As Agências de Promoção de Exportação *10*

2.2.2 - As Agências de Promoção de Investimento *14*

CAPÍTULO 3 - A INTELIGÊNCIA ECONÓMICA **19**

3.1 – AS VÁRIAS ABORDAGENS DO CONCEITO DE INTELIGÊNCIA ECONÓMICA 19

3.2 - A RELAÇÃO DA INTELIGÊNCIA ECONÓMICA COM O ESTADO 23

3.3 - AS PRÁTICAS DA INTELIGÊNCIA ECONÓMICA 25

3.4 - A INVESTIGAÇÃO ECONÓMICA SECRETA 27

3.5 - OS PADRÕES DOS SISTEMAS DE INTELIGÊNCIA ECONÓMICA 30

3.6 - AS AGÊNCIAS DE INTELIGÊNCIA E AS SUAS FUNÇÕES 32

3.7 - OS *THINK TANKS* E O SEU CONTRIBUTO PARA O CONHECIMENTO 35

3.8 - A ANALOGIA ENTRE DIPLOMACIA ECONÓMICA E INTELIGÊNCIA ECONÓMICA 37

CAPÍTULO 4 - A AGÊNCIA PARA O INVESTIMENTO E COMÉRCIO EXTERNO DE PORTUGAL **41**

4.1 - A CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO AICEP 41

4.2 - O PERCURSO DOS ÚLTIMOS MANDATOS DA AICEP 50

4.2.1 - O Mandato de 2014 a 2016 ..... *50*
4.2.2 - O Mandato de 2017 a 2019 ..... *59*

CAPÍTULO 5 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS PMES 69

5.1 - O ENQUADRAMENTO GERAL DA INTERNACIONALIZAÇÃO NA ESFERA DAS PMES ... 69
5.1.1 - Os vários conceitos da Internacionalização *69*
5.1.2 - O conceito de PME *69*
5.1.3 - A perspetiva histórica da internacionalização das PMEs *70*
5.2 - O MODELO DE UPPSALA 72
5.2.1 - A contextualização histórica do Modelo de Uppsala *72*
5.2.2 - O processo de internacionalização no Modelo de Uppsala *75*

CAPÍTULO 6 - AS NECESSIDADES DAS PMES NO COMÉRCIO INTERNACIONAL 83

6.1 - AS RESTRIÇÕES E A IDENTIFICAÇÃO DAS NECESSIDADES DAS PMES 83
6.1.1 - As limitações das PMEs *83*
6.1.2 - As qualificações essenciais das PMEs *84*
6.2 - OS RECURSOS E COMPETÊNCIAS DAS PMES 85
6.2.1 - Várias abordagens teóricas: os recursos e as competências *85*
6.2.2 - Os efeitos dos recursos das PMEs na internacionalização *88*
6.3 – A IMPORTÂNCIA DA INTELIGÊNCIA NAS PMES 92
6.3.1 - A noção de Inteligência e análise empresarial *92*
6.3.2 – Sobre o papel da Inteligência na Internacionalização *92*
6.3.3 - A Inteligência como meio de tratamento de informação *95*
6.3.4 - A relação da Inteligência e análise empresarial *96*
6.3.5 - O processo de criação de valor da Inteligência e análise empresarial *97*

CAPÍTULO 7 - AS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO 99

7.1 - INTRODUÇÃO 99
7.2 - APRESENTAÇÃO DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO 100
7.3 - OS GRUPOS, TÓPICOS E VARIANTES DAS QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO 101

CAPÍTULO 8 - A METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO 103

8.1 - INTRODUÇÃO 103
8.2 - A METODOLOGIA QUALITATIVA NA INVESTIGAÇÃO 105

8.3 - A TÉCNICA DAS ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS 107
8.4 - A ABORDAGEM ADOTADA NA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS 114

CAPÍTULO 9 - AS ENTREVISTAS ÀS PMES 117

9.1 - INTRODUÇÃO 117
9.2 - ENTREVISTA A UMA PME DA SECÇÃO B - INDÚSTRIA EXTRATIVA 121
9.2.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 121
9.2.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 122
9.2.3 - A PME da Indústria Extrativa (Secção B) 126
9.3 - ENTREVISTA A UMA PME DA SECÇÃO C - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA 127
9.3.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 127
9.3.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 128
9.3.3 - A PME da Indústria de Fabricação de Mobiliário (Secção C1) 131
9.4 - ENTREVISTA À PRIMEIRA PME DA SECÇÃO G - COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS E MOTOCICLOS 134
9.4.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 134
9.4.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 134
9.4.3 - A PME da Indústria dos Suplementos Alimentares (Secção G1) 138
9.5 - ENTREVISTA À SEGUNDA PME DA SECÇÃO G – COMÉRCIO POR GROSSO E A RETALHO; REPARAÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS E MOTOCICLOS 140
9.5.1 - O enquadramento da CAE da empresa entrevistada 140
9.5.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 140
9.5.3 - A PME da Indústria dos Vinhos (Secção G2) 144
9.6 - ENTREVISTA À SEGUNDA PME DA SECÇÃO C - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA 145
9.6.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 145
9.6.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 145
9.6.3 - A PME da Indústria Têxtil (Secção C2) 149
9.7 - ENTREVISTA À TERCEIRA PME DA SECÇÃO C - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA 151
9.7.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 151
9.7.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 152
9.7.3 – A PME da Indústria do Azeite (Secção C3) 155
9.8 - ENTREVISTA A UMA PME DA SECÇÃO A - AGRICULTURA, PRODUÇÃO ANIMAL, CAÇA, FLORESTA E PESCA 157
9.8.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 157

9.8.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 158
9.8.3 - A PME da Indústria de Produtos Hortícolas e de Frutas (Secção A) 161
9.9 - ENTREVISTA À QUARTA PME DA SECÇÃO C - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA 164
9.9.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 164
9.9.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 165
9.9.3 - A PME da Indústria Vidreira (Secção C4) 168
9.10 - ENTREVISTA À QUINTA PME DA SECÇÃO C - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA.... 171
9.10.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 171
9.10.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 171
9.10.3 - A PME da Indústria de Fabricação de Máquinas e Equipamentos (Secção C5) 174
9.11 - ENTREVISTA À SEXTA PME DA SECÇÃO C - INDÚSTRIA TRANSFORMADORA 176
9.11.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada 176
9.11.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada 177
9.11.3 - A PME da Indústria Metalúrgica de Base (Secção C6) 180

CAPÍTULO 10 - APRESENTAÇÃO, DESCRIÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS 183

10.1 – ANÁLISE DOS RESULTADOS DAS ENTREVISTAS 183
10.1.1 – O tópico Conhecimento Geral da AICEP (Grupo 1) 186
10.1.1.1 – A variante Primeira Abordagem de Contacto 186
10.1.1.2 – A variante Iniciativa de Primeiro Contacto 187
10.1.1.3 - A variante Divulgação dos Serviços 187
10.1.1.4 - A variante Conhecimento da Missão/Objetivos 189
10.1.1.5 – Perspetiva sobre o tópico Conhecimento Geral da AICEP 190
10.1.2 – O tópico Conhecimento dos Mecanismos da AICEP (Grupo 1) 190
10.1.2.1 – A variante Mecanismos de Internacionalização 190
10.1.2.2 - A variante Mecanismos de Apoio à Exportação 191
10.1.2.3 – Perspetiva sobre o Conhecimento dos Mecanismos da AICEP 192
10.1.3 - O tópico Conhecimento da Estrutura da AICEP (Grupo 1) 193
10.1.3.1 – A variante Rede Externa 193
10.1.3.2 – A variante Loja de Exportação 193
10.1.3.3 – A variante Gestores de Clientes 194
10.1.3.4 – A variante Gestores de Projetos 194

10.1.3.5 – Perspetiva sobre o Conhecimento da Estrutura da AICEP 195
10.1.4 – O tópico Acesso e Frequência da Informação da AICEP (Grupo 1) *195*
10.1.4.1 – A variante Acesso à Informação 195
10.1.4.2 – A variante Frequência da Informação 196
10.1.4.3 – Perspetiva sobre o tópico Acesso e Frequência da Informação 196
10.1.5 - O tópico Acesso e Frequência de acesso ao Website (Grupo 1) *197*
10.1.5.1 – A variante Acesso ao Website 197
10.1.5.2 – A variante Frequência de acesso ao Website 197
10.1.5.3 – Perspetiva sobre o tópico Acesso e Frequência de acesso ao Website 197
10.1.6 – O Grupo Perceção das Atividades da AICEP *198*
10.1.7 – O tópico Acessibilidade/Acompanhamento da AICEP (Grupo 2) *198*
10.1.7.1 – A variante Acessibilidade 199
10.1.7.2 - A variante Acompanhamento 199
10.1.7.3 – Perspetiva sobre o tópico Acessibilidade/Acompanhamento 200
10.1.8 - O tópico Apoios da AICEP (Grupo 2) *200*
10.1.8.1 - A variante Recursos a Apoios 200
10.1.8.2 - A variante Áreas Procuradas 202
10.1.8.3 - A variante Recurso a Novos Apoios 203
10.1.8.4 - A variante Número de Áreas a Procurar 204
10.1.8.5 – Perspetiva sobre o tópico Apoios da AICEP 204
10.1.9 – O tópico Adequação dos Apoios (Grupo 2) *204*
10.1.9.1 – A variante Apoios 205
10.1.9.2 – A variante Melhorias a Adotar 205
10.1.9.3 – Perspetiva sobre o tópico Adequação dos Apoios 206
10.1.10 – O tópico Nível de Satisfação (Grupo 2) *207*
10.1.10.1 – A variante Classificação da Satisfação 207
10.1.10.2 – A variante Áreas a Recomendar 208
10.1.10.3 – Perspetiva sobre o tópico Nível de Satisfação 208
10.1.11 – O Grupo Relação da Empresa com a AICEP *209*
10.1.12. - O tópico Adequação dos Apoios (Grupo 3) *209*
10.1.12.1 – A Variante Apoios 209
10.1.12.2 - A Variante Melhorias a Adotar 210
10.1.12.3 – Perspetiva sobre o tópico Adequação dos Apoios 211
10.1.13 – O tópico Adequação da Estrutura (Grupo 3) *212*

10.1.13.1 – A variante Estrutura 212
10.1.13.2 – Perspetiva sobre o tópico Adequação da Estrutura 212
10.1.14 – O tópico Contribuição para a Internacionalização (Grupo 3) *213*
10.1.14.1 – A variante Nível de Contribuição 213
10.1.14.2 – A variante Classificação da Contribuição 214
10.1.14.3 – Perspetiva sobre o tópico Contribuição para a Internacionalização . 214
10.1.15 – O Grupo Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial Nacional *215*
10.1.16 – A Perspetiva Geral dos Resultados das Entrevistas *215*
10.2 - A TÉCNICA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO ADOTADA 216
10.2.1 – A Categoria Apoios *221*
10.2.2 – A Categoria Perceção da AICEP *224*
10.2.3 – A Categoria Vias de informação *225*
10.2.4 – A Categoria Iniciativa de Contacto *226*
10.2.5 – A Categoria Gestor de Cliente Atribuído *226*
10.2.6 – A Categoria Portugal Exporta *227*
10.2.7 – A Categoria Contribuição da AICEP para a economia nacional *227*
10.3 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 227

CONCLUSÃO 235

FONTES 239

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 243

ANEXO A - ENTREVISTAS PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS 259

PREÂMBULO 259
ENQUADRAMENTO 259
EXPLICAÇÃO DO ESTUDO 259
OBJETIVOS DA ENTREVISTA 259
ANONIMATO E CONFIDENCIALIDADE 260
DESCRIÇÃO DOS PRINCIPAIS PONTOS DA ENTREVISTA 260
GUIÃO DA ENTREVISTA 261
Grupo 1: Perceção das atividades da AICEP *261*
Grupo 2: Relação da empresa com a AICEP *261*
Grupo 3: Papel da AICEP junto do tecido empresarial nacional *262*

ANEXO B – EMAIL AOS ENTREVISTADOS 263

ANEXO C – ENTREVISTA AO REPRESENTANTE DA AICEP..... 265

ANEXO D – QUADROS RESUMO DE SISTEMATIZAÇÃO DOS RESULTADOS 273

ANEXO E – QUADRO ANÁLISE DE CONTEÚDO 277

Índice de Figuras

Figura 4.1 Organigrama do Conselho de Administração 42
Figura 4.2 Organigrama das Áreas de Negócio 42
Figura 4.3 Organigrama das Áreas de Suporte 43
Figura 4.4 Organigrama das Áreas de Apoio ao Negócio 43
Figura 5.1 Modelo de Uppsala Original 75
Figura 5.2 Modelo de Uppsala Revisto 76
Figura 10.1 As Três Etapas da Análise de Conteúdo 216

Índice de Quadros

Quadro 4.1 Eixos e Fatores Chaves a desenvolver 49
Quadros 7.1 Hierarquia dos Grupos por Tópicos e Variantes 102
Quadro 7.2 Categorias e Subcategorias (Análise de Conteúdo) 102
Quadro 9.1 PMEs Excelência 2018 119
Quadro 9.2 Amostra das Empresas Selecionadas 120
Quadro 9.3 Empresas dos Subsetores (B) 123
Quadro 9.4 Comércio dos Subsetores (B) 124
Quadro 9.5 Top 12 das Exportações dos Subsetores (B) 125
Quadro 9.6 Empresas do Setor (C1) 128
Quadro 9.7 Comércio Setor (C1) 130
Quadro 9.8 Top 10 das Exportações do Setor (C1) 130
Quadro 9.9 Empresas do Setor (G1) 135
Quadro 9.10 Comércio do Setor (G1) 136
Quadro 9.11 Top 10 das Exportações do Setor (G1) 137
Quadro 9.12 Empresas do Setor (G2) 141
Quadro 9.13 Comércio do Setor (G2) 142
Quadro 9.14 Top 10 das Exportações do Setor (G2) 143
Quadro 9.15 Empresas do Setor (C2) 146
Quadro 9.16 Comércio do Setor (C2) 147
Quadro 9.17 Top 10 das Exportações do Setor (C2) 149
Quadro 9.18 Empresas do Setor (C3) 153
Quadro 9.19 Comércio do Setor (C3) 154
Quadro 9.20 Top 10 das Exportações do Setor (C3) 155
Quadro 9.21 Empresas do Setor (A) 159
Quadro 9.22 Comércio do Setor (A) 160
Quadro 9.23 Top 10 das Exportações do Setor (A) 161
Quadro 9.24 Empresas do Setor (C4) 165
Quadro 9.25 Comércio do Setor (C4) 167
Quadro 9.26 Top 10 das Exportações do Setor (C4) 168
Quadro 9.27 Empresas do Setor (C5) 172
Quadro 9.28 Comércio do Setor (C5) 173
Quadro 9.29 Top 10 das Exportações do Setor (C5) 174

Quadro 9.30 Empresas do Setor (C6) 178
Quadro 9.31 Comércio do Setor (C6) 179
Quadro 9.32 Top 10 das Exportações do Setor (C6) 180
Quadros 10.1 Hierarquia dos Grupos por Tópicos e Variantes 184
Quadro 10.2 Quadro-resumo do Tópico Conhecimento Geral da AICEP 190
Quadro 10.3 Quadro-resumo do Tópico Conhecimento dos Mecanismos da AICEP 193
Quadro 10.4 Quadro-resumo do Tópico Conhecimento da Estrutura da AICEP 195
Quadro 10.5 Quadro-resumo do Tópico Acesso e Frequência da Informação AICEP ... 196
Quadro 10.6 Quadro-resumo do Tópico Acesso e Frequência ao *Website* 198
Quadro 10.7 Quadro-resumo do Grupo Perceção das Atividades da AICEP 198
Quadro 10.8 Quadro-resumo do Tópico Acessibilidade/Acompanhamento da AICEP .. 200
Quadro 10.9 Quadro-resumo do Tópico Apoios da AICEP 204
Quadro 10.10 Quadro-resumo do Tópico Adequação dos Apoios 207
Quadro 10.11 Quadro-resumo do Tópico Nível de Satisfação 208
Quadro 10.12 Quadro-resumo do Grupo Relação da Empresa com a AICEP 209
Quadro 10.13 Quadro-resumo do Tópico Adequação dos Apoios 212
Quadro 10.14 Quadro-resumo do Tópico Adequação da Estrutura 213
Quadro 10.15 Quadro-resumo do Tópico Contribuição para a Internacionalização 215
Quadro 10.16 Quadro-resumo do Grupo Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial nacional 215
Quadro 10.17 Quadro-resumo da Perspetiva Geral dos Resultados das Entrevistas 216
Quadro 10.18 Categorias e Subcategorias (Análise de Conteúdo) 220

Índice de Gráficos

Gráfico 9.1 Evolução das PMEs 117
Gráfico 9.2 Distribuição do Comércio Internacional 120
Gráfico 9.3 Empresas dos Subsetores (B) 123
Gráfico 9.4 Exportações dos Subsetores (B) 124
Gráfico 9.5 Top 12 das Exportações dos Subsetores (B) 125
Gráfico 9.6 Evolução das Vendas da PME (B) 127
Gráficos 9.7 Distribuição das Vendas (B) 127
Gráfico 9.8 Empresas do Setor (C1) 129
Gráfico 9.9 Exportação do Setor (C1) 130
Gráfico 9.10 Top 10 das Exportações do Setor (C1) 131
Gráfico 9.11 Evolução das Vendas da PME (C1) 132
Gráficos 9.12 Distribuição das Vendas (C1) 133
Gráfico 9.13 Distribuição dos Custos (C1) 133
Gráfico 9.14 Empresas do Setor (G1) 135
Gráfico 9.15 Exportações do Setor (G1) 136
Gráfico 9.16 Top 10 das Exportações do Setor (G1) 137
Gráfico 9.17 Evolução das Vendas da PME (G1) 138
Gráficos 9.18 Distribuição das Vendas (G1) 139
Gráfico 9.19 Distribuição dos Custos (G1) 139
Gráfico 9.20 Empresas do Setor (G2) 141
Gráfico 9.21 Exportação do Setor (G2) 142
Gráfico 9.22 Top 10 das Exportações do Setor (G2) 143
Gráfico 9.23 Evolução das Vendas da PME (G2) 144
Gráficos 9.24 Distribuição das Vendas (G2) 145
Gráfico 9.25 Empresas do Setor (C2) 146
Gráfico 9.26 Exportação do Setor (C2) 148
Gráfico 9.27 Top 10 das Exportações do Setor (C2) 149
Gráfico 9.28 Evolução das Vendas da PME (C2) 150
Gráficos 9.29 Distribuição das Vendas (C2) 150
Gráfico 9.30 Distribuição dos Custos (C2) 151
Gráfico 9.31 Empresas do Setor (C3) 153
Gráfico 9.32 Exportações do Setor (C3) 154

Gráfico 9.33 Top 10 das Exportações do Setor (C3) 155
Gráfico 9.34 Evolução das Vendas da PME (C3) 156
Gráficos 9.35 Distribuição das Vendas (C3) 157
Gráfico 9.36 Empresas do Setor (A) 159
Gráfico 9.37 Exportação do Setor (A) 160
Gráfico 9.38 Top 10 das Exportações do Setor (A) 161
Gráfico 9.39 Evolução das Vendas da PME (A) 163
Gráficos 9.40 Distribuição das Vendas (A) 163
Gráfico 9.41 Distribuição dos Custos (A) 163
Gráfico 9.42 Empresas do Setor (C4) 166
Gráfico 9.43 Exportação do Setor (C4) 167
Gráfico 9.44 Top 10 das Exportações do Setor (C4) 168
Gráfico 9.45 Evolução das Vendas da PME (C4) 169
Gráficos 9.46 Distribuição das Vendas (C4) 170
Gráfico 9.47 Distribuição dos Custos (C4) 170
Gráfico 9.48 Empresas do Setor (C5) 172
Gráfico 9.49 Exportações do Setor (C5) 173
Gráfico 9.50 Top 10 das Exportações do Setor (C5) 174
Gráfico 9.51 Evolução das Vendas da PME (C5) 175
Gráficos 9.52 Distribuição das Vendas (C5) 176
Gráfico 9.53 Distribuição dos Custos (C5) 176
Gráfico 9.54 Empresas do Setor (C6) 178
Gráfico 9.55 Exportações do Setor (C6) 179
Gráfico 9.56 Top 10 das Exportações do Setor (C6) 180
Gráfico 9.57 Evolução das Vendas da PME (C6) 181
Gráficos 9.58 Distribuição das Vendas (C6) 182
Gráfico 9.59 Distribuição dos Custos (C6) 182

Glossário de Siglas

AICEP	Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
AMA	Agência para a Modernização Administrativa
ANIET	Associação Nacional da Indústria Extractiva e Transformadora
APEC	Asia-Pacific Economic Cooperation
API	Agência Portuguesa para o Investimento
CAE	Classificação das atividades económicas
CENIT	Centro de Inteligência Têxtil
CETA	Comprehensive Economic and Trade Agreement
CIA	Central Intelligence Agency
CPAI	Comissão Permanente de Apoio ao Investidor
CPLP	Comunidade dos Países da Língua Portuguesa
DOD	Department of Defense – dos EUA
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
EUA	Estados Unidos da América
FBI	Federal Bureau of Investigation
FDI	Foreign Direct Investiment
FISA	Foreign Intelligence Surveillance Act
FNE	Federação Nacional de Educação
IAPMEI	Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
ICEP	Instituto de Comércio Externo de Portugal
ICEX	Instituto Español de Comercio Exterior
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
IDPE	Investimento Direto de Portugal no Exterior
IFC	International Finance Corporation
IFIs	Instituições Financeiras Internacionais
INE	Instituto Nacional de Estatística
JETRO	Japan External Trade Organization
G20	Grupo dos 20 (As 19 maiores economias e a União Europeia)
Mercosul	Mercado Comum do Sul
MIT	Massachusetts Institute of Technology
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development

OLS	Ordinary Least Squares
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média empresa
PMEs	Pequenas e Médias empresas
QREN	Quadro de Referência Estratégico Nacional
SIAC	Sistema de Apoio a Ações Colectivas
SMEs	Small and Medium Enterprises
TICs	Tecnologias da Informação e Comunicação
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

Capítulo 1 - Introdução

O objeto do nosso estudo é a problemática da internacionalização das empresas e dos necessários contributos da diplomacia económica para a sua concretização. A relevância desta temática decorre do facto de muitas empresas portuguesas - nomeadamente PMEs -, se debaterem com dificuldades e obstáculos quando pretendem expandir os seus negócios internacionalmente (Fletcher, 2004). Tais problemas – largamente reportados pelos empreendedores -, ocorrem mesmo em mercados onde existem abundantes oportunidades de potenciais negócios. Assim, a diplomacia económica tem cada vez mais um papel crucial na superação de tais obstáculos, ajudando as empresas a prosseguir com sucesso o seu processo de entrada nos mercados externos. Logo, estudar e sublinhar a relevância da diplomacia, e tentar avaliar em que medida esta pode incentivar o empreendedorismo internacional, - tendo em conta o atual contexto económico mundial e a inserção de Portugal nesse contexto -, é uma área de investigação que urge desenvolver.

O fortalecimento e a promoção da diplomacia económica portuguesa, através da atuação do governo, diplomatas e agências governamentais, são processos decisivos no âmbito da internacionalização das empresas nacionais, principalmente das PMEs (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2006). Por isso é necessário aquilatar se, de facto, a contribuição dessas ações são ou não reconhecidas pelas empresas como um fator crítico na materialização do sucesso do seu processo de internacionalização. Nesse contexto, considerámos ser útil investigar se as atividades desenvolvidas pela AICEP contribuem, na perspetiva das PMEs, para a dinamização do comércio internacional das empresas. E, adicionalmente, compreender o modo de operar da AICEP, no âmbito do processo de estimular a internacionalização e de potenciar as exportações das PMEs portuguesas. Mas não seria possível realizar tal avaliação sem que obtivéssemos dos intervenientes – empresariais e estatais -, informação cabal que nos permitisse fundamentar uma grelha de análise, metodologicamente significativa. Assim, realizámos entrevistas a um conjunto de empresários e à AICEP, com o objetivo de recolher opiniões sobre o trabalho desenvolvido pela agência na esfera do comércio internacional e de conhecer o seu modo de operar. Contudo – previamente às entrevistas -, procedeu-se à revisão da literatura existente sobre diplomacia económica e inteligência económica[1], em termos de evolução concetual ao longo do tempo e descrevendo os vários instrumentos disponíveis para

[1] O termo inteligência económica foi pela primeira vez usado por Wilensky (1967), e remete para o processo de recolha de informação e tratamento da mesma ao serviço dos objetivos estratégicos de uma organização, com base, por regra, em fontes abertas.

a sua implementação prática. Posteriormente, tentámos caracterizar a AICEP – quer em termos orgânicos quer em termos funcionais -, e prosseguimos para a revisão da literatura sobre a internacionalização das PMEs, realçando nesse âmbito a importância do modelo de Uppsala, tido como o principal modelo explicativo dos mecanismos básicos e das etapas de um processo de internacionalização das PMEs (Vissak & Francioni, 2013). Nessa base, tornava-se necessário abordar teoricamente quais são as necessidades das empresas - antes de entrarmos na enumeração das questões de investigação e da discussão da metodologia a seguir -, e foi esse debate teórico que empreendemos. Finalmente, deve sublinhar-se que considerámos essencial caracterizar todas as PMEs, cujos responsáveis nos facultaram entrevistas, e as suas respetivas indústrias – até para situar as respostas no seu contexto de mercado e de fileira produtiva -, pelo que procedemos também a essa caracterização.

Capítulo 2 - A Diplomacia Económica

2.1 - A evolução e a forma de atuação da Diplomacia Económica

Atualmente, os entraves materiais à interação económica e comercial entre os países são cada vez menos significativos em virtude da evolução tecnológica ocorrida em décadas recentes nos meios de transporte[2] e nas redes de comunicação, tornando a movimentação de mercadorias e de pessoas cada vez menos onerosa. No entanto os entraves imateriais, nomeadamente os relacionados com as diferentes realidades nacionais, como por exemplo a cultura, a estrutura das organizações e suas tendências, têm causado significativas reduções ao comércio internacional (Disdier & Head, 2008; Head & Ries, 2010). Por esse motivo, a diplomacia económica é um instrumento de grande importância para mitigar os efeitos adversos de tais obstáculos (Bergeijk, 2009; Yakop & van Bergeijk, 2011).

A diplomacia pode sobretudo, tirar partido de todas as relações políticas internacionais de que o Estado dispõe, - relações privilegiadas graças à sua posição de soberania e de representante do país no mundo -, no sentido de agilizar as relações comerciais e financeiras com os outros países. As vias de atuação ao dispor dos governos são as embaixadas, os consulados ou outro tipo de institutos/agentes públicos promotores do comércio internacional, e as visitas de Estado e de negócios organizadas por essas entidades. Particularmente importante é o papel de determinados institutos criados pelo Estado para a promoção do investimento e das transações internacionais. Tais entidades não só fornecem apoio às empresas no país de origem como no país de destino, através da rede diplomática, sendo que muitas delas estão integradas nas próprias embaixadas (Saner & Yiu, 2003, p. 18). Assim, o alcance de atuação da diplomacia económica manifesta-se no âmbito amplo da economia internacional, da política económica internacional e das relações internacionais (Bergeijk, Okano-Heijmans, & Melissen, 2011).

Em tempos idos, a diplomacia económica não merecia a atenção dos investigadores, mormente dos economistas, no que respeita à sua capacidade de interferir nos mercados. Considerava-se que a ação da diplomacia só ocorria nos casos em que existiam deficiências no funcionamento dos mercados e apenas quando os benefícios inerentes à sua atuação superavam os seus custos. Nessa linha de análise, Seringhaus e Botschen, (1991), defendiam que o suporte à promoção de exportação era bastante limitado e não direcionado para as necessidades dos exportadores.

[2] Na revolução dos transportes marítimos deve sublinhar-se a invenção do processo de contentorização, que se iniciou por volta de 1960 e se generalizou a partir de 1980 e que se deve ao empresário americano, inventor do contentor, Malcom McLean.

Contudo, os estudos mais recentes concluem que a intervenção da diplomacia económica deve operar nas situações em que não existe livre acesso aos mercados de uma forma equitativa[3] e quando existem fatores exógenos que condicionam a recolha de informação sobre as oportunidades internacionais de negócio (Hausmann & Rodrik, 2003). Nos processos de internacionalização, tal informação é crucial para fundamentar o processo de decisão dos investidores; sobretudo a informação sobre a localização no exterior de potenciais concorrentes ou mesmo de potenciais parceiros de negócio. Aliás, convém referir, que as empresas locais procuram criar entraves de acesso a tal informação, com o desígnio claro de dificultar o surgimento de novos concorrentes. Neste contexto, os meios da diplomacia são a única via que permite às empresas obter informações fidedignas e isentas no processo de interação com os mercados externos, possibilitando a racionalização dos seus custos de transporte, a simplificação das transações com o exterior, em suma, a eficiente utilização do seu investimento.

Explicitando o papel da diplomacia económica, enquanto instrumento importante na esfera de atuação dos agentes económicos no comércio internacional, podem elencar-se os seguintes quatro pontos principais (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2010; Martincus, Estevadeordal, Gallo, & Luna, 2010; Nitsch, 2007; Rose, 2007):

1. O facto de, no comércio mundial, as economias de sistema económico centralizado terem alcançado uma maior influência relativamente às de sistema de mercado, colocou o Estado como um parceiro natural nas relações comerciais entre os diversos intervenientes (Kowalski, P., M. Buge, 2013);
2. As parcerias internacionais, estabelecidas entre as empresas e o Estado, permitem proporcionar um melhor equilíbrio entre poderes e condições equitativas nos mercados mundiais que, de outra forma, seria difícil de manter;
3. A própria presença do Estado, como interveniente nas transações comerciais com o exterior, mitiga substancialmente o risco associado a qualquer tenacidade política que, por vezes, existe em determinados países;
4. A diplomacia económica possibilita recolher informação fidedigna e de alta qualidade sobre os países terceiros, que de outra forma seria difícil de conseguir.

Por essas razões – e pela notoriedade que os decisores políticos lhe têm concedido -, a diplomacia económica tornou-se uma área de estudo académico e científico, tendo como objetivo analisar o seu nível impacto e dimensão na realidade atual das economias dos países.

[3] Devido, sobretudo, à existência de uma partilha desigual de informação quantitativa e qualitativa sobre o mercado (assimetria de informação).

A provar tal asserção identificámos, desde 2015 até 2019, através da base de dados *Scopus*, 159 publicações onde o termo *economic diplomacy* é mencionado, 70 artigos e 59 capítulos de livros. Não conseguimos identificar nessa literatura uma linha de análise indubitavelmente dominante, existindo uma falta de concordância e de sintonia entre os estudos, o que leva a concluir-se que ainda há muito a investigar e a esclarecer (Moons & van Bergeijk, 2017).

A maioria das primeiras investigações académicas, realizadas sobre este tema, recorreu à aplicação do modelo gravitacional. Este modelo servia para aferir os padrões internacionais do comércio bilateral e dos fluxos de investimento (van Bergeijk & Brakman, 2010), sendo a diplomacia económica tida como um dos fatores determinantes das transações e investimentos no exterior. Exemplos de tal aplicação são os estudos de Afman & Maurel (2010) - sobre os efeitos das relações diplomáticas no comércio internacional -, e o estudo de Rose (2007) sobre os impactos das embaixadas e dos consulados nas exportações dos países.

Até meados dos anos 90 a metodologia utilizada nessas investigações era relativamente rudimentar, fundamentalmente devido às limitações tecnológicas de computação e à reduzida disponibilidade de dados. Eram estudos essencialmente transversais, pois permitiam examinar os parâmetros políticos bilaterais, relativos à ocorrência de determinados fatos ao longo do tempo, em termos de desenvolvimento do comércio bilateral (Polachek, 1997; Pollins, 1989; van Bergeijk, 1992) e do investimento direto estrangeiro (Nigh, 1985). Grande parte dos resultados desses estudos confirmava o efeito positivo da diplomacia económica sobre o comércio e o investimento internacional, com base no indicador de cooperação diplomática líquida.[4] Contudo, da leitura dos muitos estudos empíricos publicados, não se chega a uma uniformidade de conclusões, quer quanto à validade dos números, quer mesmo quanto à pertinência dos próprios estudos. Alguns deles, em contraciclo, revelaram mesmo um impacto negativo da diplomacia nas transações internacionais. Esta diferença de conclusões pode, contudo, ser explicada por variantes da metodologia utilizada em termos: (a) de horizonte temporal - um ano (van Bergeijk, 1992) ou vários anos (Pollins, 1989); (b) de características dos países analisados - desenvolvidos ou em fase de desenvolvimento (Nigh, 1985); da abrangência de países incluídos na amostra e do sistema sociopolítico em vigor naquele período - economia de mercado versus planeamento (Bergeijk, 1994).

Em decorrência da dissolução da União Soviética - e durante largos anos -, o mundo académico foi reduzindo o seu empenho na investigação sobre a diplomacia económica e até meados dos anos 2000 poucas investigações se dedicaram a explorar este tema. Esta postura

[4] Este indicador mede a correlação entre o comércio internacional entre países e o nível de cooperação existente (Moons & van Bergeijk, 2017, p. 339).

derivou também do surgimento do multilateralismo e dos fóruns económicos mundiais e regionais que, nessa época, relativizaram o papel da diplomacia dos Estados no comércio internacional, passando a ter importância acrescida na coordenação de medidas para aumentar a capacidade económica dos países, as organizações de natureza multilateral, como por exemplo a ONU e a OMC. No entanto, a partir desse período, e em consequência da evolução significativa ocorrida nas tecnologias de recolha de dados, da evolução dos próprios métodos econométricos e da existência de novos instrumentos explanatórios, a diplomacia económica reentrou novamente no campo de investigação das academias.

Os estudos desenvolvidos passaram a centrar-se na investigação das redes internacionais de contactos que os países possuem e da forma como os utilizam. Nessa senda, o Banco Mundial realizou uma série de estudos, dedicados a analisar a capacidade das agências promotoras de investimento e de exportação influenciarem as trocas internacionais. As investigações revelaram que a atuação dessas agências tem um impacto positivo expressivo nas transações internacionais (Lederman et al., 2006; Morisset, 2003). Contrariamente, estudos mais recentes, evidenciaram serem tais efeitos positivos menos relevantes do que se depreendia dos estudos anteriores (Bobonis & Shatz, 2007; Van Veenstra, M. L., Yakop, M., & Van Bergeijk, P., 2011). Esta alteração de resultados decorreu da incorporação de diferentes e de um mais vasto número de variáveis a analisar, como sejam: (a) as implicações regionais das promoções de exportação e da ação das embaixadas (Gil, Llorca, & Serrano, 2008); (b) o grau de repercussão no desenvolvimento das regiões (Gil et al., 2008); (c) e a consequência dessas promoções na esfera da margem intensiva e extensiva do comércio (Segura-Cayuela & Vilarrubia, 2008).

A atuação dos serviços diplomáticos nos mercados internacionais foi também objeto de investigação. Nesse âmbito destacam-se os estudos: (a) de Rose (2007), que se focalizou numa apreciação mais macro dos impactos das redes de contactos das embaixadas e consulados; (b) de Afman & Maurel (2010), que explorou as transformações/s que as redes diplomáticas internacionais sofreram ao longo dos anos; (c) de van Bergeijk, Yakop, & de Groot (2011), que examinou os reflexos que diferentes instrumentos de representação da diplomacia têm ao nível internacional; (d) de Gil et al. (2008), que averiguou as eficiências do estímulo das exportações no espaço das embaixadas; (e) e de Nitsch (2007), que avaliou a utilidade das missões de negócio organizadas através de visitas, em relação aos benefícios que se obtém, no contexto das redes de contactos no estrangeiro.

O estudo da relação entre a diplomacia económica e o investimento direto estrangeiro tem sido - sobretudo nos últimos anos -, menos profícuo (Moons & van Bergeijk, 2017). Ainda

assim, surgiram alguns trabalhos tendo como objetivo perceber os efeitos decorrentes da promoção do investimento nos fluxos de capital, por intermédio das relações políticas bilaterais (Harding & Javorcik, 2007; Morisset, 2003). Estas investigações revelaram que a entreajuda entre os países tem um resultado positivo considerável nas trocas internacionais (Keshk, Pollins, & Reuveny, 2004).

Nos últimos tempos, o modo como as relações internacionais se organizam, através da diplomacia económica, tem vindo a alterar-se. Podem estabelecer-se relações bilaterais ou multilaterais. O multilateralismo é um processo de organização de três ou mais Estados que assenta num conjunto de princípios, a saber: (a) a indivisibilidade dos interesses entre os participantes; (b) o compromisso de reciprocidade; (c) um sistema de resolução de litígios que regula o comportamento das partes (Scott, 2020). Atualmente, o multilateralismo está a perder importância face ao bilateralismo. Aliás, decorre até do senso comum que a diplomacia multilateral está em crise. Esta perceção advém da incapacidade de algumas organizações mundiais gerirem determinados assuntos na cena internacional. São vários os casos que podem ilustrar esta tendência: (a) as limitações ao comércio multilateral - só em 2017 é que a OMC celebrou o primeiro acordo multilateral, acordo sobre a facilitação do comércio; (b) a incapacidade do Conselho de Segurança da ONU de gerir as guerras do Iémen e da Síria; (c) a perda de influência do grupo G20 no âmbito da direção dos assuntos internacionais, ocorrida desde a crise financeira de 2008; (d) a perda de influência dos EUA que deixaram de ser o garante da ordem internacional. As declarações proferidas pelo presidente norte-americano[5] têm posto em causa constantemente a importância das instituições internacionais (Richard Gowan, 2018).

Acresce que, no contexto da União Europeia, o *Brexit* é mais um sintoma evidente do definhamento do multilateralismo, uma espécie de corolário lógico de outros momentos de atrito da história da União [6]. Desses momentos destaca-se a forma desastrosa como a crise financeira de 2008 foi enfrentada, a problemática gestão da dívida grega, a incapacidade de resposta coletiva à recente crise migratória e a incerteza quanto à integração de muitos países, mormente os mais débeis economicamente. Tal incerteza origina mesmo a ocorrência de iniciativas públicas de exigência, em vários países, do retorno à sua soberania (Eilstrup-

[5] Queremos referir o ex-Presidente Donald Trump.

[6] É evidente que a Inglaterra não vai deixar de ter relações comerciais com o resto do mundo, só que tais relações passarão a ser ancoradas em acordos bilaterais que tentará estabelecer casuisticamente, deixando de estar subordinada ao quadro dos acordos multilaterais que tinha que respeitar se tivesse permanecido na União Europeia. É nesse sentido que o Brexit pode ser considerado como uma manifestação de preferência do bilateralismo face a um quadro alargado de acordos multilaterais, pelo menos no que reporta à opção da Inglaterra.

Sangiovanni, 2018). Apesar de tudo, a União Europeia e os seus membros não deixaram de continuar a celebrar tanto acordos bilaterais como multilaterais. Dos acordos multilaterais destacam-se o acordo comercial com o Canadá – CETA -, em 2017, e o acordo com o Mercosul, em 2019. Os acordos bilaterais reportam, sobretudo, com áreas em que a União permite aos seus membros estabelecerem entendimentos com outros países, como sejam os acordos de proteção de investimento e de dupla tributação. Em suma, estas duas tipologias complementam-se. Apesar do multilateralismo estar a perder força no contexto internacional, tal está a acontecer em menor grau na União Europeia. Embora possa existir uma postura adversa ao multilateralismo em alguns países da União, os dois tipos de acordos não vão deixar de ter importância no âmbito da diplomacia económica.

Uma vez que a literatura sobre a diplomacia económica é muito diversa - e chega mesmo a resultados discordantes -, torna-se difícil apresentar uma generalização concetual sobre o tema, bem como sobre o impacto dos seus resultados. Tal é notório nas investigações na área da economia e da gestão em que se procura avaliar quantitativamente, em cada país, os efeitos da diplomacia económica (Creusen & Lejour, 2011; Gil et al., 2008; Head & Ries, 2010; Kang, 2011). Já nos estudos, na área das relações internacionais, os artigos focam-se principalmente na explicação dos resultados da diplomacia económica - em termos qualitativos -, e por isso mesmo as conclusões acabam por não ser tão heterogéneas (Francis & Collins-Dodd, 2004; Gencturk & Kotabe, 2001).

As razões para a existência de conclusões não consensuais devem, de certa forma, estar relacionadas com as particularidades dos estudos primários desenvolvidos. Muitos dos estudos baseiam-se em informação, muitas das vezes limitada. Não só pelo facto de os dados não estarem disponíveis, mas também devido às próprias dificuldades da sua recolha. Nos inquéritos, por exemplo, os investigadores na maior parte dos casos, têm que partir do zero para conseguir desenvolver as suas investigações. Existe também escassez de informação básica e, por outro lado, há dificuldades em obter dados com qualidade devido à existência de uma grande dispersão de fontes – nem sempre concordantes. Para ultrapassar tais limitações, foram utilizados métodos diferentes para mensurar os efeitos da diplomacia económica, o que – pelo menos em parte -, estará na origem da discrepância nos resultados. Acresce que, algumas investigações, foram canalizadas para aferir o relacionamento entre atividades comerciais e investimento, unicamente num país de origem (Creusen & Lejour, 2011; Head & Ries, 2010). Ora, o facto de esses estudos serem direcionados apenas para um país específico, cria sérias dificuldades de generalização, quaisquer que sejam as suas conclusões, tendo em conta a dimensão da amostra. As mesmas considerações aplicam-se a estudos que se

centraram em pequenos grupos de países (Hayakawa, Lee, & Park, 2014), não sendo despiciendo referir que muitos deles, designadamente transversais, levam em linha de conta somente um ano de análise. Por último, a maior parte das investigações foram dedicadas aos países desenvolvidos, ignorando a realidade diversa dos países menos desenvolvidos que, por norma, apresentam maiores obstáculos institucionais e culturais. Para se conseguir um modelo padrão explicativo, as investigações deveriam integrar uma grande variedade de países de destino e de origem, com variados níveis de desenvolvimento.

Passada em revista a evolução da literatura sobre a diplomacia económica, iremos prosseguir com a abordagem da temática das agências de promoção da internacionalização empresarial, do seu papel e das suas funções como instrumentos da diplomacia económica.

2.2 - As Agências de Promoção da Internacionalização Empresarial

No quadro das agências de promoção da internacionalização, podemos identificar duas tipologias: (a) agências de promoção de exportação; (b) agências de promoção de investimento. As agências de promoção de exportação são definidas como um instrumento da diplomacia económica que apoia as empresas no acesso aos mercados internacionais (Kang, 2011); enquanto as agências de promoção de investimento servem para dar suporte e atrair a entrada de investimento estrangeiro no país de acolhimento (Ni, Todo, & Inui, 2017). Embora tenham finalidades diferentes, ambas as agências acabam por promover a internacionalização das empresas. A diferença reside principalmente no destino das suas ações de apoio. No caso das agências de exportação, as atividades desenvolvidas são dirigidas para empresas nacionais, enquanto no caso das agências de investimento, o foco são empresas estrangeiras. Apesar de a literatura fazer distinção entre ambas as tipologias, muitos países têm esses dois instrumentos incorporados numa só organização, como acontece em Portugal – AICEP -, e na Espanha – ICEX, existindo assim uma única estrutura de inserção económica internacional e tirando partido das sinergias decorrentes das suas atividades. A existência de uma estrutura de promoção única tem alguma lógica, já que, a relação que existe entre exportações e investimento direto estrangeiro não pode ser ignorada, uma vez que não são realidades independentes. A captação de projetos de investimento estrangeiro para um país pode potenciar também as exportações e vice-versa. Por outro lado, relevando de decisões políticas a forma como essas organizações são estruturadas, os respetivos governos justificam a junção das agências como forma de as tornar mais eficientes em termos de custos (United Nations,

2009). Passemos, pois, a percorrer a literatura relativa ao estudo, em detalhe e separadamente, destes dois tipos de instrumentos da diplomacia económica.

2.2.1 - As Agências de Promoção de Exportação

Na maioria dos países as agências de promoção de exportação são uma realidade, independentemente de poderem assumir diferentes dimensões, terem uma estrutura de governação divergente e um propósito distinto. A primeira agência deste tipo foi criada na Finlândia em 1919 e desde então contínua operacional (Kang, 2011). A partir de meados dos anos 60 estas organizações ganharam relevância em termos do fomento das exportações e da redução dos défices comerciais com o apoio do Centro de Comércio Internacional[7] (Lederman et al., 2006). A sua importância, para as diversas economias, está bem patente no campo de atuação dos próprios Estados. Nos orçamentos estatais, o peso das despesas de promoção tem discrepâncias significativas entre os países. O seu valor anual pode, por exemplo, representar desde quinhentos milhões de dólares - Grã-Bretanha -, a sessenta mil dólares - Serra Leoa - (Olarreaga, Sperlich, & Trachsel, 2015). As agências de promoção de exportação desenvolvem atividades variadas e em vários campos. Normalmente, estas organizações facultam às empresas: (a) ajuda financeira no que concerne a financiamentos e seguros; (b) informação sobre o mercado dos produtos e concorrentes existentes - inteligência de mercado; (c) apoio técnico, tanto na componente da logística do transporte, como na certificação de produtos e na participação de feiras de negócios. Podem estar situadas apenas no seu país de origem ou dispersas por vários pontos do Globo. A sua constituição pode ser proveniente de capitais privados ou públicos.

As agências de promoção de exportação foram alvo de muitas críticas, em certos momentos, principalmente nos países em desenvolvimento (Hogan, Keesing, & Singer, 1991). Os efeitos da sua atuação ficaram muito aquém das expectativas. A insuficiência de resultados terá sido causada, a saber, por: (a) deficiente liderança; (b) pela inapropriada alocação de recursos; (c) pela ausência de uma orientação virada para o cliente; (d) por recursos humanos desadequados às exigências; (e) por uma excessiva intervenção do Estado nas suas ações (Kotabe & Czinkota, 1992). Tais factos tornaram estas agências menos atrativas aos olhos dos investidores e à ausência de apoios oriundos de organizações de

[7] O Centro de Comércio Internacional (ITC – sigla para International Trade Center) é a agência conjunta da OMC e da ONU que visa conectar empresas a mercados globais e permitir o êxito exportador de PMEs em países em desenvolvimento e em transição, por meio do desenvolvimento de tecnologias relativas à gestão de informações sobre comércio externo, além de metodologias e programas de treino.

desenvolvimento. Ainda que parte do falhanço possa ter ocorrido devido à prevalência – à época -, das importações face às exportações, mesmo assim era difícil as agências de promoção de exportação poderem contrariar a tendência de desinvestimento nas suas operações.

Todavia, anos mais tarde - e devido à alteração do contexto económico mundial -, estas agências começaram a ser um instrumento determinante das exportações dos países. Assim, estudos mais recentes concluíram que estas agências têm já um impacto positivo na promoção das exportações. O facto de existir uma representação diplomática num determinado país pode contribuir para aumentar as exportações para esse país em 6% a 10% (Rose, 2007). Se houver um incremento de 1% no orçamento destinado às agências de promoção de exportação isso pode representar um aumento de 0,05% nas exportações, não esquecendo que o simples acréscimo do montante no orçamento significa um aumento mais do que proporcional no volume das exportações (Lederman et al., 2010).

A missão das agências de promoção de exportação é apoiar as empresas nacionais, no processo de expansão dos seus negócios a nível internacional, principalmente na esfera da exportação de produtos e serviços. A sua ajuda decorre da compreensão de como funciona a procura nos mercados para onde se pretende exportar, facultando às empresas essa informação. A variedade de serviços que oferecem pode ser organizada de acordo com as seguintes categorias: (a) construção da imagem do país; (b) serviços de suporte às exportações; (c) marketing; (d) publicações e investigações dos mercados (Lederman et al., 2010).

A construção da imagem do país consubstancia-se em ações no campo da publicidade, da defesa dos produtos e serviços nacionais e promocionais. No âmbito da ajuda às exportações, as intervenções são especialmente realizadas através: (a) de apoio técnico às empresas; (b) de auxílio na implantação das estruturas das empresas nos mercados internacionais; (c) de formação da organização das empresas; (d) de apoio no cumprimento da regulamentação local; (e) de financiamento do negócio; (f) de apoio na otimização dos processos de logística; (g) de apoio nas questões aduaneiras de acondicionamento das mercadorias; (h) de apoio na definição de preços.

No domínio das ações de marketing, destacam-se as missões empresariais - quer de exportação quer de importação -, os serviços de monitorização no estrangeiro e as organizações de feiras de negócios.

Quanto à produção de informação de suporte, criada e divulgada pelas agências, salienta-se: (a) a referente aos sectores em geral; (b) a relativa às atividades desenvolvidas pelas

empresas; (c) a de pesquisa de mercado; (d) a publicada na sua plataforma sobre os mercados; (e) a preparada com intuito de fomentar as empresas a exportar; (f) e a proveniente de bases de dados de empresas importadoras e exportadoras.

A justificação económica para o patrocínio destas agências pelo Estado deriva, essencialmente, da existência de divergências na informação e de lacunas nos mercados. As externalidades derivadas das características dos mercados, fundamentalmente os requisitos qualitativos/técnicos, as oportunidades de negócio e as preferências dos consumidores nos mercados externos, são igualmente fatores que contribuem para a necessidade de intervenção destas agências. As empresas evitam investimentos próprios dedicados à obtenção de informação, visto que tal informação poderá beneficiar os seus concorrentes, não tendo estes o ónus de qualquer custo. Logo, a obtenção de informação pelas entidades públicas e a posterior partilha pelas empresas interessadas é uma forma desse problema ser ultrapassado. Outra situação, em que se exige a presença do Estado, através destas agências, decorre da necessidade de cobrir os riscos de incerteza face ao desconhecimento dos mercados internacionais, disponibilizando às empresas seguros de exportação em condições vantajosas (Kneller & Greenaway, 2005).

É inevitável a participação do Estado no capital das agências de promoção de exportações tendo em conta o benefício social que essas entidades podem gerar. Ou seja, se a atuação destas agências fomentar, de uma forma significativa, o aumento do volume corrente de exportações das empresas de um país, é natural que este benefício seja considerado social e, portanto, deva ser financiado pelo respetivo Estado (Lederman et al., 2006).

As agências de promoção de exportações foram objeto de muitos estudos académicos, tendo a maior parte deles evidenciado que as ações de promoção, fomentadas por estas agências, têm um impacto positivo nas exportações.

Um estudo de avaliação da agência de promoção de exportação do Chile, comprovou tal correlação positiva (Crespi & Alvarez, 2000). Numa investigação sobre as agências de comércio regional espanholas, recorrendo a um modelo gravitacional, verificou-se também a mesma correlação positiva, inclusive mais significativa do que a resultante da atuação das próprias embaixadas e consulados espanhóis (Gil et al., 2008). No Peru, uma análise temporal - 2001-2005 -, de uma única empresa, concluiu que as práticas de promoção de exportação eram eficazes no incremento das exportações, tanto em novos mercados internacionais como na diversificação dos produtos incluídos (Volpe Martincus & Carballo, 2008). Numa pesquisa científica, tendo por base um conjunto alargado de países desenvolvidos e em

desenvolvimento, foi novamente comprovada a influência favorável das agências na promoção das exportações dos países (Lederman et al., 2010).

Contudo, a apreciação cabal do papel das agências de promoção de exportação é algo complexo. O contexto real dos países onde pretendem atuar afeta a sua forma de agir. Em determinadas circunstâncias, a decisão de criar uma agência num país pode estar ligada à semelhança de culturas entre o país de origem e o de destino, e mesmo da existência de um saudável relacionamento entre ambos os países. Além disso, o facto de o ambiente económico ser mais favorável em certos momentos nesses países é um sinal positivo transmitido para os mercados e subsequentemente uma forma de atrair o investimento estrangeiro para esses países (Hayakawa et al., 2014). Por isso, nas investigações académicas, é importante englobar nos modelos este tipo de fatores enquanto variáveis explicativas. Muitas investigações já incluem tais variáveis na formulação das pesquisas, pois algumas dessas variáveis podem ter relevância, não só em termos da seleção de um país para a criação de uma agência, como serem também determinantes no aumento do comércio entre os países, apesar de serem de difícil aferição.[8]

A literatura, nos últimos tempos, tem também direcionado a sua atenção para a identificação das empresas que tiram maior proveito das atividades desenvolvidas por estas agências. As empresas que têm uma presença nos mercados internacionais ancorada na exportação de produtos e serviços de margem extensiva[9] são as que mais beneficiam dos impactos proporcionados por ações de promoção de exportação (Schminke & Van Biesebroeck, 2013; Volpe Martincus & Carballo, 2008). O mesmo não acontece com as empresas orientadas para as margens intensivas. Nalguns estudos constatou-se que essas práticas de promoção de exportação eram orientadas sobretudo para PMEs e novas empresas exportadoras (Vargas da Cruz, 2014; Volpe Martincus & Carballo, 2010a). A constatação do efeito das ações de promoção de exportação em novos exportadores, apesar de ser recente, é de extrema importância para compreender o crescimento das exportações de um país. Num estudo elaborado, tendo por base um conjunto de empresas colombianas no período de 1996 a 2005, observou-se que as novas empresas de exportação representavam quase 50% das exportações do país (Eaton, Eslava, Kugler, & Tybout, 2007). Acresce que as empresas que mantiveram as suas atividades exportadoras por um período superior a um ano tiveram um

[8] Fatores sócios económicos e geopolíticos.

[9] A margem intensiva diz respeito ao aumento do volume das exportações de produtos previamente exportados ou mercados já explorados; a margem extensiva refere-se ao aumento das exportações resultante da venda de novos produtos ou em novos mercados de destino (Hummels & Klenow, 2005).

crescimento rápido, tendo acabado mesmo, após uma década, por serem responsáveis por metade do crescimento das exportações do país. Tal cenário também decorre de um relatório de 1999 sobre empresas da Costa Rica, à época recentemente exportadoras. Concluiu o relatório que, decorridos alguns anos, tais empresas eram responsáveis por cerca de 40% das exportações do país (Lederman, Rodríguez-Clare, & Xu, 2011). De certa forma, esta tendência prova que as exportações são tão essenciais para a sobrevivência das empresas que começam a atuar na cena internacional, como para sedimentar, a médio prazo, as empresas já estabelecidas.

Outra problemática, que tem merecido a atenção da investigação académica, reporta à avaliação dos ganhos de produtividade que as empresas alcançam, devido ao conhecimento obtido nos mercados para onde exportam e com os quais contactam. Uma evidência prática desta temática são as vantagens derivadas da aprendizagem que as empresas chinesas e indianas fizeram nos mercados externos, permitindo-lhes ganhos elevados de produtividade (Mallick & Yang, 2013; Yang & Mallick, 2010). O simples facto de se conhecer a forma como as empresas chinesas exportam para os mercados internacionais pode ser uma fonte de informação e de ajuda, fundamentais para as empresas estarem mais bem preparadas aquando da entrada em novos mercados internacionais e subsequentemente no fortalecimento da sua posição (Fernandes & Tang, 2014).

Este tipo de investigação, que identifica o impacto das medidas de promoção das exportações, restringido a empresas específicas, tem a utilidade de conseguir esclarecer quem, de facto, usufrui com estes programas. No entanto, este tipo de tratamento torna difícil mensurar efeitos ao nível macroeconómico, por exemplo efeitos sobre o PIB.

2.2.2 - As Agências de Promoção de Investimento

As agências de promoção de investimento surgiram na sequência de medidas adotadas por muitos países desenvolvidos com o intuito de atrair investimento direto estrangeiro para o seu mercado (Anderson & Sutherland, 2015). Tais medidas procuravam, sobretudo, retirar vantagens económicas da entrada de capital estrangeiro no país, aproveitar o efeito de transmissão da inovação e produtividade gerada por esses investimentos, e possibilitar a criação de novos empregos na economia nacional (Bobonis & Shatz, 2007).

A estrutura organizacional dessas agências tem, na maior parte dos casos, um carácter estatal e tem as suas raízes em agências governamentais regionais e nacionais.

A primeira investigação a tentar aferir a capacidade efetiva dessas agências em gerar investimento estrangeiro direto é de Wells & Wint (1990). Acresce que, em estudos mais

recentes, esses mesmos autores concluíram que as ações das agências propiciam benefícios semelhantes às campanhas de marketing desenvolvidas pelas empresas (Wells & Wint, 2000).

Assim, as agências assumem-se como entidades que têm a faculdade de oferecer um conjunto de serviços de investimento e de partilha de informação a investidores, serviços fundamentais para melhor compreender as características do país de destino do investimento. Desse modo, as suas atividades inserem-se em quatro grandes grupos principais: (a) construção de imagem; (b) facilitação do investimento; (c) promoção de investimentos; (d) causas políticas.

No plano da construção da imagem, as agências de promoção de investimento têm a incumbência de criar a perceção, junto dos investidores estrangeiros, de que uma determinada economia nacional, ou regional, tem vantagens económicas locais que justificam o investimento (Lim, 2008). Alguns casos de sucesso dessas práticas são os centros financeiros construídos nalgumas cidades mundiais – como Singapura e Hong Kong -, que captaram um vasto número de entidades do sector financeiro, oriundas de todos os cantos do Globo.

Em termos da facilitação do investimento, as agências procuram prestar serviços de consultoria, facultando conselhos, recomendações e práticas que permitam descomplicar processos que, porventura, seriam mais difíceis de solucionar sem a sua ajuda. Por outro lado, apoiam as empresas estrangeiras na tomada das decisões mais acertadas de investimento, dão suporte no âmbito do processo administrativo de registo do seu negócio, inclusive no seu desenvolvimento e continuação nos países de destino (Morisset, 2003). Acresce que o papel das agências é especialmente relevante quando o investimento estrangeiro se dirige a sectores protegidos por licenças especiais, o que acontece em certos países, constituindo uma barreira artificial à entrada de capitais. Nestes casos as agências têm uma função crucial ao fornecer serviços no plano da elaboração e entrega do requerimento para obtenção das licenças em nome dos investidores.

Outros serviços oferecidos pelas agências são os esclarecimentos no contexto de simplificação de regras e regulamentos locais complexos através, muitas das vezes, da analogia com casos passados ocorridos com outros investidores. Tudo isto possibilita aos investidores fazerem uma avaliação das potencialidades do seu investimento estimando, de forma mais correta, as suas probabilidades de sucesso.

Outro campo de atuação das agências de promoção de investimento é a facilitação das relações e do diálogo entre os investidores estrangeiros e as entidades governamentais. As agências procuram ajudar, com o objetivo de encontrar interesses comuns entre os diferentes

Estados envolvidos. Na verdade, a intensificação das trocas comerciais está estreitamente relacionada com o nível dos laços diplomáticos existente entre os países (Ciuriak, 2014).

No âmbito da promoção do investimento, as atividades das agências têm-se pautado por práticas direcionadas para campanhas de marketing direto. Este modo de operar é dirigido especificamente ao sector, à indústria e a empresas-alvo. As intervenções consistem, em particular: (a) no envio de correspondência, via correio eletrónico, com informação sobre o mercado; (b) na participação em feiras de negócios; (c) na organização de fóruns, seminários e conferências. O propósito destas medidas é aumentar a visibilidade das oportunidades existentes nas economias onde estão presentes (Wells & Wint, 1990).

Relativamente ao tema das causas políticas, as ações das agências baseiam-se em iniciativas de potenciação de ambientes mais favoráveis ao investimento, tendo em atenção as perspetivas do sector privado sobre o mercado. Estas atividades manifestam-se através da participação em grupos de trabalho relacionados com procedimentos legais, processos de definição de políticas e *lobbying* (Morisset, 2003). As agências empenham-se em perceber, em primeiro lugar, as dificuldades e obstáculos dos investidores e empreendem diligências junto dos decisores políticos com o intuito de encontrar alternativas que possam ir ao encontro das necessidades dos investidores (Industry Canada, 2015).

Mais recentemente, a ação das agências de promoção de investimento passou a direcionar-se também para o mercado de trabalho, incentivando o desenvolvimento de qualificações profissionais, nomeadamente cooperando em programas de educação com universidades e institutos técnicos, incluindo programas de formação de curto prazo (UNCTAD, 2014). A importância das agências é hoje considerada fulcral nesta matéria, uma vez que o baixo nível de qualificações da mão-de-obra num país é um constrangimento à promoção de investimento direto estrangeiro.

Ora, é certo que crescimento económico dos países está, em grande parte, associado com a sua capacidade de atrair investimento estrangeiro para o mercado interno (Alfaro et al., 2006). Por isso mesmo, o surgimento das agências de promoção de investimento teve um papel decisivo na dinamização do crescimento das economias, quer dos países desenvolvidos, quer dos países emergentes (Morisset, 2003).

Ainda que existam agências a funcionar em todo o tipo de países, inicialmente os maiores investimentos estrangeiros eram oriundos, essencialmente, de empresas multinacionais de países desenvolvidos, dirigindo-se para países desenvolvidos.

No entanto, o surgimento dos mercados emergentes tem vindo a desviar o interesse das agências para outras economias (Sauvant, Maschek, & McAllister, 2010). O fluxo de capitais

captados dos mercados emergentes tem atualmente um peso significativo no investimento direto estrangeiro a nível mundial (UNCTAD, 2014). O aumento significativo desses capitais não passou despercebido aos Estados dos países desenvolvidos e em desenvolvimento, que se empenharam em obter uma quota-parte desse quinhão (Zweig & Jianhai, 2005). Atualmente a maior parte das agências de promoção de investimento estão localizadas em economias emergentes, como é o caso da China. A eclosão destes mercados foi essencial na mudança de paradigma das agências, em termos políticos e estratégicos. As suas atenções deixaram de ser apenas os mercados desenvolvidos, ou seja, o horizonte das suas atividades passou a ser muito mais amplo.

Um dos efeitos positivos que também decorre da ação das agências de promoção de investimento é o facto de permitirem reduzir substancialmente os custos de transação inerentes ao investimento estrangeiro, visto que disponibilizam uma variedade de informação e serviços aos quais, de outra forma, não seria simples aceder. Desse modo, as agências permitem mitigar as desvantagens que as empresas estrangeiras têm, em relação às empresas locais, e que decorrem da distância territorial, divergências culturais, diferentes ambientes económicos e outras, e que acabam por restringir a sua capacidade de operar nos países de destino. Contudo, estes obstáculos de distanciamento são mais significativos quando o investimento estrangeiro, a ocorrer, subentende uma relação entre um país desenvolvido e um país em desenvolvimento, e não uma relação entre dois países desenvolvidos (Ronen & Shenkar, 2013). Por isso, as agências de promoção de investimento começaram por dar mais atenção à redução dos constrangimentos decorrentes de relações do primeiro tipo. Até porque, o fluxo de investimento direto estrangeiro entre países com alto nível de distanciamento cultural, económico e político é cada vez mais relevante, sobretudo tendo em conta o acréscimo significativo dos fluxos de capital provenientes dos mercados emergentes para os mercados desenvolvidos.

A maior parte dos estudos académicos realizados sobre estas organizações apenas se focaram no impacto que elas tiveram no âmbito da atração de investimento direto estrangeiro para os seus países de origem (Bobonis & Shatz, 2007; Lim, 2008). Isso demonstra que há ainda muita investigação a realizar.

Principalmente, estudos sobre o comportamento dos fluxos de investimento, provenientes de mercados emergentes. E, também, estudos que ajudem a explorar alternativas, no contexto das políticas de atração de investimento estrangeiro, esclarecendo, conceptualmente, as diferenças de atuação existentes entre multinacionais de mercados desenvolvidos e de mercados emergentes (Cuervo-Cazurra, 2012; Hennart, 2012). Independentemente do

interesse demonstrado, pelas agências, nos investimentos das multinacionais de países emergentes, a literatura ainda não conseguiu, de uma forma clara, identificar os fatores que podem influenciar o sucesso ou o insucesso dessas agências nesse domínio (Luo & Tung, 2007; Mathews, 2006).

Capítulo 3 - A Inteligência Económica

3.1 – As várias abordagens do conceito de Inteligência Económica

O interesse da comunidade científica pelo tema da inteligência económica é sobejamente antigo e pode dizer-se que remonta ao século XVI. Aliás, antes da criação do sistema de estados através do estabelecimento de paz de Vestefália em 1648 (Champion, 2008), já existiam instrumentos de inteligência utilizados em assuntos económicos. Um dos principais pioneiros nestes estudos foi Richard Haklunyt (the Younger), um investigador secreto que é um dos responsáveis pela criação dos fund**a**mentos básicos da inteligência económica (Haklunyt, 1589).

Desde então, foram publicados inúmeros estudos sobre o tema, dos quais enumeramos, a título de exemplo, um conjunto de investigações sobre ações clandestinas, ocorridas em vários momentos históricos:

1. Estudo desenvolvido por Farquharson (1997) acerca das tentativas da Grã-Bretanha de adquirir conhecimento dos cientistas Alemães após a Segunda Guerra Mundial.

2. A análise elaborada por Riordan (2002) sobre os artifícios económicos desencadeados pelos Estados para influenciar a relação com outros países.

3. Perceção do impacto da investigação secreta ao nível do desenvolvimento científico e tecnológico (Macrakis, 2004).

4. A descrição do papel do *KGB´s Line X* no sentido de obter importantes conhecimentos tecnológicos para a economia da União Soviética (Andrew & Mitrokhin, 2005).

5. A investigação de Hamilton (2014) sobre a utilização dos fundos dos serviços secretos britânicos para adquirir as docas de Istambul a fim influenciar a posição da Turquia.

Estas investigações focaram-se, sobretudo, nas ações clandestinas – como, por exemplo, as investigações secretas -, desencadeadas pelos Estados, independentemente de não serem essas as únicas vias de atuação da inteligência económica.

Considerava-se que a função da inteligência económica era ajudar os países a tomarem as melhores decisões no âmbito das políticas económicas. Esta definição por vezes era confundida com a inteligência competitiva e de negócios (Hulnick S., 2002). Por esse motivo, durante décadas, nenhum estudo académico teve a audácia de esmiuçar o conceito e as suas

principais características, tendo em conta a ambiguidade do tema, e a sua semiobscuridade operacional.

Assim, as preocupações dos investigadores académicos com a temática, só começam a esboçar-se no momento em que se manifesta a necessidade de refletir sobre as medidas de acompanhamento do ambiente competitivo (Martinet & Ribaulte, 1989). Durante os anos 80, Porter, M. (1980) já se referia à noção de *inteligência competitiva*, sublinhando a importância que esta tinha na consolidação das organizações em termos da sua posição competitiva no mercado. O papel do ambiente competitivo ficou ainda mais clarificado após o surgimento de outros estudos - Baumard (Baumard, 1991) e Lesca (Lesca, 1986) -, que visavam compreender a influência desse ambiente na tomada de decisões estratégicas e na adaptação das organizações à dinâmica dos mercados. Nessa base, a possibilidade de desenvolver ações capazes de influenciar, favoravelmente e de forma significativa, o ambiente competitivo começou a tomar forma. Surgia assim o *lobbying*. Sendo os agentes económicos cada vez mais agressivos e proactivos na monitorização da economia global, o *lobbying* passou a ter um papel importante na abordagem conceptual, quer da inteligência económica quer da inteligência competitiva[10].

O conceito moderno de inteligência económica ganhou o estatuto de instrumento operacional, com o trabalho de Harbulot (1992), amadureceu rapidamente e, no relatório Martre[11], Martre, C. & Harbulot (1994) definem a inteligência económica como:

O conjunto de ações coordenadas de pesquisa, processamento e distribuição com vista à exploração de informação útil aos agentes económicos. Essas diversas ações são realizadas legalmente com todas as garantias de proteção necessárias à preservação do património da empresa, nas melhores condições de qualidade, prazo e custo (p. 11).

Mas existem outras abordagens ao conceito. A CIA (1994) caracterizou a inteligência económica na perspetiva dos recursos económicos, atividades e políticas do Estado. Dentro das políticas esta noção compreende a produção, distribuição, consumo, trabalho, financiamento, comércio, trocas e qualquer tipo de itens relacionados com o sistema económico internacional.

[10] A literatura francófona dá maior prevalência ao conceito de inteligência económica, enquanto a literatura anglo-saxónica privilegia o conceito de inteligência competitiva. Em grande parte dos casos os dois conceitos acabam por se recobrir em muitos dos estudos.

[11] Este relatório foi elaborado no quadro do Comissariado Geral do Plano, em 1994 em França, e tinha por título *Inteligência competitiva e estratégia de negócios*. Daí a sua importância para o tema da inteligência económica.

Adicionalmente, Hancock (1996) defendeu que a inteligência económica se destina a melhorar a situação económica dos Estados através da captação de informação económica, tecnológica e financeira, bem como a obter informação relevante e estrutural para os decisores políticos e comerciais.

Nestas duas últimas conceções, é dada relevância ao papel do Estado, como agente de suporte aos decisores, no âmbito do processo de desenvolvimento económico do país, e no quadro da gestão da incerteza a nível internacional. Zelikow (1997) reafirma essa relevância quando enumera quatro condições básicas de intervenção dos estados, em termos da inteligência económica, designadamente:

> 1. Para explorar as capacidades que estão ao abrigo das autoridades legais do Estado.
>
> 2. Para obter informação que se encontra indisponível, insuficiente e imprecisa.
>
> 3. Para áreas onde existem razões legais que o sector privado não consegue alcançar.
>
> 4. Para atender a questões relacionadas com a segurança nacional do Estado (pp. 173-175)

Outra abordagem é defendida por Cohen (2004), para quem a inteligência económica assenta na recolha e tratamento da informação formalizada de processos de investigação, com um matiz de forte cariz de antecipação e proatividade com intuito de obter ganhos significativos de eficiência em todo o processo de decisão.

O papel da proatividade na inteligência económica é sublinhado noutros estudos, e tem a ver com as ações que influenciam o ambiente competitivo - *lobbying*. Nesta visão considera-se que a essência da inteligência económica tem como alicerce, em primeiro lugar, o sistema de monitorização do ambiente competitivo e posteriormente a atuação sobre o mesmo com o desígnio de encontrar ameaças e explorar oportunidades (Baumard, 1991).

Para outros, a inteligência económica é tida como uma prática administrativa de recolha de toda informação e conhecimento em relação aos principais concorrentes de uma empresa. Esta conceção situa-se no contexto dos interesses das empresas e na sua situação ao nível da competitividade (Bournois & Romani, 2000).

A gestão do conhecimento é uma área que está muito relacionada com a inteligência económica. Tal gestão recorre à utilização de ferramentas de *software* para desenvolver a estratégia de negócio com base na informação disponível nas empresas - inteligência de negócio. Contudo, o conceito de inteligência económica está muito para além disso. A inteligência económica tem que ser entendida não só como um instrumento de tecnologia -

necessário para a monitorização de ambientes e para a recolha de informação -, mas também deve abarcar o desenvolvimento de capacidades cognitivas e a aprendizagem organizacional das empresas. Desse modo, a inteligência económica é um novo conceito de análise económica no âmbito de sistemas produtivos, cada vez mais baseados no conhecimento (Colletis, 1997).

Na interpretação de Levet (2001), a inteligência económica encerra – na sua abrangência total -, os princípios da aprendizagem coletiva, conhecimento e gestão de competências. Esta interpretação é decorrente dos trabalhos de pesquisa realizados no sentido interpretar e antecipar o ambiente concorrencial.

Marcon & Moinet (2006), deram também o seu contributo para a definição concetual da inteligência económica. Defendem que a relação da organização com o ambiente competitivo, deve ser globalmente impulsionada através do desenvolvimento de inteligência coletiva. Tal implica que, a inteligência económica, não deve ter apenas como fim a recolha de informação do ambiente ou de práticas de *lobbying*, mas também o desenvolvimento da capacidade de interpretação por parte do fator humano que proporcione inteligência organizacional através de um processo sinergético.

Guilhon & Levet (2003), igualmente referem a importância das práticas de monitorização do ambiente, mas destacam também - como objetivos estratégicos das empresas -, os necessários processos de adaptação ao ambiente e o aumento da possibilidade de prever o futuro.

Perante a diversidade de definições propostas, a que conclusões podemos chegar? Como já atrás dissemos, uma das razões para tanta diversidade deriva da perceção, que existe sobre o conceito, nas várias geografias. Nos EUA e noutros países anglo-saxónicos, a inteligência económica é vista como um conjunto de práticas direcionadas à gestão do conhecimento, sobretudo as que são utilizadas na construção de modelos e métodos para recolher informação útil para a tomada de decisão. Esta abordagem integra a inteligência de marketing, para ajudar as organizações a melhorar a sua performance de acordo com o ambiente competitivo em seu redor.

O conceito francês, já anteriormente referido, (Martre et al., 1994), assenta no desenvolvimento de atividades organizadas com o intuito de recolher, tratar e disseminar informação necessária para que os agentes económicos possam, através dela, obter benefícios. A inteligência científica e a competitiva são enquadradas por esta conceção. A componente científica da inteligência materializa-se na procura de áreas académicas que, contribuindo para o aumento das vantagens económicas, sejam, na prática alcançáveis, recorrendo às fontes

disponíveis. A inteligência competitiva decorre do contexto de monitorização das atividades dos concorrentes estrangeiros, a fim de saber os avanços, descobertas e progressos por estes conseguidos.

Acresce que a inteligência económica é referenciada em alguns países anglo-saxónicos como um conjunto de práticas prosseguidas pelos estados, muitas delas por meio de agências de inteligência, para salvaguardar os interesses económicos nacionais na cena internacional.

Nessa base, a inteligência económica – quando prosseguida pelos estados -, tem como missão: (a) ajudar as empresas domésticas a estarem mais bem preparadas para fazer face à concorrência, reforçando as suas quotas de mercado e a sua posição estratégica na esfera internacional; (b) permitir ao próprio Estado ter uma posição relativa mais importante no Mundo (Herzog, 2008).

3.2 - A relação da Inteligência Económica com o Estado

Como se depreende, do debate concetual decorrente do ponto anterior, a inteligência económica – seja em termos da inteligência de negócio, da monitorização do ambiente, ou no quadro da inteligência competitiva -, não pode configurar-se ignorando a atuação do Estado. O objetivo maior de ação - tendo como base a teoria das escolhas estratégicas -, é conseguir alcançar vantagens competitivas face à concorrência (Jean & Savona, 2011, p. 14). Em consequência, surgiram em muitos países instituições de investigação estratégica direcionadas para as áreas económicas e financeiras[12].

Ora, no âmago do valor da inteligência económica está a informação, que é o ponto fulcral das escolhas económicas. Nos dias de hoje o fluxo de informação é contínuo e a sua posse é fundamental para a produção de valor. Por isso, o seu controlo antecipado é decisivo, permitindo identificar ameaças e implementar defesas (Bonucci, 2016, p. 2).

Em muitos países, os serviços secretos demoraram a reconhecer a importância de salvaguardar o interesse económico nacional. Mas, quando tal sucedeu, começaram a desenvolver atividades complexas ancoradas na doutrina da inteligência económica. Estas práticas são dirigidas à obtenção de informação sendo esta fundamental para que as empresas e os estados tomem as melhores opções, assentes no aperfeiçoamento das capacidades cognitivas e de decisão, no quadro do ambiente competitivo global (Jean & Savona, 2011, p.

[12] A primeira instituição deste tipo - a School of Economic Warfare (EGE), ou em francês, École de guerre économique -, foi criada em outubro de 1997, em Paris, pelo General Jean Pichot-Duclos, antigo chefe dos serviços de informação do exército francês. É, ainda hoje, considerada uma das melhores escolas de inteligência competitiva do Mundo.

21). Logo, são práticas que permitem aos estados ter um nível mais alargado de informação económica – condição determinante para o seu sucesso -, e por isso os serviços secretos passam também a monitorizar e a recolher tal informação. O apoio às empresas torna-se, portanto, uma forma de assegurar o desenvolvimento nacional no contexto da segurança nacional. O dever da inteligência económica é identificar e mitigar os perigos que possam ameaçar as instituições nacionais e do mercado, não só em termos nacionais mas também internacionais (Bonucci, 2016, p. 3). O desenvolvimento económico de um país passa, assim, a ser considerado como estando literalmente dependente do papel da inteligência económica prosseguida pelo Estado, sendo tal papel indiscutivelmente vital para a defesa do sistema económico nacional; até porque permite apoiar o Estado na tomada de decisões no campo macroeconómico, ao nível dos mercados financeiros e, igualmente, salvaguardar os interesses de sectores industriais sensíveis do mercado. Por esse motivo, as práticas de inteligência económica estão associadas ao crescimento e salvaguarda da riqueza nacional, já que a riqueza não pode reduzir-se aos recursos naturais e investimentos, mas é também – e cada vez mais -, o resultado das atividades de investigação e inovação. Por outro lado, a globalização tem dado origem a novas realidades, em que os estados e muitas empresas procuram obter vantagens competitivas, recorrendo a métodos de investigação secretos, com o propósito de captar conhecimento de capital intelectual e científico (Farina, 2015, p. 430).

Assim, a inteligência económica é fundamental para os estados, sendo a relação, entre o sector público e privado, determinante para o seu sucesso, já que existe um claro potenciamento de vantagens recíprocas, como sucede no Japão e na Alemanha, onde o sector privado atua em estreita colaboração com o sector público (Jean & Savona, 2011). É que, os resultados da inteligência económica dependem de como a informação é partilhada. Não pode ficar entregue somente ao Estado, e a um núcleo restrito de empresas, mas deverá ser também distribuída às instituições financeiras e a especialistas económicos.

Uma última palavra sobre uma possível classificação das tarefas executadas pelo Estado através das suas organizações - serviços secretos/agências -, ao nível da inteligência. Podemos catalogá-las em dois grandes grupos: defensivo e ofensivo. As atividades defensivas integram todas as práticas relacionadas com a identificação, combate e paralisação de ameaças. Em contraponto, as atividades ofensivas integram, nomeadamente, o combate à investigação secreta, à influência, ao terrorismo, à sabotagem e à subversão. As atividades ofensivas são, desse modo, respeitantes à desinformação, influência e ingerência e têm a incumbência de beneficiar os interesses nacionais mediante ações contra outros países (Cossiga, 2002, pp. 21,29). E isto, apesar de os serviços de inteligência não atuarem, muitas vezes, de uma forma

direta para alcançar os seus fins: procuram, se possível, outras formas mais capciosas – envolvendo, por exemplo, o amigo do seu inimigo -, para conseguir obter os resultados pretendidos.

Para fazer face às ameaças económicas e financeiras, a inteligência tem, por conseguinte, um papel relevante. E no cerne de qualquer prática de inteligência está a recolha, em tempo útil, da informação. Na realidade, a sua posse acaba por ser disputada por todos os estados, e como tal considerada como um território de novo tipo a conquistar ou a defender[13].

Outro fenómeno que tem alcançado destaque nas áreas económicas e financeiras é a ingerência. O facto de um Estado – direta ou indiretamente através de empresas nacionais -, ter uma posição dominante em sectores estratégicos de outro país, permite o intrometimento nas escolhas desse país, decorrendo daí um poder significativo de condicionamento económico e financeiro (Griscioli, 2013, pp. 40-41).

3.3 - As práticas da Inteligência Económica

A inteligência económica configura-se como práticas orientadas essencialmente para o fortalecimento das organizações face à concorrência e aprimorar o seu rumo quanto ao processo estratégico da organização. No fundo estes alvos estão relacionados com a gestão eficiente e efetiva da informação externa (ter a informação correta, estar no momento e no lugar certo). Estas práticas podem ser sintetizadas em três domínios, monitorização ambiental, proteção da informação estratégica e *lobbying* (Ursacescu & Cioc, 2012, pp. 215-219).

As práticas de monitorização ambiental estão adstritas à gestão de informação em duas naturezas, a identificação das necessidades de informação na organização e à recolha e arrumação da informação proveniente do exterior. A finalidade é determinar os pontos pertinentes a respeito do rumo que as tendências da conjuntura competitiva do mercado estão a seguir e a partir daí monitorizar e compreender o seu comportamento. Esta abordagem conjuntamente com outras práticas da inteligência económica permite ajudar as organizações a descobrir novas oportunidades e a detetar potenciais ameaças e riscos fundamentais para o sucesso da sua estratégica.

A concretização da identificação de novas oportunidades faz fomentar atividades associadas ao aumento da aptidão de inovar da organização (obtenção de *know-how* e de novas tecnologias), ao melhoramento da performance da organização (estabelecimento de parcerias) e ao reforço da antecipação de ações que viabilizem a entrada em novos e

[13] Daí a cada vez maior utilização dos termos ciberguerra, ciberespaço, ciberataque, cibersegurança.

potenciais mercados (Levet, 2001). Por outro lado, a monitorização do ambiente possibilita prever com antecedência os riscos e ameaças que de outra forma apenas poderia ser contrariado o seu efeito no momento da sua ocorrência. Esta ação acaba por ser uma medida preventiva que demonstra a característica defensiva que o papel da monitorização tem, dado que o seu fim é diagnosticar e monitorizar os concorrentes.

A informática tem uma função imprescindível no processo de monitorização do ambiente, sobretudo identificável nas aplicações da *Web* e em várias tecnologias de comunicação e de informação. Embora a informação digital permita o acesso a inúmeros recursos, no entanto é um meio suscetível de ocorrência de vários crimes informáticos. Em razão disso toda a circulação de informação deve ser devidamente protegida por intermédio de adequados instrumentos em matéria de segurança, evitando igualmente que o seu conteúdo não seja adulterado. A proteção da informação acaba por ser tratada com uma prática isolada da inteligência económica. O seu campo de ação vai para além da informática, inclui todas as áreas de uma organização e tem um cariz pro ativo, não obstante que grande parte das organizações não o reconheça como tal (Ghernaouti-Hélie, 2006). Por esse motivo assume-se com um tema controverso no contexto da gestão dos riscos informáticos, visto que a sua manifestação é influenciada predominantemente por questões humanas.

A conceção da proteção da informação tem uma abrangência maior do que a sua própria definição. A presunção da sua proteção pressupõe que haja uma contraparte, o concorrente, que pretenda aceder a essa informação. Ademais, quem tem a intenção de proteger a sua informação em determinados momentos, poderá noutras circunstâncias ter vontade de acedê-la. Em síntese, a mesma informação estratégica para uma organização, num primeiro momento pode ser importante estar disponível para o seu uso e numa fase posterior a preocupação pode centrar-se na sua conservação.

A rede de influências (*lobbying*) é o epicentro do poder económico, sendo a economia do conhecimento e informação juntamente com a tecnologia partes incorporantes desse processo. O universo económico está enredado de mecanismos complexos de influência estratégica com a finalidade de intervir nas operações comerciais e financeiras. Os atores económicos empenham-se em modificar o ambiente envolvente produzindo um impacto significativo no desenvolvimento da inteligência económica. Diante disso, as atividades desenvolvidas no contexto da influência têm que ser bem identificadas com o intuito de não provocar distorções na missão da inteligência económica. Uma vez que a sua interpretação pode em certos casos ter um significado desfavorável (atos ilícitos). Ou seja, para evitar estas divergências, num processo de práticas de inteligência economia, a rede de influência normalmente é última a ser

empregue. Os atos de influência (*lobbying*) são iniciativas proativas por parte das organizações de modificar o ambiente envolvente por meio de condutas legais a fim de salvaguardar os interesses estratégicos. Para muitos é como uma ferramenta estratégica, principalmente pelas grandes organizações, quando é disposta para interferir no comportamento e na dinâmica dos mercados, alterando a sua evolução, com o nítido propósito de ganhar ascendência aos seus concorrentes.

3.4 - A Investigação Económica secreta

A investigação económica secreta é definida como o conjunto de iniciativas desencadeadas por um governo de um país que, através da recolha de informação, da apropriação de segredos de negócios e da obtenção de conhecimentos de outros países, tem como objetivo capacitar as empresas nacionais a estarem mais bem preparadas para fazer face à concorrência do exterior (Nasheri, 2005).

E, embora seja uma variante da investigação económica secreta, a guerra de informações estratégicas é, sobretudo, direcionada para a destruição de infraestruturas vitais de um país, particularmente visível no plano da internet. A rede mundial da internet é um campo propício a ações de investigação secreta, nomeadamente quanto à obtenção do registo das localizações acedidas pelos seus utilizadores. Este rastreio tanto é feito pelo sector privado, através dos motores de busca e dos *sites* das empresas, como pelos próprios estados, particularmente no momento em que ocorre a entrada de navegadores estrangeiros nos servidores nacionais. A título de exemplo, nos EUA, foi aprovada e está em vigor uma lei[14] que dá ao Estado a prerrogativa legal de recolher informação do sistema informático de uma qualquer entidade, não podendo esta, em caso algum, criar obstáculos a tal devassa. Deve dizer-se, que os estados partilham informações entre si e também obtém informação proveniente do sector privado, mormente das grandes empresas das áreas de comunicação, internet e *software*, que colaboram com as organizações de inteligência do Estado. Esta cooperação não só ocorre por mero compromisso, mas também pelo facto de, por norma, o Estado ser um dos principais clientes dessas empresas com quem convém ter *boas* relações.

Uma das principais vertentes da investigação económica secreta – e que pode ser determinante para o desenvolvimento de um país -, é a investigação industrial secreta. A sua missão é proporcionar a um Estado vantagens competitivas, através do uso indevido de

[14] Estamos a referir-nos à Foreign Intelligence Surveillance Act (FISA), aprovada em 1978, e que tem sido objeto de numerosas alterações – sobretudo a partir do 11 de Setembro -, e sempre no sentido de legitimar níveis de vigilância mais elevados.

direitos intelectuais e tecnológicos de um outro Estado. Em consequência, alguns estados criaram sistemas legais de proteção da propriedade intelectual das empresas[15]. Estes sistemas visam combater as tentativas ilícitas de apropriação de segredos industriais de um país, sejam de índole financeira, de negócio, científicos, tecnológicos ou de engenharia. É que, a defesa da indústria, para ser bem-sucedida, exige a intervenção, tanto de agentes privados como de agentes públicos, e é necessário que, socialmente, exista consciência da importância de tal defesa.

Contudo, as empresas têm que criar condições para desenvolver sistemas próprios de defesa da sua produção e das suas informações secretas. Para isso, é imprescindível definir uma política de boas práticas para a defesa dos interesses da empresa. Uma política apropriada deverá produzir circulares internas específicas, procedimentos de segurança, cláusulas de confidencialidade e de segurança, acordos de não divulgação e contratos de segurança. A informação confidencial deverá permanecer sempre na empresa e pertencer apenas à empresa. Isto porque, a salvaguarda dos segredos industriais tem um valor estratégico, vital para as empresas (Biagino Costanzo, 2014).

Uma das conclusões a que se pode chegar - através da análise da história de algumas organizações -, é que os agentes que prosseguem este género de investigação secreta são, por norma, a parte que menos detém o conhecimento científico e industrial. Portanto procuram, dessa forma, conseguir capturar saber técnico para melhorar as suas capacidades de produção.

Alguns exemplos são reveladores disso mesmo. Uma empresa americana, em 1811, através da Grã-Bretanha, procurou apropriar-se de conhecimento para criar uma indústria têxtil (Mendell, 2011). Em 1789, um individuo inglês, de seu nome Robert Fortune, tentou aprender a produzir chá com o intuito de evitar continuar a comprá-lo à China. De igual forma, os franceses apoderaram-se do processo de fabricação de porcelana dos chineses (Bergier, 1975), caso que remonta a 1712, em que um padre francês, através de uma carta, revelou à Europa o método de fabricação de porcelana chinesa (Rowe & Brook, 2009, p. 84). Outro marco importante foram, também, os episódios de investigação económica secreta ocorridos entre a França e o Reino Unido, no século XVIII (Harris, 1998). Como a indústria britânica estava bastante avançada tecnologicamente nessa época, a França, através do envio de aprendizes para o Reino Unido, tentou tirar partido do conhecimento adquirido por esses trabalhadores e assim aceder à tecnologia. Nessa mesma época, em 1789, também os EUA - através do pai da revolução industrial americana, Samuel Slater -, aproveitaram para se

[15] Por exemplo, os EUA criaram uma lei, regulando e punindo a investigação económica secreta, empreendida por terceiros contra os seus interesses, *The Economic Espionage Act of 1996.*

apropriar da tecnologia têxtil britânica. Desde então - e no sentido de beneficiar dos progressos tecnológicos das principais potências europeias do século XVIII e XIX -, o governo americano encorajou a prática de atividades de investigação secreta económica na Europa (Ben-Atar, 2004).

Nos anos 70, o Japão por intermédio da organização *JETRO*[16], criou uma estrutura para prosseguir ações de investigação industrial secreta financiadas pelo Estado (Fialka, 1997). Por essa e outras razões, o Japão é um dos países que é continuamente observado secretamente pelos EUA, (Solberg Søilen, 2016), o que prova que: (a) nem sempre é a parte menos tecnologicamente avançada que recorre à investigação industrial secreta; (b) não existe nenhuma evidência de que os ganhadores sejam sempre os menos desenvolvidos.

Ainda que haja a perceção de que a investigação económica secreta consubstancia um ato de furto, tal forma de operar foi desde sempre prosseguida pelas empresas e pelos estados, nomeadamente nas suas primeiras fases de desenvolvimento. Era uma forma de obter avanços estratégicos na frente económica - mais rápidos do que os resultantes do investimento em investigação e desenvolvimento -, e acima de tudo, uma forma muito menos dispendiosa. Ainda assim, de um outro ponto de vista, a investigação económica secreta pode ser eticamente aceitável se usada, em certas circunstâncias, que proporcionem a redução da pobreza dos países. Há países que plagiam marcas reconhecidas nos mercados internacionais e produzem a custos economicamente mais baixos. Por isso, à medida que as suas vendas aumentam, vão ficando mais aptos para produzir com melhor qualidade e por isso a vender mais caro, com impacto positivo no seu desenvolvimento económico.

A China é uma demonstração recente de como a investigação secreta pode ser uma via para melhorar as condições de vida das populações. Na China, a investigação económica secreta surgiu com a finalidade de modernizar o país, conduzida pelos seus líderes - por exemplo, Deng Xiaoping (Riley, 2014, p. 1). Através dessa via a China apodera-se ilicitamente de tecnologia, acelerando o seu processo de desenvolvimento. Os alvos são variados, podendo ir desde a agricultura até à informática e aviação ainda que, na atualidade, a sua atenção esteja preferencialmente direcionada para os sectores de produção de painéis solares, de alumínios, de aço e de centrais nucleares. Os serviços de inteligência chinesa não usam sempre investigadores secretos altamente especializados para captar esses conhecimentos. Amiúde, através de estudantes e engenheiros chineses residentes ou

[16] A *Japan External Trade Organization*, é uma organização criada pelo Japão em 1952, com o objetivo público de promover as exportações do país mas, pelos vistos, desenvolve também investigação económica secreta.

naturalizados noutros países – por exemplo nos EUA -, conseguem obter as informações secretas que, provavelmente de outro modo, seriam impossíveis de obter (Riley, 2014).

.

3.5 - Os padrões dos sistemas de Inteligência Económica

No sentido de compreender a evolução dos modelos de inteligência económica, criados nos países mais desenvolvidos, iremos realizar uma breve descrição dos principais sistemas de inteligência económica (Olier Arenas, 2014, pp. 18-22).

O sistema de inteligência económica dos EUA assentou, desde início, em quatro importantes eixos: militar, tecnológico, económico e cultural. A sua ação foi decisiva para estabelecer a superioridade geopolítica dos EUA, apesar de tal superioridade ter sido construída, especialmente nos mercados, devido ao poder da sua moeda. A omnipresença do dólar no sistema de pagamentos internacional cimentou-se a partir do início da Segunda Guerra Mundial com o enfraquecimento da libra, e com a predominância dos EUA nos acordos de *Bretton Woods* que deram origem à criação do Fundo Monetário Internacional e ao Banco Mundial[17]. O dólar passou a funcionar como moeda de reserva e de pagamentos no âmbito das relações internacionais e passou mesmo a ser utilizado para a determinação do preço do ouro nos mercados. A supremacia dos EUA tornou-se, assim, transversal às mais diversas áreas, desde a económica à financeira, passando pela bélica, até à sua influência na cinematografia – Hollywood -, e na música rock. A rede de inteligência económica americana é extremamente vasta, partindo da lógica de que a segurança nacional decorre da segurança económica, e vai desde as agências federais (Nacional Science Foundation, Naval Research Office) até a organizações como os *Think Tanks*, as universidades – MIT -, as empresas de inteligência e de segurança (Kroll ou SRI International), as empresas transnacionais e até mesmo os *lobbies*.

A estratégia do sistema de inteligência económica do Japão foi desenvolvida em torno do Ministério de Negócios Estrangeiros e Indústria. O objetivo da estratégia baseou-se na preocupação de preservar o mercado doméstico. Assim, foram implementadas imensas restrições ao investimento estrangeiro, e ao comércio internacional. A indústria automóvel e a indústria tecnológica de ponta eram sectores a defender da concorrência dos mercados internacionais. O sistema de inteligência económica foi delineado com o envolvimento do governo e das empresas e seguiu sete diretrizes estratégicas, estruturadas e definidas do topo à base: (a) uma abordagem global e local do mercado; (b) uma penetração comercial tendo em

[17] Banco Mundial é a designação actual da instituição que começou por se chamar Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento – BIRD.

consideração as características económicas e de vida do país de destino; (c) uma seleção muito criteriosa da política de informação através de um sistema de comunicação diária - com a contribuição das empresas; (d) uma estratégia económica de longo prazo; (e) uma abordagem incorporada e organizada entre grandes indústrias e conglomerados; (f) uma divulgação criteriosa da informação, distribuída por escalões; (g) e a formação de trabalhadores jovens de acordo com as especificidades de cada país de destino - incentivo à aprendizagem de idiomas estrangeiros e das realidades culturais locais.

Quanto à Suécia, sendo uma pequena economia, vulnerável face à sua posição geográfica, teve necessidade de proteger o seu sistema económico. Assim sendo, deu primazia ao crescimento das suas grandes corporações multinacionais. Nesse contexto, instituiu no seu sistema nacional de ensino a possibilidade de cada aluno aprender, pelo menos, três idiomas. Tais medidas contribuíram para a expansão das suas empresas multinacionais, como se pode concluir do poderio global de empresas como: (a) a AstraZeneca - do ramo da biotecnologia; (b) a Telia Sonora - do ramo das telecomunicações; (c) a Ericsson - do ramo da tecnologia; (d) a Ikea - do ramo do mobiliário; (e) e a ABB - do ramo da energia e bens de investimento. O sistema de inteligência económico sueco, diferente do japonês, foi desenhado da base ao topo, tendo o Estado um papel secundário. O processo partiu das próprias empresas e dos seus sistemas de informação. Mas, tanto o sistema de inteligência económico como as políticas públicas adotadas pela Suécia, foram o principal motivo para a prosperidade do país (Olier Arenas, 2014, p. 20).

O sistema de inteligência económico alemão tem como base a organização do Estado. Existe uma estrutura federal de coordenação das relações entre as instituições financeiras, as autoridades públicas e as indústrias. De referir, também, que a função das organizações sindicais no sistema alemão é de extrema relevância no desenvolvimento da economia. A sua importância é tão significativa que têm a capacidade de influenciar as decisões de política económica. Talvez por isso, é possível formar governos, incluindo individualidades de vários quadrantes, que emergem de alianças alargadas: partidos sociais-democratas e democratas-cristãos, uniões sindicais, empresários, governos federais. Acresce que, as empresas de consultoria e fundações culturais e políticas têm, também, uma colaboração ativa. O sistema está orientado para uma gestão contínua da colaboração entre as diferentes organizações. Tal gestão assenta numa abordagem organizada e adaptável aos diferentes mercados, na utilização coordenada de emigrantes alemães do exterior e na procura de interesses comuns que afastem as divergências, a fim de estimular os serviços de inteligência.

No caso francês, o sistema de inteligência económica é tido como um assunto de estado. Prova disso mesmo é o relatório Carayon[18] que constitui um marco importante na reflexão sobre o tema da inteligência económica em França. A partir desse relatório o Estado francês considerou que o sistema de inteligência económica era um assunto prioritário. Como sabemos já[19], desde há muitos anos que o sistema francês é formado por uma diversidade de agentes, atuando em diferentes contextos, desde as agências do Estado às empresas de inteligência estratégica e passando até pelas câmaras do comércio. Todos eles têm, em comum, o facto de cooperarem para ajudar a proteger os interesses franceses interna e externamente. Portanto, é um sistema estruturado e direcionado para as novas contingências e necessidades atuais, muito semelhante ao sistema japonês, mas menos complexo - delineado do topo para a base. Tem a particularidade de integrar uma organização, no âmbito da inteligência, com capacidade de influência - *soft power* -, principalmente devido às suas ligações históricas aos países francófonos. É um sistema muito bem estruturado em que, a vertente militar, serve de catalisador às atividades da esfera comercial.

O sistema chinês é caracterizado por ter um modelo de inteligência económico bastante sofisticado e poderoso. A economia chinesa tem sido, ao longo dos tempos, alvo de críticas, incorrendo em situações de fricção com outros países. Frequentemente, a Inglaterra e os EUA manifestam-se contra as práticas económicas desenvolvidas pelo governo chinês, por as considerarem ilícitas e indevidas. O seu sistema de inteligência económica tenta minorar o impacto de tais críticas e de eventuais retaliações, e incorpora na sua esfera de ação: (a) a investigação de propriedade intangível - direitos de autor, direito de patentes; (b) o estabelecimento de ligações com as lideranças chinesas de grandes empresas multinacionais na área dos serviços e da tecnologia; (c) a formação de pessoal, altamente qualificado em matéria de segurança digital, recorrendo ao suporte das universidades chinesas; (d) a descentralização bem delineada – mas mantendo sempre a capacidade de controlo -, dos serviços de inteligência, das empresas e das estruturas militares.

3.6 - As Agências de Inteligência e as suas funções

As principais funções das agências de inteligência são a recolha, análise e disseminação de informação de acordo com as necessidades definidas pelos seus principais clientes (Davies &

[18] Trata-se de um relatório, publicado em junho de 2003, e encomendado pelo Primeiro-Ministro, à época, Raffarin. Este relatório é orientado para a questão da competitividade em França, incluindo comparações, a nível europeu, sobre o modo como os governos nacionais gerem a inteligência económica (Ferreira & Passos, 2016).

[19] Ver a referência anterior ao Relatório Martre.

Gustafson, 2013, p. 7), ainda que algumas agências também executem outras funções, particularmente a contra inteligência; ou seja, medidas de proteção da função de inteligência face a ameaças estrangeiras (DOD Dictionary, 2018).

Muitos autores consideram também as ações secretas como uma função principal das agências de inteligência (Wheaton & Beerbower, 2006, p. 327). Esta perspetiva considera que tais atividades são decisivas para o incremento da performance da inteligência e, consequentemente, dos resultados das missões governamentais, ainda que devam ser separadas de outras funções. As atividades relacionadas com a análise, compreensão e tratamento de informação sobre uma entidade devem ser observadas isoladamente da capacidade de a influenciar. Assim, durante muitos anos, estas atividades foram enquadradas como funções periféricas da inteligência, foram relacionadas com atos de investigação secreta (Sun Tzu, 1963) mas nunca foram vistos como primordiais. Só com o dealbar da Primeira Guerra Mundial, a França e Grã-Bretanha começaram a tratar estas ações como parte dos seus serviços de inteligência, devido à necessidade de coordenar operações secretas (Cornwall, 2000, p. 5). Até à Segunda Guerra Mundial, quer os EUA quer a Grã-Bretanha, nunca revelaram o papel das ações secretas no contexto da inteligência. Isto porque, devido à conotação negativa que este tipo de atividades tinha - muitas vezes associadas a truques sujos -, as suas ações eram mantidas em grande sigilo de forma a não pôr em causa a reputação dos países (Shulsky & Schmitt, 2002, pp. 159-167). Apenas a partir da criação do Departamento dos Serviços Estratégicos[20] e das operações especiais britânicas,[21] respetivamente, é que o tema ganhou alguma visibilidade, e dá origem a densos debates, nos EUA, a partir de 1947.

Desde logo, o Congresso americano demonstrou grande empenho em regular tais atividades, através de estatuto público. Assim, nos EUA, houve o cuidado de as definir legalmente, em termos de noção e de âmbito. Foram classificadas como sendo todo o tipo de atividades, não visíveis a público, realizadas pelo governo americano que têm como fim influenciar a conjuntura económica, política e militar de outras realidades externas. A sua afinidade com as atividades militares tradicionais está bem patente na forma como atuam determinadas estruturas americanas, como sejam as tarefas conjuntas desempenhadas pelo Departamento de Defesa americano (DOD) e a CIA (Erwin, 2013).

Em suma, as funções principais das agências de inteligência são a recolha, o processamento e a distribuição de inteligência acerca dos concorrentes, que geralmente

[20] Ou seja, o Office of Strategic Service (OSS), criado em 1942 nos EUA e que é considerada a agência precursora da atual CIA.

[21] Ou seja, o Special Air Service (SAS), criado em 1941 pela Grã-Bretanha.

incluem a proteção dos processos e em algumas circunstâncias atividades secretas no sentido de defesa à concorrência (Stout & Warner, 2018, p. 519). Todavia, nem todos os países acometem às suas agências todas estas funções - como é o caso do Luxemburgo, que não recorre a ações secretas -, apesar de as atividades básicas das agências seguirem, em todas as latitudes, um padrão muito semelhante. Na prática, todas se empenham em dar suporte aos governos em vários domínios - desde a diplomacia, o cumprimento da lei, os serviços militares -, até ao papel adjuvante aos decisores políticos, particularmente nas opções de índole económica. A sua forma de atuar pauta-se pelo sigilo e é um instrumento que permite aos decisores políticos protegerem as atividades do país, quando estão em causa métodos e fontes frágeis e ofensivas (Warner, 2012, pp. 223-240).

Contudo, a atuação das agências de inteligência, não se restringe a tais atividades básicas. A História tem demonstrado que pode existir um leque de atividades, classificadas como periféricas e que se alteram ao longo do tempo e consoante o lugar; o que leva a concluir-se que cada agência pode assumir um conjunto de funções acessórias únicas. Por exemplo, algumas agências de inteligência agregam como função secundária os serviços de cumprimento da lei (FBI). Noutras situações, englobam, complementarmente, serviços de diplomacia clandestina (Raviv & Melman, 2014). Estas funções acessórias estão, em grande medida, ligadas aos serviços de inteligência, essencialmente por razões políticas, culturais e burocráticas, específicas do país. Por conseguinte, é natural que os interesses dos respetivos líderes nacionais tenham um contributo significativo na implementação e na evolução dessas funções.

O modo de operar das agências de inteligência é muito semelhante ao modo de atuação dos exércitos. Em ambos os casos, existe uma organização sustentável e com a capacidade de desempenhar múltiplas tarefas de maneira organizada, sendo a informação - e todos os assuntos -, geridos de modo confidencial. Têm, também, em comum o facto de executarem incumbências governamentais com o fim de alcançarem objetivos específicos, pois são estruturas da confiança dos estados, em termos ideológicos e operacionais.

Um grande obstáculo à evolução das agências de inteligência em alguns países, é terem surgido outras agências, de diferente escopo, a produzirem, também, serviços de inteligência. Isso criou uma concorrência feroz entre os vários atores do mundo da inteligência. Surgiram rivalidades, já que uns procuravam sobrepor-se nas jurisdições de outros, provocando assim situações de conflito, ainda que este tipo de competição também ocorra noutros sectores (Abbott, 2014). Exemplos destas sobreposições são os atos diplomáticos, por vezes praticados por departamentos de inteligência, mas que, pela sua natureza, são da responsabilidade do

Ministério dos Negócios Estrangeiros. Eles também executam tarefas que estão intimamente conectadas com atividades da área da inteligência e, inclusive, em certas circunstâncias servem-se de todas as ferramentas de inteligência existentes para realizar as suas análises.

Mas tais sobreposições atingiram o seu expoente máximo, nos EUA, com a competição no terreno de várias organizações criadas pelo DOD, nomeadamente *Think Tanks*, prestadores de serviços e consultores. Dentro desse leque de entidades destaca-se a *Rand Corporation*.[22]

3.7 - Os *Think Tanks* e o seu contributo para o conhecimento

As organizações denominadas *Think Tanks* – como, por exemplo, *Chatam House*[23] -, que começaram por nascer no início do século 20, têm vindo a dar um grande contributo na formulação e implementação da política externa dos países ocidentais, nomeadamente os de matriz cultural anglo-saxónica. Têm, no elenco das suas atividades - quer no âmbito nacional quer internacional -, o desenvolvimento de investigações científicas em vários domínios: desde os assuntos políticos, económicos e estratégicos, até outras áreas como a saúde. São entidades, normalmente sem fins lucrativos, sendo algumas subsidiadas pelo estado. Têm como missão a criação de conhecimento por tempo indefinido. Surgem na sociedade civil e na maioria de casos são financiadas por capital privado (Costa, 2017, p. 110).

Tais entidades destacam-se por ser um dos principais polos de influência, em termos de assuntos internacionais e, estando espalhadas por diversos pontos do globo, permitem dessa forma criar uma rede contactos internacional que contribui para ajudar a minimizar os obstáculos ao comércio internacional. Embora o mundo esteja a evoluir no sentido de ser mais global, face às mutações que o sistema internacional tem sofrido desde o dealbar do século XXI, existem também mais fraturas e tensões que dificultam a cooperação entre as organizações transnacionais. Por isso, os *Think Tanks* têm um enorme potencial para poderem, no futuro, explorar as fraquezas do sistema internacional e influenciar cada vez mais

[22] Organização fundada em 14 de maio de 1948 e que, na sua página da internet, se define como:

> Uma organização formada imediatamente após a Segunda Guerra Mundial para conectar o planeamento militar às decisões de pesquisa e desenvolvimento – tendo-se separado da Douglas Aircraft Company de Santa Monica, Califórnia, e tornado uma organização independente sem fins lucrativos. Adotando o seu nome por causa da contração dos termos pesquisa e desenvolvimento, *(research and development*), a entidade recém-formada se dedicar-se-ia a promover no futuro fins científicos, educacionais e de caridade para o bem-estar e a segurança pública dos Estados Unidos. https://www.rand.org/about/history.html (Consultada em 25-06-21).

[23] É um dos *Think Tank* mais antigos e considerado o mais importante do mundo, fora dos EUA. O nome é inspirado no nome da sua sede, uma casa do século XVIII situada em Londres na St. James's Square, apesar de a sua designação primitiva ter sido Royal Institute of International Affairs. Fundado em julho de 1920, assume como missão analisar o conhecimento e promover uma melhor compreensão dos principais temas políticos internacionais.

as tendências mundiais (Roberts, 2015, pp. 535-536). Uma prova disso são os *Think Tanks* que se focaram nas políticas externas e relações internacionais dos países, e que foram os primeiros a ter êxito em termos da sua influência a nível mundial. A sua projeção pública é fundamental e, como tal, a forma como conseguem promover as suas atividades e cativar nacional e internacionalmente a atenção da sociedade civil, é determinante para o seu sucesso (Costa, 2017, p. 110).

No que toca à sua evolução, os *Think Tanks* sofreram modificações profundas[24] após o final da Guerra Fria, ligadas ao surgimento dos mercados emergentes – China -, e do acelerar do processo de globalização. Devido ao ineditismo do novo xadrez internacional surgiu também a necessidade de reflexões de novo tipo, que permitisse a sua compreensão, o que também favoreceu o aparecimento de novos *Think Tanks*. Nesse contexto, foram impulsionados novos programas de investigação, dos quais sobressaem os relativos às finanças internacionais, à saúde global, à cibersegurança, às alterações climáticas e à assistência ao desenvolvimento (Niblett, 2018, p. 1415).

Assim, o número de *Think Tanks* tem vindo a aumentar, especialmente os de génese norte-americana. A ambição de se tornarem organizações globais levou mesmo à expansão dos escritórios de muitos deles para as mais importantes cidades mundiais. No cenário europeu, chama-se a atenção para a proliferação deste tipo de instituições na Grã-Bretanha, mais concretamente, em Londres. Esta cidade, pelo facto de ter significativas vantagens comparativas face a outras cidades mundiais,[25] tornou-se num centro de referência para este género de organizações. Outra cidade, onde igualmente nasceram importantes *Think Tanks*, é Bruxelas, sobretudo devido à sua posição no espaço do mercado único europeu, e onde coabitam uma série entidades regulatórias (Niblett, 2018, p. 1415).

No decurso do processo de globalização, o conceito dos *Think Tanks* e o seu modelo ideológico de atuação foi ganhando cada vez mais defensores. Em consequência, tem-se também vindo a estabelecer novos *Think Tanks* em países fora do espaço norte-americano e europeu, mormente em mercados emergentes (McGann, 2018).

Contudo, a globalização, criou espaço para o engrandecimento de instituições não-governamentais transnacionais, cooperações multinacionais e *médias* internacionais. Estas organizações ganharam voz em termos políticos e sociais, o que as levou a dedicar parte do seu tempo a essas atividades, criando mesmo departamentos especializados nessas áreas

[24] Modificações especialmente ocorridas, nos EUA, no enfoque de muitos *Think Tanks*.

[25] Nomeadamente, a língua, o fuso horário, a rede contactos financeiros e diplomáticos a nível internacional.

(Economist, 2019). Em consequência, os *Think Tanks* tiveram que se adaptar a essa nova realidade e partilhar a sua influência com estas novas entidades.

As universidades também procuraram rivalizar com os *Think Tanks*. Tal ficou a dever-se à constatação de, tal atuação, potenciar um aumento significativo da procura de profissionais académicos para a realização de investigações científicas, de aplicação a situações da vida real. Logo, replicar as atividades dos *Think Tanks*, podia ser uma oportunidade para dar visibilidade e reconhecimento às universidades e, de certa forma, ser um incentivo para captar mais investimento público e privado e, sobretudo, mais estudantes.

3.8 - A analogia entre Diplomacia Económica e Inteligência Económica

Percorrendo a História, na sequência do surgimento de Estados organizados, a inteligência e a diplomacia caminharam sempre a par. As atividades, de uma e de outra, não eram fáceis de distinguir pelo facto de serem realizadas pelo mesmo conjunto de indivíduos (Berridge, 2015). Porém, o aumento, ao longo dos tempos, da complexidade das funções do Estado, levou à criação de organizações de inteligência independentes.

Aos olhos da diplomacia, o objetivo da inteligência é, facultar aos governos informações sobre as funções, propósitos, atitudes e comportamentos de terceiros (organizações, grupos e indivíduos), permitindo tomar as decisões mais acertadas com base na identificação – com grau elevado de fiabilidade -, das forças e fraquezas dos adversários e parceiros (Howard, 2000, chs. i-iii, vi-vii). A capacidade de atuação do Estado - e a sua estratégia -, estão, desse modo, condicionadas pelo papel da diplomacia e da inteligência.

Enquanto os diplomatas procuram informação, para planear de uma forma detalhada as suas políticas, os serviços de inteligência empenham-se em descobrir oportunidades e ameaças subjacentes às suas ações o que, pontualmente, já originou situações de conflito entre ambos. Como os diplomatas estão mais centrados nos assuntos políticos - e nos efeitos que as ações de inteligência têm sobre outros Estados -, (Berridge, 2015), o cumprimento dessa missão tem, por vezes, originado situações de atrito pelo facto de a inteligência prejudicar os trabalhos desempenhados pelos diplomatas (Wirtz, 2007, pp. 139-150). Ou seja, a diplomacia considera, por vezes, a inteligência - em especial a proveniente de ações secretas -, como um elemento nefasto, passível de afetar relações sólidas e sustentáveis entre os Estados. Por seu turno, em contraponto, a inteligência receia que os diplomatas tenham uma atitude pouco colaborante e de apoio às ações de inteligência desenvolvidas, principalmente as secretas.

Os mundos da diplomacia e da inteligência têm sido, ao longo dos tempos, debatidos de modo distinto. Uma parte significativa dos países evita abordar o tema da inteligência de um modo aberto. Enquanto a diplomacia tem dado origem, desde sempre, a imensos debates ao nível académico, a inteligência só começou a ser tema para as academias a partir dos anos 50, e só nos anos 80 é que surgiram os primeiros estudos de relevo sobre a interdependência entre a diplomacia e a inteligência (Howard, 2000).

Ainda que, desde sempre, a economia tenha sido uma arena privilegiada de luta entre os países na busca de supremacia, tal realidade tem vindo a acentuar-se nas últimas duas décadas. Face à complexidade atual dos Estados, a perspetiva geoeconómica passou a ter uma relevância mais significativa do que a geopolítica. Esta mudança de paradigma decorre, sobretudo, da acrescida imprevisibilidade do mundo atual e da eclosão de distintos centros de poder, em termos de política internacional. Como tal, tornou-se imperativo dar primazia à segurança económica. Esta transformação começou a desenhar-se no início nos anos 90, tendo as principais economias alterado, substancialmente, o modo de atuação das suas organizações públicas, nomeadamente o serviço diplomático e as agências de inteligência e de segurança nacional.

Assim, foi essencial desenvolver, no âmbito desse processo de reestruturação, um sistema de inteligência económica, também ele adaptado aos novos tempos. Tal sistema é composto por entidades públicas, corporações multinacionais, grandes e pequenas empresas, cientistas e especialistas. No elenco das entidades públicas, salientam-se as diplomáticas, as agências de comércio internacional e os serviços especiais. Independentemente de existirem diversos tipos de sistemas, as principais diferenças entre eles derivam, essencialmente, das particularidades culturais, tradicionais e estruturais das economias de cada país. Até porque, o principal objetivo de qualquer sistema de inteligência económica é comum a todos eles: ajudar os decisores políticos na esfera dos interesses económicos nacionais e na tomada de decisões relativamente a políticas económicas. É por isso compreensível que a inteligência económica se tenha vindo a focar, especialmente, na exploração das ações da concorrência nos mercados, na avaliação da escassez dos recursos naturais e na monitorização dos sectores estratégicos da economia (Małecki, 2017, pp. 1-2).

A inteligência e a diplomacia perseguem, pois, o mesmo fim: a procura da informação e a compreensão do comportamento dos mercados estrangeiros. Embora tenham estruturas independentes - e com funcionalidades próprias -, têm em comum a partilha da responsabilidade pela defesa nacional. Para a inteligência, a informação e a compreensão são tidas como o seu destino, enquanto para a diplomacia são instrumentos adjuvantes para as

suas ações e políticas. Por isso mesmo, a informação recolhida tem um tratamento diferente num caso e noutro. Até porque, os recursos humanos e as condições laborais, em ambas as realidades, também são bem diferentes (Herman, 1998, p.17).

Ainda assim, na generalidade, as informações obtidas pela inteligência e pela diplomacia complementam-se. A inteligência dedica-se a explorar assuntos correlacionados como, por exemplo, advertências, forças militares, guerras, conflitos e terrorismos. A diplomacia recorre à inteligência para realizar as suas apreciações, quando possa estar em causa o interesse nacional.

Em síntese, a relação central entre diplomacia e inteligência pode assimilar-se à dualidade de uma relação de consumidor versus produtor - respetivamente. A diplomacia utiliza a inteligência para definir as suas estratégias e táticas, enriquecendo-a com várias ligações e influências suplementares. Desse modo, a diplomacia, por intermédio da inteligência, tenta obter poder e influência mas, em simultâneo, tem que se coordenar com a inteligência para atingir as suas metas. É por isso que, no panorama do relacionamento com os mercados estrangeiros, a inteligência e a diplomacia operando em sintonia, têm a capacidade de reforçar e transformar essas relações (Herman, 1998, p.18).

Capítulo 4 - A Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

4.1 - A caracterização da organização AICEP

A AICEP é uma agência pública portuguesa de promoção do investimento e do comércio internacional das empresas nacionais. Está direcionada para apoiar as empresas portuguesas a tornarem-se mais competitivas, em termos de internacionalização, no contexto da globalização. A suas funções são, pois: (a) impulsionar a competitividade no mercado internacional das empresas portuguesas; (b) fornecer suporte às operações das entidades exportadoras; (c) criar condições para atrair o investimento estrangeiro em Portugal; (d) divulgar a imagem de Portugal no exterior de forma a valorizar a sua reputação. É uma organização que se pauta por uma abordagem orientada para as empresas, adaptando a sua forma de atuar de acordo com as necessidades destas. Procura criar um ambiente favorável ao comércio internacional das empresas portuguesas, dando especial atenção às PMEs, indo ao encontro de projetos e mercados que tenham um efeito dinamizador e positivo na economia nacional. As suas atividades são desenvolvidas em conformidade com as melhores práticas - baseadas no rigor, eficácia, motivação e inovação -, sendo definidas todos os anos no plano de atividades e orçamento anual (AICEP, 2020o). Como a agência está sob a tutela do Ministério dos Negócios Estrangeiros, este plano é elaborado e proposto pela agência à tutela para ser posteriormente aprovado.

A origem da agência é consequência da fusão entre o Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP) e a Agência Portuguesa para o Investimento (API), realizada em 2007. Nesta reorganização, a AICEP preservou a personalidade jurídica da API e dos seus correspondentes ativos e passivos e incorporou os deveres e poderes do ICEP definidos pela lei e pelos seus respetivos estatutos. O seu reconhecimento como uma entidade pública de natureza empresarial, e a atribuição de responsabilidades ao nível de atividades de inserção económica internacional, foram legitimados através do decreto-lei n.º 208/2006 de 27 de Outubro (Ministério da Economia e da Inovação, 2006). No entanto, a atribuição das competências necessárias para a cooperação em missões portuguesas em ambiente global e internacional, só veio a ser reconhecida em 8 de Outubro de 2015, através do decreto-lei n.º 219/2015 (Presidência do Conselho de Ministros, 2015).

Tem ao seu serviço 464 trabalhadores (AICEP, 2019c), dos quais 318 operam em Portugal e os restantes na rede externa (138). Desde 2010 que a sua dimensão tem vindo a reduzir-se - no que toca ao número de trabalhadores, cerca de menos 110. A distribuição dos trabalhadores, em Portugal, pode elencar-se por áreas funcionais. 113 trabalhadores estão

adjudicados à área designada de apoio ao negócio, 100 às áreas de negócio, 50 à área de suporte e 55 a outras áreas. Observando a amplitude da rede externa, destaca-se que os trabalhadores estão espalhados por diferentes países e continentes: Africa - 11; América do Norte - 10; América do Sul - 10; Ásia e Oceânia – 17; Europa Ocidental – 67; Europa Central e Oriental – 16; Magreb e Médio Oriente – 7. Os contratos de trabalho da maior parte dos colaboradores da rede externa regem-se pelas leis locais (Quadro – 32; Contrato a Termo/Comissão de Serviço – 11; Contrato localmente estabelecido – 95).

De seguida apresenta-se o organigrama do Conselho de Administração e das respetivas áreas funcionais.

Figura 4.1 Organigrama do Conselho de Administração

Fonte: Balanço Social 2018 da AICEP (AICEP, 2019c)

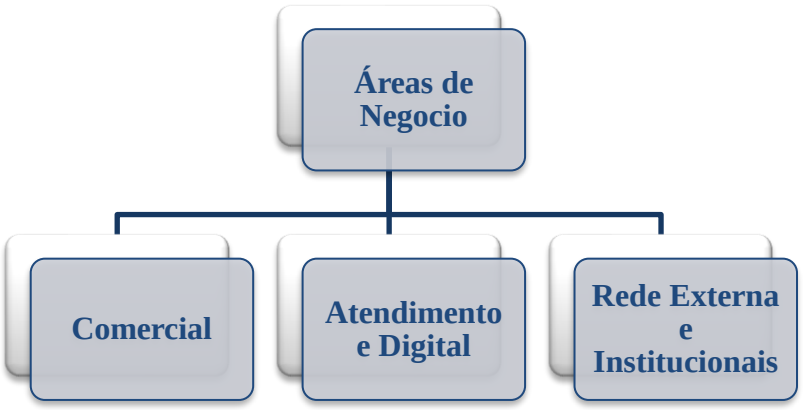


Figura 4.2 Organigrama das Áreas de Negócio

Fonte: Balanço Social 2018 da AICEP (AICEP, 2019c)

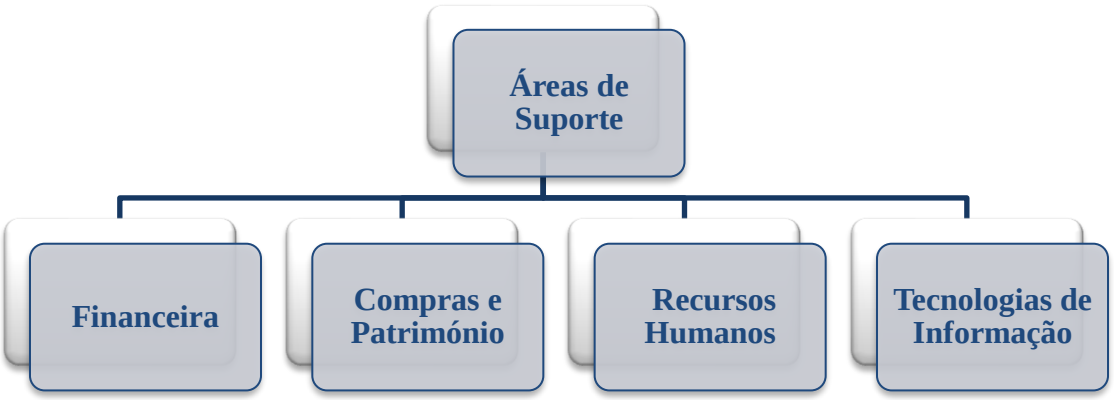


Figura 4.3 Organigrama das Áreas de Suporte

Fonte: Balanço Social 2018 da AICEP (AICEP, 2019c)

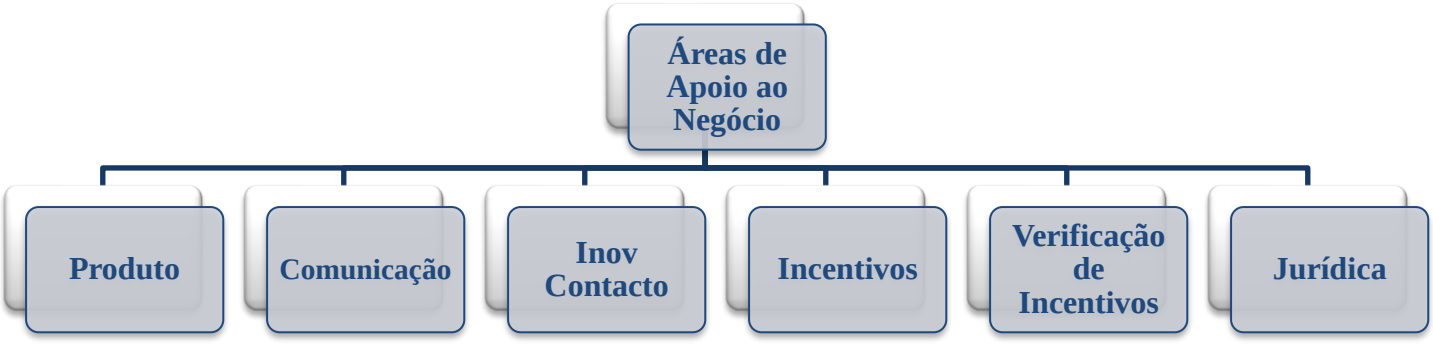


Figura 4.4 Organigrama das Áreas de Apoio ao Negócio

Fonte: Balanço Social 2018 da AICEP (AICEP, 2019c)

Um dos propósitos da AICEP é desenvolver ações que proporcionem criação de valor na economia nacional, ou seja, que tenham uma influência favorável e direta no crescimento e desenvolvimento do país. Por isso, procura aumentar de forma duradoura a competitividade das empresas portuguesas face à concorrência internacional, gerando efeitos positivos e continuados na economia portuguesa. Nesse contexto, a AICEP definiu três grandes objetivos estratégicos: (a) promover o aumento do valor acrescentado bruto através do crescimento dos fluxos de trocas comerciais e de investimentos; (b) reduzir o deficit da balança comercial, através do aumento das exportações por substituição de importações; (c) incentivar a criação de emprego, por meio de ações de formação indutoras do incremento de competências dos trabalhadores (AICEP, 2020l).

Os propósitos da AICEP aproximam-se dos objetivos das agências de promoção de exportação e de investimento definidos na literatura académica. De acordo com Lederman et al. (2010): "a missão das agências de promoção de exportação é ajudar as empresas nacionais no processo de exportação dos seus produtos e serviços" (p. 257-258). Enquanto para Bobonis & Shatz (2007): "as agências de promoção de investimento têm como finalidade captar capital estrangeiro para o país de origem para tirar partido da produtividade, inovação e emprego gerado por esse investimento" (pp. 30-43). Fica claro que estas duas classificações descrevem na perfeição os objetivos de atuação da AICEP.

Com a sua atuação a AICEP pretende ter um papel importante na descoberta de novas oportunidades de negócio, do fomento do investimento e da internacionalização, recorrendo à sua rede externa. Assim, no âmbito das medidas de incentivo ao investimento sobressaem: (a) os projetos direcionados para atração do investimento em Portugal; (b) os relacionados com a procura de novas oportunidades de negócio em mercados estratégicos; (c) as iniciativas de preparação e partilha de estudos de mercado e de redução dos denominados custos de contexto nos mercados internacionais. Quanto às medidas de internacionalização, distinguem-se principalmente: (a) as ações centradas em mercados definidos como prioritários, designadamente os projetos de difusão de oportunidades internacionais de negócios; (b) as ações de suporte na determinação e preparação de estratégias de internacionalização das PMEs; (c) as ações de fornecimento de uma estrutura de fornecedores e clientes locais para satisfazer as necessidades das empresas e de auxílio local a empresas nacionais, no âmbito das suas exportações e investimento. Acresce que, a AICEP, através da sua rede externa, tem também como desiderato criar relações fortes entre as grandes empresas e as PMEs no sentido de fomentar e dinamizar uma estratégia conjunta de criação de negócios no comércio internacional. As trocas de conhecimento que tais relações podem permitir, e a repercussão que têm nos mercados externos, produzem efeitos catalisadores no estabelecimento de redes informais nos mercados internacionais (AICEP, 2020l).

No âmbito da sua missão a AICEP está, sobretudo, focada em ajudar as PMEs portuguesas em todo o processo de internacionalização dos seus negócios. Por isso, tem à disposição das empresas um conjunto alargado de serviços de apoio à internacionalização. Um exemplo disso é o conhecimento dos mercados que a AICEP proporciona a essas empresas, desenvolvendo uma relação muito estreita e de proximidade que acaba por ser bastante importante para o sucesso dessas operações. A plataforma que está estabelecida, entre a rede externa e as equipas em Portugal, é uma ferramenta que agiliza a supervisão do trabalho desenvolvido pela rede no plano da internacionalização, e que melhora a qualidade e

o aprofundamento da avaliação da mesma pela AICEP. Além disso a AICEP, no âmbito das atividades de apoio às PMEs, e com ajuda dos seus canais de comunicação,[26] realiza reuniões e visitas a essas empresas. Entre as ações promovidas destacam-se: (a) os seminários; (b) os eventos e as iniciativas de capacitação organizadas, quer em Portugal, quer no exterior; (c) o fornecimento de produtos e serviços de referenciação de potenciais clientes estrangeiros; (d) a implementação de espaços para esclarecimento de dúvidas; (e) a assistência ao nível da preparação de candidaturas a sistemas de incentivos provenientes da Comissão Europeia (AICEP, 2017e, pp. 13-14).

Do ponto de vista das relações institucionais, a AICEP tem a incumbência de elaborar e divulgar informação sobre as relações entre Portugal e os mercados internacionais, assim como de cooperar com os clientes institucionais e oficiais nas operações realizadas no exterior. Exemplos disso mesmo são os eventos realizados no estrangeiro pela Presidência da República e Ministérios, no sentido de promover o crescimento das nossas exportações. Nesse contexto, os gestores de clientes da AICEP são uma ajuda essencial para que as atividades das Associações ao nível da internacionalização tenham sucesso, estimulando a sua harmonização com as ações tanto da AICEP como de outras entidades públicas (AICEP, 2017e, pp. 28-29).

Uma das grandes metas da AICEP é fazer com que as exportações cresçam mas que, em simultâneo, o perfil exportador se dissemine pelas empresas de todas as regiões do país. Isto é, que a capacidade exportadora do país seja cada vez mais descentralizada, crescendo a diversidade e a qualidade dos produtos e serviços nacionais que se exportam. A finalidade é clara: alargar a presença nacional em mais mercados considerados estratégicos, melhorando-se, assim, a competitividade internacional das empresas nacionais. Para tal, a AICEP procura continuamente facultar às empresas o conhecimento sobre os mercados e o comércio internacional, impulsionando-as para que retirem dessa informação o máximo partido. O seu alvo são empresas orientadas para produtos e serviços mais personalizados e, focados sobretudo em segmentos específicos ao nível do investimento e exportação nos mercados estrangeiros (AICEP, 2018h, p. 32).

Um projeto da AICEP, que tem um impacto positivo no dinamismo das experiências profissionais dos recém-licenciados e, em consequência, na competitividade das empresas é o programa INOV. Esta iniciativa, que já tem mais de 20 anos, procura estimular a formação dos jovens portugueses nos mercados internacionais, através de estágios promovidos em parceria com empresas portuguesas. Estas experiências para além de criarem oportunidades

[26] Nomeadamente os Gestores de Clientes, Primeiro Atendimento e as Lojas de Exportação.

de emprego, são bastante enriquecedoras, pois permitem desenvolver determinadas competências dos jovens portugueses que são fundamentais para ajudar as empresas portuguesas a serem mais competitivas nos mercados internacionais (AICEP, 2018h, p. 35).

Em relação aos projetos de interesse nacional, a AICEP tem o objetivo de criar as condições favoráveis para que Portugal seja um polo de atração para os investidores e que os investimentos acabem por se concretizar. Em função disso foi atribuído à AICEP o pelouro da coordenação da Comissão Permanente de Apoio ao Investidor[27]. Nesse âmbito, a AICEP desempenha um duplo papel: (a) procura acompanhar todo o projeto de investimento de uma forma proactiva e transversal, apresentando medidas que possam melhorar a sua execução; (b) e passa a assumir um comportamento mais reativo e pontual quando se evidenciam custos de contexto, relacionados com anomalias da concorrência, que têm que ser suprimidos (AICEP, 2017e, pp. 38-39).

Uma área de extrema importância para o sucesso da AICEP é a avaliação e acompanhamento da qualidade de funcionamento da organização. Esta área ajuda a monitorizar o desempenho da estrutura quanto à qualidade dos serviços prestados. Por isso, e após identificação de várias situações a melhorar, a AICEP criou diversos procedimentos para que a performance das suas atividades, face à internacionalização, fosse mais eficiente e eficaz. Impulsionou-se e estruturou-se a forma como os processos de criação, alteração e avaliação de ações estavam organizados, procedeu-se ao desenvolvimento de atividades de acompanhamento a empresas e aferiram-se os resultados obtidos com tais mudanças (AICEP, 2018h, pp. 45).

Outra área de especial relevo na organização da AICEP é a informação. A sua função é preparar e divulgar informações sobre os mercados - internos ou externos -, que sejam úteis para os vários intervenientes do comércio internacional, como por exemplo associações empresariais, instituições, empresas nacionais e internacionais. A tipologia de informação partilhada abrange os seguintes domínios: investigação de mercados, investigação sectorial, gestão de oportunidades e empresas, consultoria regulamentar e análise estatística (AICEP, 2017e, pp. 42-45).

As ações de comunicação da AICEP desempenham um papel bastante importante na divulgação dos serviços e produtos à disposição dos seus clientes. A revista *Portugalglobal*, publicada todos os meses, tem essa missão e é também um meio para promover as empresas

[27] Comissão Permanente de Apoio ao Investidor (CPAI) é uma entidade pública criada pelo Decreto-Lei n.º 154/2013, de 5 de novembro, que tem por missão o acompanhamento de projetos de investimento em Portugal, contribuindo para a melhoria do ambiente de negócios e redução dos custos de contexto.

portuguesas. O cerne da sua informação foca-se, essencialmente, na internacionalização, exportação, investimento no estrangeiro e em Portugal e dirige-se aos executivos de empresas nacionais e representantes de instituições públicas e privadas. Outra via de comunicação importante é a *newsletter* Portugalnews; publicada diariamente, serve principalmente para noticiar as atividades desenvolvidas pela AICEP e por empresas portuguesas e estrangeiras, além de outras informações pertinentes. Além disso, a AICEP publica semanalmente notícias quer sobre casos de sucesso de empresas portuguesas nos mercados externos, quer sobre o êxito de firmas estrangeiras no mercado nacional, através da via *Newsroom* (AICEP, 2018h, pp. 40-42).

A AICEP também tem sob a sua alçada a gestão de um conjunto de sistemas de incentivos provenientes da União Europeia. Designadamente projetos de qualificação e internacionalização de PMEs, de investigação e desenvolvimento tecnológico nas empresas, de inovação e de benefícios fiscais ao investimento. Os concursos lançados no contexto dos projetos de qualificação e internacionalização das PMEs podem ter diferentes tipos de destinatários: serem direcionados para uma empresa isolada, para um conjunto de empresas ou por vales. Estes sistemas de incentivos, ao qualificarem as organizações com melhores recursos, contribuem para o melhoramento da sua competitividade internacional, aumentando a sua presença nos mercados externos e proporcionam o aumento do emprego, principalmente o mais qualificado (AICEP, 2017e, pp. 23-25).

Comparando o conjunto de serviços que a AICEP oferece, com os definidos na literatura académica para caracterizar as agências de promoção de exportação, existe grande concordância. Desde já, refira-se que a AICEP tem por missão divulgar a imagem de Portugal no exterior, o que se insere nos serviços de construção da imagem de um país, acometido às agências de promoção de exportação (Lederman et al., 2010, p. 257). Os serviços de suporte às exportações - que incluem, por exemplo, a minimização dos custos de contexto e a formação das empresas exportadores -, são, como é natural, uma área de atuação tanto da AICEP, como de qualquer agência de promoção de exportação. Ao nível das atividades promocionais, destacam-se as ações da AICEP que pretendem estimular novas oportunidades de negócios nos mercados externos, como é o caso das missões empresariais e feiras, o que está em conformidade com o que é praticado pelas agências de promoção de exportação. Quanto aos serviços de preparação e divulgação de informação de suporte para as empresas, previstos normalmente no quadro de ação das agências de promoção de exportação, também, como já vimos, são uma das atividades da AICEP.

Logo, no contexto das agências de promoção de investimento, a AICEP presta uma variedade de serviços que vai ao encontro do que está estabelecido para tais entidades (Anderson & Sutherland, 2015, pp. 816-817). Por outro lado, a AICEP através do apoio que presta a potenciais investidores estrangeiros - em termos de encontrar as melhores condições locais de investimento -, demonstra a intenção de facilitar os negócios das empresas externas no mercado nacional, o que é uma das principais funções das agências de promoção de investimento. As atividades promocionais da AICEP, no âmbito da captação de investimento, como a partilha e divulgação de informação sobre a economia nacional, são meios habituais seguidos pelas agências de promoção de investimento. De igual forma - tal como estas agências -, a AICEP, aproveitando a ligação estreita que têm com os organismos estatais, articula com os investidores estrangeiros a melhor forma de eliminar os obstáculos locais, em diálogo com os respetivos responsáveis governamentais.

Embora a AICEP não seja, na sua essência, uma agência de inteligência, apresenta características em alguns aspetos muito próximas deste tipo de agências. A particularidade de a AICEP ter no seu âmbito de atuação a responsabilidade de preparar, tratar e divulgar informação a vários intervenientes da economia nacional, impõe a necessidade de recorrer à inteligência, especialmente no processo de recolha, tratamento e disseminação de informação (Davies & Gustafson, 2013, p. 7). Outra característica importante é a influência que o Estado tem sobre as agências de inteligência. Estas agências nunca agem isoladamente, sem a interferência do Estado (Stout & Warner, 2018). Este comportamento também é visível na AICEP. Apesar de funcionar como um órgão autónomo, é uma entidade pública, sendo que a sua visão, missão e valores são sempre estabelecidos ao nível do Estado. Por exemplo: o facto de a rede externa da AICEP estar instalada em várias embaixadas portugueses no estrangeiro, é mais uma prova da relação estreita que existe entre o Estado e a AICEP.

Sendo pois a AICEP uma organização sob tutela do governo, recebe orientações políticas no âmbito da sua atuação. No plano da internacionalização, destacam-se os Programas Internacionalizar, coordenados politicamente pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros e tecnicamente pela agência. A elaboração deste programa surge da necessidade de definir prioridades no contexto da internacionalização da economia do país, da captação de investimento direto estrangeiro para o território nacional e do fortalecimento de investimento português nos mercados externos. O primeiro programa foi, pela primeira vez, estabelecido e aprovado em 2017 para o período de 2017 a 2019 (Conselho de Ministros, 2017). Em 2020 foi aprovado um programa para 2030 (Conselho de Ministros, 2021), alinhado este também com medidas direcionadas para a recuperação do impacto da pandemia provocada pelo

COVID-19. As prioridades destes programas definem-se por objetivos gerais e por eixos de intervenção. Os objetivos gerais apontam para o aumento: (a) das exportações de bens e serviços; (b) do número de exportadores; (c) do número de mercados de exportação; (d) do investimento estrangeiro direto em Portugal; (e) do investimento direto nacional no estrangeiro; (f) do valor acrescentado nacional. E os eixos de intervenção destes programas são: (a) *business and market intelligence*; (b) formação e qualificação dos recursos humanos e do território; (c) financiamento; (d) apoio no acesso aos mercados e ao investimento em Portugal; (e) desenvolvimento da marca Portugal; (f) política comercial e custos de contexto. No quadro da página seguinte apresentam-se os fatores-chave a desenvolver, definidos no último programa, em cada área de intervenção.

Quadro 4.1 - Eixos e Fatores Chaves a desenvolver

EIXOS	FATORES CHAVE A DESENVOLVER 2020
A - Business and Market Intelligence	- Identificar oportunidades de entrada em novos mercados e potenciar o acesso a novas cadeias de valor internacionais; - Potenciar o papel das redes de portugueses no estrangeiro, no apoio à captação e disseminação de informação de mercado; - Promover o recurso a um leque cada vez mais alargado de fontes de dados e a utilização de ferramentas inovadoras de tratamento dos mesmos (data mning, machine learning...), e a fazer chegar às empresas informação de mercados externos de forma mais atempada e com mais fiabilidade (em particular às PME); - Aumentar a divulgação e o acesso às iniciativas e acções de apoio à internacionalização, apostando em novas formas de comunicação (digitalização).
B - Formação e Qualificação de Recuros Humanos e do Território	- Aumentar a oferta dos recursos humanos qualificados com competências em comércio internacional, nomeadamente através do reforço da formação profissional assim como mecanismos de integração dos mesmos nas empresas, em particular em PME; - Aumentar a oferta de recursos humanos qualificados em setores-chave para a atração de investimento estruturante para o desenvolvimento das cadeias de valor nacionais e a sua integração nas cadeias de valor globais; - Incrementar a atratividade dos territórios e a visibilidade internacional dos ativos disponíveis.
C - Financiamento	- Apoiar a atividade exportadora das empresas portuguesas; - Apoiar o IDPE; - Articular com as instituições financeiras nacionais formas de apoio à internacionalização das empresas portuguesas; - Divulgar junto das empresas portuguesas as oportunidades apresentadas pelas IFIs; - Promover e apoiar o (re)investimento e/ou captar IDE, em especial para setores estruturantes da economia nacional e/ou que permita reduzir falhas das cadeias de valor em Portugal; - Reforçar a vertente da internacionalização na política de clusters e em outros instrumentos de gestão de eficiência coletiva.
D - Apoio no Acesso aos Mercados/Investimento em Portugal	- Apoiar a atividade exportadora das empresas portuguesas; - Apoiar o IDPE; - Apostar na crescente articulação entre a política de cooperação para o desenvolvimento e a internacionalização das empresas portuguesas; - Articular e coordenar a realização de ações de internacionalização, promovidas por entidades públicas e privadas, também na vertente institucional; - Envolver os empresários da diáspora portuguesa e de outras redes colaborativas como potenciais investidores relevantes, como prescritores da competitividade da economia nacional, assim como dinamizadores da exportação de bens e serviços portugueses e a sua inserção nas cadeias globais; - Promover e apoiar o (re)investimento e/ou captar IDE, em especial para setores estruturantes da economia nacional e/ou que permita reduzir falhas das cadeias de valor em Portugal; - Reforçar a participação de empresas portuguesas nas cadeias de valor nacionais, em particular, nas de vocação exportadora; - Reforçar a vertente da internacionalização na política de clusters.
E - Desenvolvimento da Marca «Portugal»	- Promover Portugal junto de relevantes investidores internacionais; - Reforçar a perceção de Portugal como país seguro, estável, inovador, moderno, cosmopolita, acolhedor e com um ambiente propício aos negócios e ao trabalho; - Reforçar o reconhecimento das empresas portuguesas nos mercados externos enquanto criadoras e produtoras de bens e serviços de elevada qualidade e diferenciação.
F - Comercial e Custos de Contexto:	- Melhorar o ambiente regulatório, detetando e eliminando custos de contexto à internacionalização e ao investimento; - Promover o acesso a mercados terceiros para produtos e serviços portugueses.

Fonte: (Conselho de Ministros, 2021)

4.2 - O percurso dos últimos mandatos da AICEP

4.2.1 - O Mandato de 2014 a 2016

No âmbito do seu plano estratégico, referente ao mandato de 2014 a 2016 (AICEP, 2014a), a AICEP lançou uma iniciativa designada *Roadshow Portugal Global*, que teve o seu ponto de partida em 2014, onde procurou reunir empresas de diferentes regiões de Portugal com o objetivo de estreitar relações com 19 mercados distintos. A seleção dos mercados levou em conta as especificidades e interesses das empresas, em termos de poderem materializar oportunidades de negócio a nível internacional. Estas medidas inserem-se na categoria das ações de *marketing* que as agências de promoção de exportação devem praticar para fomentar a internacionalização das empresas (Lederman et al., 2010, pp. 257-258). Nesta iniciativa participaram muitas empresas, mais de duas mil, tendo sido dada especial relevância às empresas situadas fora das zonas metropolitanas de Lisboa e Porto. Este evento trouxe a Portugal vários responsáveis da AICEP da sua rede externa e teve a presença de vários agentes económicos provenientes de diversos distritos. Estes participantes deram a conhecer às empresas as diferentes realidades através da partilha das suas experiências e vivências. No total foram realizadas 6 sessões em 6 diferentes cidades, Aveiro, Leiria, Guimarães, Santarém, Setúbal e Viana do Castelo, sendo o assunto principal a cooperação e a competição. Complementarmente, foram também abordados alguns outros tópicos relacionados com as características da atividade económica da região onde os eventos se realizaram (AICEP, 2014b).

Uma das linhas prioritárias do plano da AICEP neste mandato foi a expansão da sua rede externa em novos países. Assim, foram abertas várias delegações, sobretudo em países de crescimento acelerado e nos países da CPLP onde a AICEP ainda não estava presente. A estratégia de escolha dessas novas localizações seguiu o preconizado pela literatura. De acordo com Hayakawa et al. (2014): “o ambiente económico favorável e a proximidade das características culturais são fatores que influenciam a decisão de abrir uma agência num determinado país” (p. 2). Tudo isto com o fim de prestar com êxito um serviço de apoio às empresas, essencial para o crescimento das exportações e para a internacionalização da economia portuguesa (AICEP, 2017e, p. 5).

Uma medida importante, que também foi tomada neste período, foi a reorganização da estrutura da agência de acordo com uma especialização por sectores de atividade. Isto possibilitou arrumar a informação de modo mais eficiente e eficaz, uma vez que, sabendo-se o

sector de uma empresa, é possível estabelecer relações mais adequadas e úteis. Esta forma de agir reveste a filosofia de as ações deverem ser orientadas para o cliente, que neste caso são as empresas. A ausência dessa orientação foi a causa de insucesso de várias agências de promoção de exportação no passado (Kotabe & Czinkota, 1992, pp. 637-658). Por isso a AICEP, neste mandato, estruturou a sua organização segundo as características dos sectores das empresas portuguesas exportadoras e internacionais. Isto é, a AICEP procurou segmentar a estrutura em fileiras sectoriais, no sentido de dar uma resposta mais adequada às necessidades das empresas (AICEP, 2016). Aliás, as áreas comerciais da AICEP já se encontravam segmentadas consoante a dimensão das empresas - grandes empresas ou PMEs. Mas com a nova estruturação, a AICEP, ao desenvolver as suas atividades de promoção internacional, passou a esforçar-se por adotar uma abordagem sectorial - tanto na recolha da informação sobre os mercados como na preparação do plano de atuação. Dois exemplos demonstraram esta forma de atuar, as ações *Casa Décor* em Madrid e *Tent London* em Londres realizadas pelas fileiras Casa e Indústrias Criativas, respetivamente. Todos os intervenientes reconheceram que estas ações foram muito bem-sucedidas.

Quanto à captação de investimento estrangeiro, a AICEP realizou um Roadshow a nível internacional, visitando 23 países, com o intuito de conseguir atrair para o país investimento de potenciais investidores. Este tipo de ações promocionais procura, por um lado divulgar junto das empresas estrangeiras as vantagens em investir em Portugal (Lim, 2008, pp. 39-53), e por outro fortalecer as relações diplomáticas entre Portugal e os países estrangeiros (Ciuriak, 2014), de forma a conseguir intensificar os fluxos de capital estrangeiro para o país. Com esse objetivo, em 2016, foi criada uma nova figura – a FDI Scouts -, rede de experts na captação de investimento estrangeiro (AICEP, 2017e, p. 5), sendo a sua ação direcionada para as zonas geográficas, consideradas estratégicas do ponto vista do seu potencial de investimento em Portugal, a saber, os EUA, a Europa e a Ásia.

A AICEP teve também um papel decisivo pela realização em 2016 em Lisboa, pela primeira vez, de uma das principais conferências tecnológicas mundiais, a WebSummit (WebSummit, 2016). Este evento permitiu abrir uma nova porta, no que toca à promoção de investimento tecnológico em Portugal e, em consequência, ajudou o país a entrar no mapa dos territórios com potencialidades para investimento de matriz tecnológica. Esta forma de operar insere-se no tipo de atuação das agências de promoção de investimento (Anderson & Sutherland, 2015, pp. 816-817). São campanhas de marketing direto dirigidas para uma determinada indústria, neste caso em concreto o sector tecnológico (Wells & Wint, 1990, pp. 1-82). O facto de se terem também contratado as três edições seguintes do evento para Lisboa,

para além do impacto financeiro imediato na economia da cidade, trouxe ao país uma multiplicidade de visitantes, permitindo divulgar à montra internacional as nossas potencialidades e originando a realização de muitos negócios. Deve destacar-se o papel da fileira das Tecnologias de Informação da AICEP na WebSummit que, antes do evento, organizou a visita de várias empresas tecnológicas estrangeiras a Portugal, para lhes dar a conhecer as potencialidades e oportunidades da economia portuguesa (AICEP, 2015).

Adicionalmente à organização deste evento, a AICEP colaborou com as mais importantes incubadoras de *startups* do país em iniciativas de promoção, servindo também de intermediário na relação com as sociedades de capital de risco. Dialogou também com várias *startups*, com o propósito de as apoiar na sua expansão no comércio internacional, e deu suporte às empresas tecnológicas estrangeiras quando as estas procuravam em Portugal um mercado novo para explorar, organizando reuniões entre as partes envolvidas. São práticas de facilitação de investimento, usuais nas agências de promoção de investimento, que agilizam o processo de entrada de investimento num país (Morisset, 2003, pp. 1-23).

No sentido de melhorar a sua forma de atuar junto PMEs, a AICEP solicitou também, em 2016, os serviços do Instituto Kaizen para implementar a sua metodologia a fim de melhorar a performance das suas ações (Kaizen, 2020). A filosofia da metodologia de Kaizen segue, essencialmente, três princípios, a saber: (a) a abordagem orientada para o processo; (b) o melhoramento e a manutenção contínua dos níveis de desempenho; (c) e uma abordagem orientada para as pessoas (Imai, 1986). A execução dos trabalhos foi organizada em duas fases. A primeira, dedicada à introdução de práticas de reuniões de equipas, tendo como suporte o planeamento, indicadores e condutas que proporcionem melhores resultados – o Kaizen Diário. A segunda, orientada para a criação de novos processos mais eficientes e eficazes por meio do Kaizen de Processo. O resultado destas ações acabou por ser importante porque ajudou a AICEP a implementar medidas que levaram à melhoria da sua atividade.

Como a AICEP é a organização que tem, no âmbito das suas responsabilidades, o apoio à internacionalização do sector das TICs, participou em 2016 na Comissão Interministerial para Agenda Portugal Digital, organizada pelo Secretário de Estado da Indústria (AICEP, 2017e, p. 14).

O novo Quadro Comunitário de Apoio da Comissão Europeia, estabelecido no Programa do Portugal 2020, referente ao período de 2014-2020, reforçou também a função da AICEP na promoção de determinadas atividades para o desenvolvimento da economia portuguesa, no âmbito da sua competitividade internacional (AICEP, 2017e, pp. 23-25). Em 2016, a AICEP deu particular atenção aos sistemas de incentivo à internacionalização das PMEs e à inovação

produtiva de não PMEs, assim como aumentou as suas competências na negociação do regime contratual de atribuição de benefícios fiscais, no contexto do investimento. O facto de a agência ser a entidade coordenadora destes programas é, só por si, uma evidência de que está a prestar um serviço de apoio à internacionalização das PMEs. É um tipo de serviços que, segundo Lederman et al. (2010) (pp. 257-258), é normalmente oferecido pelas agências de promoção de exportação. Na prática, a AICEP está a proporcionar às PMEs a oportunidade de adquirirem novas competências, para serem mais competitivas a nível internacional.

Como o Portugal 2020 - depois de um largo período de espera para a abertura de concursos -, só arrancou em 2015, o ano de 2016 não teve uma grande expressão em termos de candidaturas de projetos de internacionalização. Apesar disso, os números de candidaturas de internacionalização apresentadas pelo programa Portugal 2020, no período de 2015 a 2016, são quase idênticas ao total de candidaturas apresentadas no anterior programa QREN: Portugal 2020 - 5.531 candidaturas; QREN – 5.571 candidaturas. O número total de projetos aprovados - 1.414 no Portugal 2020 -, nunca antes tinha sido alcançado. Foram, assim, atribuídos cerca de 223 milhões euros, de um total de 481 de milhões disponíveis. Pese embora estas melhorias substanciais, o aumento do investimento público nos projetos de internacionalização não foi tão significativo como o aumento do investimento elegível. Isto porque ocorreu uma diminuição da percentagem de contribuição do Portugal 2020, nas atividades relacionadas com feiras internacionais, de 45% para 25%, em relação ao QREN. (AICEP, 2017e, pp. 23-25).

Nas relações institucionais, destacam-se, em 2016, os 19 protocolos de cooperação estabelecidos pela AICEP com entidades oficiais portuguesas, designadamente com universidades, associações, comunidades intermunicipais e câmaras de comércio. As missões e visitas institucionais ao estrangeiro da Presidência da República, do Governo e da Administração da AICEP, integrando empresas nacionais, foram preparadas e acompanhadas pela AICEP. No ano de 2016, foram realizadas 50 missões e visitas a 32 países, com a participação de aproximadamente 600 empresas. No entanto, reconhecendo a maioria dos exportadores portugueses, que as missões realizadas no território nacional estimulam as relações com o exterior e, em consequência, as trocas comerciais entre os países, a AICEP organizou também em 2016, 23 visitas de importadores provenientes de 10 países (AICEP, 2017e, pp. 29-30). No âmbito dessas visitas foram realizadas reuniões com cerca de 200 empresas portuguesas. Ainda no domínio das relações institucionais, a AICEP manifestou sempre a sua intenção de colaborar com as diferentes entidades que procuraram, em Portugal, oportunidades interessantes para investir. Por essa razão, a AICEP ajudou a organizar 51

eventos, onde cerca de 1670 empresas portuguesas tiveram a oportunidade de avaliar os mercados de 28 países, tendo como resultado a concretização de vários negócios. Uma das razões para o sucesso desses eventos foi a realização de reuniões bilaterais entre empresas nacionais e estrangeiras. Todas estas atividades são medidas de apoio no domínio do marketing, que não só promovem as empresas nacionais nos mercados externos, como também acabavam por divulgar a marca de Portugal no estrangeiro, impulsionando indiretamente a captação de investimento estrangeiro para o país. É um leque de serviços que é próprio, tanto das agências de promoção de exportação, como daquelas de promoção de investimento (Lederman et al., 2010; Wells & Wint, 1990).

A sucessiva melhoria da cooperação entre a diplomacia económica e a AICEP teve uma consequência bastante positiva na divulgação de Portugal, no reforço das exportações nacionais e na atração de investimento estrangeiro para o território nacional em 2016 (AICEP, 2017e, pp. 31-32). Este crescente envolvimento começou a tomar forma com a realização de sessões públicas de apresentação às empresas, dos vários serviços de apoio à internacionalização disponíveis e dos respetivos diplomatas responsáveis, os denominados *encarregados de negócios*, muitas vezes os próprios embaixadores. Na verdade, a AICEP é uma instituição que funciona como um instrumento de exercício da diplomacia económica portuguesa. De acordo com (Saner & Yiu, 2003) (pp. 12-13), uma das vias de atuação da diplomacia económica são os institutos e agentes públicos criados pelos Estados, como é o caso da AICEP, em que a sua missão é promover o comércio internacional das empresas nacionais e o investimento estrangeiro no país de origem. Estas iniciativas foram importantes porque contribuíam para aumentar o conhecimento dos participantes e, por conseguinte, fomentaram relações estreitas entre as empresas nacionais, embaixadores e delegados da AICEP. Aliás, alguns delegados da agência, antes de ingressarem nessa atividade, eram ex-colaboradores das embaixadas e consulados. Com estas sessões, os embaixadores passaram a perceber melhor as empresas e ficaram mais preparados para responder melhor às necessidades e interesses destas. Acresce que, em 2016, ao nível da diplomacia, a AICEP preparou e tomou parte em várias reuniões de acompanhamento das comissões mistas, das subcomissões económicas e comités na área económica. Estes eventos incluíram também os ministérios sectoriais e outras instituições públicas.

No que toca à relação da AICEP com as associações empresariais e sectoriais, as conexões são próximas e fortes, uma vez que a maior parte das atividades desenvolvidas pela agência tem lugar com a ajuda dessas associações. Em função disso, os projetos relacionados com a internacionalização das associações e com o sistema de incentivos a ações coletivas são

efetuados e acompanhados pela AICEP. Assim, em 2016, foram concluídos 43 projetos conjuntos de internacionalização de associações. Desses projetos foram realizadas 368 ações, onde a AICEP esteve sempre presente como parceira. As iniciativas realizadas incluíram desde feiras a missões, missões inversas, até ações promocionais. Estes projetos foram direcionados sobretudo para os sectores do vestuário e têxtil, calçado, mobiliário, materiais de construção, agroalimentar e vinhos, TICs, metalomecânica e moldes. Além disso, foram também realizadas 270 reuniões de acompanhamento dos clientes associações, 180 ações/eventos a cargo dos gestores de cliente das associações, e 47 participações em seminários e eventos semelhantes. Devem referir-se ainda as atividades desenvolvidas pela AICEP com Câmaras Municipais, comunidades intermunicipais e associações locais de desenvolvimento económico no contexto do investimento e da promoção sectorial, como também a apresentação de planos de atividades das associações à rede externa com o esclarecimento da sua forma de implementação (AICEP, 2017e, pp. 32-34).

No âmbito da qualificação das empresas, a AICEP, em 2016, teve como propósito preparar um plano de atividades direcionado para capacitar as empresas em áreas mais estratégicas no sentido de ter um papel mais ativo na evolução dos mercados e de conseguir influenciar favoravelmente as exportações nacionais. A necessidade dessas medidas decorre da falta de recursos humanos qualificados que afeta, principalmente, as PMEs, e que é uma limitação à sua internacionalização (Morgan & Katsikeas, 1997, pp. 477-449). O objetivo central foi melhorar principalmente os produtos e serviços nacionais comercializados nos mercados internacionais. Por isso as matérias abordadas foram sujeitas a um processo de escolha rigoroso e a um estudo extremamente detalhado. O que mais diferencia a AICEP de outras organizações semelhantes - em termos de ações de capacitação -, é o valor inegável da sua rede externa.

Esta rede,[28] juntamente com a área comercial da AICEP, teve uma função primordial na promoção de vários produtos, neste período. Desses produtos salienta-se o *ABC Mercado*, o *Como Vender Em*, o *Em Foco* e os *Módulos Temáticos de Comércio Internacional*.

O *ABC Mercado* (AICEP, 2020a) é uma formação da AICEP, lecionada pelos delegados da rede externa, que serve para ministrar às empresas, especialmente PMEs, os conhecimentos apropriados para abordar - em termos de práticas, estratégias e recomendações -, um dado mercado e assim promover a internacionalização. Esta ação reveste a forma de sessão de

[28] A partilha da experiência adquirida, tanto pela rede externa como pela área comercial da agência nos mercados externos, permite às PMEs diminuir a sua perceção de distância psicológica e a criação de novas oportunidades de negócios internacionais (Laghzaoui, 2011, p. 189).

esclarecimento, na qual os delegados têm a oportunidade de revelar as suas experiências nos mercados externos, contando também com a participação de testemunhos de empresas que atuam nesses países. O alvo desta iniciativa são, principalmente, empresas que procuram entrar pela primeira vez nesses mercados, independentemente da dimensão internacional dos seus negócios. Como estes serviços não acarretam qualquer custo, as empresas obtêm benefícios significativos, cumprindo-se assim uma das funções de uma agência de promoção de exportação: reduzir a exposição das empresas a investimentos avultados, quando as empresas pretendem entrar em novos mercados (Hausmann & Rodrik, 2003).

O produto *Em Foco* (AICEP, 2020d) é um curso preparado e lecionado por pessoas com competências em determinados sectores, fileiras ou produtos de um mercado, com o intuito de proporcionar às empresas em geral, em especial as PMEs, ferramentas de avaliação das possibilidades de os seus produtos terem sucesso no exterior. Além disso, procura ajudar-se as empresas a encontrar a estratégia internacional mais apropriada para os seus produtos, a potenciar a sua rede externa de contactos e a promover novas oportunidades de negócio no estrangeiro. Assim, o curso explica como as empresas devem proceder, facultando informação sobre os preços, principais concorrentes, tendências de consumo, segmentos, produtos e serviços em destaque num dado país ou região. Os recursos e competências proporcionados por estes cursos são caracterizados por serem progressivos ao longo do tempo e enquadram-se na categoria dos recursos de gestão de uma empresa (Ruzzier, Hisrich, & Antoncic, 2006). Em 2016, realizaram-se quatro ações deste tipo que tiveram grande êxito.

Nos *Módulos Temáticos* (AICEP, 2020j) realçam-se duas sessões que debateram temáticas muito em voga: *Como internacionalizar com as ferramentas do Google e A Marca, o ADN da sua empresa*. Este tipo de ações procura sensibilizar as empresas para problemas atuais relativos à internacionalização, e por isso contam com a participação de especialistas e de testemunhos de empresas com conhecimento dos temas. A principal finalidade destas iniciativas é fornecer às empresas mais conhecimento e informação, auxiliando-as no seu processo de internacionalização, e permitindo a partilha de experiências entre agentes empresariais. Por isso mesmo, estas ações estão relacionadas sobretudo com a necessidade de as empresas adquirirem inteligência para conseguirem melhorar o seu desempenho e inovação (Božič & Dimovski, 2019, p. 93).

Por fim, destacam-se as iniciativas do produto *Como Vender Em* (AICEP, 2020b). Estas ações revestem a forma de consultoria personalizada de mercado e, como tal, organizadas através de reuniões individuais com cada empresa. Tais reuniões contam com a participação dos delegados da rede externa e são preparadas de forma a irem ao encontro das necessidades

particulares de cada empresa. Destinam-se, essencialmente, às PMEs com alguma presença internacional. Este serviço, por ser diferenciado, é o único produto de formação cobrado pela AICEP. Contudo, apesar do custo a suportar, muitas empresas aderem e participam, o que demonstra também a aceitabilidade que esta medida tem tido. Este género de atividade fornece recursos e competências às empresas, no contexto do ambiente internacional onde atuam (Torrés, 1999). Pelo grau elevado de satisfação dos participantes, e pelo unânime reconhecimento da sua qualidade em diferentes mercados, foi considerado um instrumento de referência para futuras iniciativas desta categoria.

O programa *Inov Contacto* continuou neste mandato a ser uma referência interna e externa em termos da criação de emprego no estrangeiro (AICEP, 2020h). Ao abrigo deste programa já se candidataram cerca de 51 mil jovens e foram realizados mais de 4800 estágios, em 20 edições. A edição de 2016 teve a particularidade de incluir um seminário de práticas internacionais, com o objetivo de ajudar os novos estagiários a enfrentar os desafios internacionais. O êxito deste programa está bem visível quando se analisa a quantidade de estagiários que acabam por permanecer nas empresas. Dos estágios até então realizados, 42% dos estagiários foram convidados a continuar e mais de 47% acabaram por aceitar esse convite (AICEP, 2017e, pp. 36-38). A preparação anual do *Inov Contacto* exige a organização antecipada e planeada de uma série de ações, no ano anterior à da sua realização. Desse conjunto de medidas distinguem-se: (a) as apresentações de promoção do programa efetuadas nas Universidades, Institutos Politécnicos, feiras de emprego e outros; (b) a divulgação do programa junto dos meios de comunicação social com testemunhos de antigos estagiários; (c) a criação de um novo logotipo para o programa;[29] (d) a abertura das candidaturas e do processo de escolha e de correspondência entre as empresas acolhedoras e estagiários; (e) e por fim, a gestão do *site* do programa e da plataforma *network contacto*.

No que respeita à coordenação da comissão permanente de apoio ao investidor, em 2016, a AICEP acompanhou muito de perto 32 projetos classificados *de interesse nacional*, que geraram um montante de investimento de 6.000 milhões de euros e uma criação de cerca de 24 000 novos empregos. Tendo, em 2016, sido apresentadas 6 novas candidaturas, apenas 5 foram aprovadas como sendo *de interesse nacional*, representando um investimento total de 320 milhões euros e a criação de cerca de 1300 empregos diretos. Este tipo acompanhamento é uma prática comum das agências de promoção de investimento (Morisset, 2003, pp. 1-23).

[29] Tal sucedeu em 2016.

As principais intervenções da AICEP ao nível do tratamento de custos de contexto foram a análise e tratamento dos custos de contexto, pontualmente identificados pelas respetivas empresas: (a) a determinação de respostas adequadas para eliminar situações frequentes de custos de contexto; (b) a preparação de análises comparativas das melhores práticas e condutas para incentivar o investimento; (c) a elaboração de ideias sobre assuntos que consigam melhorar as competências internacionais das empresas nacionais; (d) o suporte às entidades envolvidas nos projetos de investimento; (e) a realização de acordos de cooperação com entidades que permitam ultrapassar as barreiras do comércio internacional (AICEP, 2017e, pp. 38-41).

No que toca à qualidade dos produtos e serviços disponibilizados às empresas, a AICEP reorganizou a sua estrutura, para se adaptar à realidade do tecido empresarial português. Nesse âmbito, em 2016, foi realizado um estudo para fazer um ponto de situação e, complementarmente, foi elaborada uma análise comparativa das atividades da AICEP com as de outras organizações congéneres. O resultado deste estudo ajudou a identificar as alterações a produzir nos serviços e produtos, de forma a ir ao encontro das necessidades das empresas, de acordo com o seu segmento, as suas características e a sua etapa na internacionalização. Nesse contexto, a AICEP criou um sistema de registo e reporte dos vários contactos estabelecidos com as empresas. Essa informação tornou-se crucial, porque permitiu apreciar a evolução das atividades desenvolvidas pelas empresas, ajudando a antecipar as medidas mais favoráveis para uma internacionalização bem-sucedida. Este género de atuação segue uma tendência revelada por vários estudos académicos, que procuraram avaliar o impacto da atuação de certas agências na promoção das exportações no seu país de origem (Crespi & Alvarez, 2000; Gil et al., 2008).

Em termos de informação, e na área da investigação de mercados, em 2016, a AICEP criou e divulgou informação geral e de comércio acerca dos mercados internos e externos, bem como partilhou informação sobre mercados, respondendo a solicitações de terceiros. No domínio da investigação sectorial, a AICEP difundiu informação que possibilita perceber as tendências e as particularidades dos diversos sectores e fileiras dos mercados internacionais - principalmente nos sectores onde as empresas portuguesas realizam trocas comercias -, e assim ajudou a compreender melhor a dinâmica evolutiva dos comportamentos.

Quanto à área de gestão de oportunidades e empresas, a AICEP, através da sua rede externa e da rede diplomática nacional, geriu e seguiu de perto todos os pedidos de suporte solicitados por vários intervenientes do comércio internacional, investigou e publicitou nas várias plataformas os diversos projetos, oportunidades e concursos de negócios internacionais

e a gestão dos correspondentes processo de candidaturas. Neste domínio, a AICEP prosseguiu também a sua missão de atualizar a sua fonte de informação de eventos e feiras tanto em Portugal como no estrangeiro. No plano da consultoria regulamentar, a AICEP continuou a servir os vários agentes do comércio internacional ao facultar informação legal – o que permite agilizar todo o processo de internacionalização -, e sendo, além disso, um recurso importante no apoio às decisões das empresas nesse processo. Estas prestações de serviços surgem, quer como resposta a pedidos de informação oriundos da própria organização da AICEP, quer a pedidos de terceiros - empresas, associações, instituições nacionais e estrangeiras.

Finalmente, na área da análise estatística é de referir o papel da AICEP na preparação de informação harmonizada sobre indicadores macroeconómicos, estatísticas de relações comerciais bilaterais, de investimento direto estrangeiro e de economia internacional, para dar resposta a possíveis solicitações dos intervenientes nos mercados (AICEP, 2017e, pp. 42-45). Ainda neste campo, a AICEP elaborou informação acerca das exportadoras nacionais, para ir ao encontro das necessidades requeridas por parte das empresas estrangeiras, continuou a atualizar a lista das PMEs que apresentam uma saúde financeira debilitada, e compilou - recorrendo à ajuda da sua rede externa -, a lista das empresas portugueses com investimento no estrangeiro. Todo o trabalho desenvolvido por esta área de informação exige que a AICEP recorra à inteligência, o que passa pela recolha, processamento e distribuição de informação, consideradas as funções principais de uma agência de inteligência (Stout & Warner, 2018, p. 518). Ora, os processos de trabalho desenvolvidos pela AICEP, no âmbito desta área de atuação, enquadram-se perfeitamente no conceito de inteligência económica proposto por Martre, C. & Harbulot (1994) que recenseámos anteriormente no capítulo 3.

4.2.2 - O Mandato de 2017 a 2019

No mandato de 2017 a 2019, a AICEP desenvolveu as suas atividades tendo em consideração o propósito de alcançar dois objetivos primordiais: o fomento de investimento externo e interno em Portugal e o suporte à internacionalização das empresas nacionais.

Durante este mandato - e visando a melhoria dos produtos e serviços disponibilizados às empresas -, a AICEP conseguiu concluir a reorganização da sua estrutura para a direcionar sobretudo para empresas definidas como prioritárias. Por conseguinte, foram identificadas as empresas prioritárias a contactar e definidos os gestores da área comercial responsáveis por estabelecer a ligação com os novos clientes (AICEP, 2018h, pp. 14-20).

Estando a AICEP organizada em fileiras sectoriais, foram desenvolvidas, em 2017 e em 2019, uma série de atividades dirigidas a sectores específicos, como por exemplo: (a) a *Taste Portugal* (AICEP, 2017f) do sector agroalimentar; (b) a *Eurosonic 2017* (AICEP, 2017c) do sector indústrias culturais e criativas; (c) a *Dice Conference* do sector de TICs; (d) a Milan *Design Week 2019* do setor casa (AICEP, 2019g). Contudo em 2019, a AICEP participou numa ação promocional em França, *Sous le Soleil du Portugal,* em que agregou diferentes fileiras sectoriais da agência, como a fileira moda, casa e agroalimentar (AICEP, 2019k). Todas as fases relacionadas com a realização dessas ações - desde a definição da medida, apresentação da proposta junto do conselho de administração, até à sua difusão às empresas e entidades externas -, foram coordenadas pelo responsável de cada fileira sectorial. A rede externa da AICEP também deu um contributo importante no acompanhamento dessas atividades.

No âmbito do seu plano de ação, a AICEP organizou várias reuniões e visitas a empresas com os propósito seguintes: (a) informar e difundir os serviços e produtos que dispõe; (b) promover e divulgar eventos em Portugal e no estrangeiro; (c) apoiar e acompanhar as empresas no processo de candidatura aos sistemas de incentivos do Portugal 2020; (d) promover oportunidades de negócio nos mercados internacionais, ajudando a encontrar parceiros e formas de capitalização, tanto a nível nacional como no estrangeiro, que possam contribuir para a realização de investimento (AICEP, 2018h, p. 16). Ao nível das atividades multilaterais a AICEP promoveu variadas ações, em conjunto com outros parceiros, o que demonstra claramente o interesse crescente dos diversos agentes por este tipo de relacionamentos. Na verdade, esta posição da AICEP contraria o que a história recente tem vindo a demonstrar, no plano do multilateralismo, o qual tem perdido força nos últimos anos, devido essencialmente à última crise financeira que levou vários países pretenderem recuperar a sua soberania nacional (Eilstrup-Sangiovanni, 2018).

Na promoção do investimento estrangeiro, a AICEP preparou iniciativas para captar novos investimentos de empresas específicas, definidas como alvo em mercados estratégicos, designadamente da China, EUA, Reino Unido, Japão, França, Itália, Bélgica e Suíça. A finalidade era apresentar Portugal aos potenciais investidores, como um destino de excelência para investimentos de sucesso. Tais iniciativas revestiam a forma de reuniões individuais com as empresas-alvo, em que estas tinham a possibilidade de apresentar as suas propostas e de conhecer a realidade do mercado português. O intuito de tais ações era aumentar a visibilidade das oportunidades existentes na economia nacional, como é prática corrente das agências de promoção de investimentos (Wells & Wint, 1990). Nessas reuniões, por vezes, participavam

também entidades de assessoria para ajudar a esclarecer as razões de Portugal ser um local atrativo para se investir. Em complemento, a AICEP teve participação em variados eventos coletivos, cujo propósito era divulgar no exterior a imagem de Portugal, como sendo um território ótimo para o investimento estrangeiro, prática usual das agências de promoção de investimento (Lim, 2008). Essas realizações podem ser o acompanhamento de empresas internacionais em missões de angariação de investimento, a presença em eventos sectoriais de captação de investimento, ou a publicação nos meios de comunicação social de artigos de promoção do país. Em 2019, na sequência dessas atividades, uma empresa de segurança norte-americana de referência mundial, abriu em Lisboa um Centro de Investigação e Desenvolvimento dedicado a áreas diversas, como a engenharia, a segurança, a pesquisa tecnológica, entre outras (AICEP, 2019f).

No que toca à rede externa, foram preparadas uma série de atividades que tiveram como principal desígnio apoiar as empresas portuguesas no processo de internacionalização, através do aprofundamento do conhecimento dos mercados-alvo; conhecimento obtido ao longo dos anos por via das operações internacionais da agência, o que não é mais do que uma forma de criar inteligência (Johanson & Mattsson, 1988). Dessas iniciativas, coordenadas pela rede externa, sobressaem as missões empresariais, os seminários e visitas institucionais – quer em Portugal quer no estrangeiro -, e as visitas de importadores a Portugal. As missões e visitas oficiais da Presidência da República, dos membros do Governo e da administração da AICEP ao estrangeiro – no que respeita à componente empresarial -, foram organizadas, preparadas e conduzidas pela AICEP. Quanto às missões e visitas a Portugal, a AICEP foi o anfitrião das entidades estrangeiras, organizando os eventos apropriados e, em alguns casos, promovendo reuniões bilaterais no sentido de agilizar a concretização de negócios. Por exemplo, em 2017 foram realizados 56 eventos, onde estiveram presentes cerca de 1523 entidades, que no seu conjunto representavam 32 países (AICEP, 2018h, pp. 20-25).

Em relação à diplomacia económica - no seguimento da crescente colaboração entre os diplomatas e os delegados externos, devido à sua rotação por vários países -, a AICEP continuou a promover encontros de apresentação às empresas dos novos diplomatas colocados. Estas sessões tinham o propósito de incrementar o conhecimento mútuo e promover futuras cooperações. Ora, as redes de contactos das embaixadas e dos consulados são vitais para o aumento das exportações de um país e como tal é importante assegurar a sua colaboração Rose (2007). Além disso, a AICEP desenvolveu um conjunto de iniciativas que contaram com a colaboração dos ministérios sectoriais, assim como de outras organizações públicas, como sucedeu com as comissões mistas de Portugal-Rússia, Portugal-Egito,

Portugal-Arábia Saudita, das cimeiras Portugal-Tunísia e Luso-Marroquina, e das consultas políticas Portugal-Africa do Sul e Portugal-Indonésia. Ora, está há muito demonstrada a utilidade, no comércio internacional, das visitas de negócios ao estrangeiro organizadas pelo Estado Nitsch (2007) . Deve realçar-se também a entrega dos *Prémios Diplomacia Económica*, importantes no reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos diplomatas e delegados da AICEP, aumentando a sua motivação e empenho e, em consequência, o seu potencial de eficácia.

No âmbito das suas funções de apoio aos projetos conjuntos de internacionalização das associações, de apoio aos projetos do SIAC, e aos de outras entidades institucionais que gerem financiamentos, a agência prosseguiu a sua missão de seguir de perto a evolução dessas associações, organismos nacionais, regionais e locais. Através dessas entidades, as empresas nacionais conseguem aceder a programas de incentivos sectoriais muito específicos, adquirindo assim competências e recursos que, de outra forma, seriam de difícil obtenção.

Ora, sendo a abundância de recursos fundamental para a subsistência das empresas a longo prazo, tais instrumentos são cruciais para o sucesso das empresas no comércio internacional (Tan & Peng, 2004). Até porque reduzem os custos que as empresas teriam de suportar, caso adquirissem essas competências através da utilização de fundos próprios (Moreno et al. 2009, p. 5503). Assim, em 2017, a AICEP acompanhou 43 associações, e desenvolveu cerca de 500 iniciativas, abrangendo 21 sectores em 56 mercados, algumas delas multissectoriais.

No que respeita à partilha de conhecimento e competências com outros organismos, a AICEP estabeleceu, no decorrer de 2017, protocolos de cooperação, memorandos de entendimentos e contratos com entidades nacionais e estrangeiras[30]. Estes acordos incluíram mercados como a India, Colômbia, Chile, Argentina, Irão e Croácia (AICEP, 2018h, p. 28). Por exemplo, o ano de 2018 foi marcado pela aproximação das relações entre a China e Portugal. Nesse ano, a AICEP estabeleceu um conjunto de parcerias com empresas chinesas, que originaram uma entrada considerável de investimento chinês em Portugal e estimularam as exportações nacionais para o mercado chinês (AICEP, 2018c). Em 2019, destaca-se também o protocolo de cooperação assinado com o Turismo de Portugal, *Health Cluster Portugal* e a Associação Portuguesa de Hospitalização Portuguesa, para a promoção internacional da oferta portuguesa de turismo médico (AICEP, 2019h).

[30] 16 protocolos de cooperação e 1 contrato.

Na área da gestão de incentivos, a AICEP continuou a assumir a responsabilidade de gerir os meios financeiros e fiscais de suporte às empresas nacionais, tendo mesmo – em 2017 -, alargado o seu leque de competências: passou a gerir também o sistema de apoio a ações coletivas, no âmbito da internacionalização da região de Lisboa, que até aí estava sob a alçada das autoridades de gestão dos programas operacionais de competitividade e internacionalização. Também nesse ano, os sistemas de incentivos às empresas do Portugal 2020 sofreram modificações com a atualização do regulamento específico da competitividade e internacionalização. Do conjunto de modificações, sobressaem a subida da taxa máxima de isenção de reembolso para incentivos relativos à inovação produtiva, e a eliminação do sinal a entregar antecipadamente para despesas admissíveis. Salientam-se também alterações ocorridas ao nível do programa financeiro do Portugal 2020. Face ao número elevado de obrigações financeiras já firmadas, foram abertos, em 2017, menos concursos a programas operacionais do Portugal 2020. Foram apenas apresentadas 1371 candidaturas, em contraponto com as 2610 apresentadas em 2016 (AICEP, 2018h, pp. 28-31). Em 2018, a AICEP conseguiu estabelecer cinco importantes contratos de investimento de capacitação de elevada envergadura com cinco empresas nacionais (AICEP, 2018d).

Na prossecução do desígnio de facultar às empresas nacionais conhecimento, e instrumentos necessários para serem mais competitivas internacionalmente, a AICEP procurou sempre encontrar mais parceiros que pudessem apoiar as empresas nos seus processos de internacionalização, como prova a parceria estabelecida com as empresas *Google* (AICEP, 2017b) e *Design Council*. Ao mesmo tempo, tentou fortalecer as parcerias das empresas já formalizadas, mais precisamente as que envolviam o sector bancário. Tal originou a captação de novos patrocínios para o desenvolvimento de ações que fossem ao encontro dos objetivos da AICEP. Como a baixa qualificação dos recursos humanos de um país condiciona a evolução do investimento direto estrangeiro, as agências de promoção de investimento, em geral, sentem a necessidade de melhorar as qualificações laborais através deste tipo de parcerias, com universidades e institutos técnico (UNCTAD, 2014, pp. 1-6). Por isso mesmo, não é de estranhar o patrocínio da AICEP a este género de medidas.

Além disso, a AICEP continuou a tentar melhorar as suas ações, tendo em consideração a intersecção de temas específicos e atuais com mercados-alvo. Para tal, recorreu a vários especialistas internacionais, convidando-os a participar em eventos para debaterem as várias perspetivas desses temas. Um exemplo dessa prática foi o seminário realizado, em 2019, sobre a otimização, pelas empresas portuguesas, da plataforma internacional de vendas da rede social *Linkedin* (AICEP, 2019b). Ainda no campo da capacitação, a AICEP manteve a

operacionalidade informativa do seu *site* e a regularidade das suas atividades de formação empresarial.

No entanto, e face às necessidades particulares das PMEs, a AICEP ampliou o leque de produtos e serviços a disponibilizar aos clientes. O objetivo foi municiar as PMEs nacionais com um conjunto de atividades de novo tipo, mais direcionadas para resolver e superar as adversidades encontradas em concreto nos mercados externos. Para tal, as iniciativas envolveram a seleção das ações mais adequadas para alcançar as finalidades pretendidas, e a definição bem delineada do seu conteúdo. Ora, só é possível definir com sucesso essas opções operacionais, fortalecendo a organização com recurso à inteligência, o que vai possibilitar a gestão eficiente e efetiva da informação externa para fazer face aos desafios (Ursacescu & Cioc, 2012, pp. 215-219). E, nesse aspeto, a grande competência da rede externa da AICEP veio de novo ao de cima. A maior parte das ações de capacitação, desenvolvidas pela AICEP para as PMEs, continuaram a ser realizadas com a cooperação da sua rede externa. Entre essas ações, salienta-se o *ABC Mercado*, o *Como Vender Em*, o *Em Foco*, os *Módulos Temáticos de Comércio Internacional* e os *Workshops*, já referidos anteriormente. Todavia, neste mandato, foram desenvolvidas novas ações: o *Go to Market*, o *Design Improving Business Export, o Export Advance* e o *Exportar online* (AICEP, 2018h, pp. 32-35).

O *Go to Market* (AICEP, 2020f) é uma iniciativa diferente das ações do tipo *ABC Mercado* e *Custo de Vender Em.* Estas últimas são destinadas a empresas que já possuem algum conhecimento e alguma experiência nos mercados em análise, enquanto o *Go to Market* pretende ir ao encontro de empresas que se encontram na primeira fase de expansão nos mercados internacionais. São empresas que, estando nessa fase inicial, necessitam de mais recursos para fazer face ao deficiente conhecimento que têm desses mercados e por isso têm de suportar custos mais elevados (Santangelo & Meyer, 2011, pp. 894-909). Esta nova ação é um seminário/workshop, com sessões mais curtas e sucintas onde se pretende: (a) fornecer uma pequena contextualização macroeconómica dos mercados; (b) dar a conhecer as oportunidades e potencialidades dos sectores de interesse; (c) assessorar sobre a forma mais adequada para entrar no mercado; (d) criar a possibilidade de as empresas alcançarem uma rede de contactos considerável de clientes; (e) dar a conhecer as boas práticas a seguir no processo negocial. Estas ações são consideradas como complementares das de o *Custo de Vender Em*.

O *Export Advance* é um programa avançado de internacionalização desenvolvido pela AICEP em estreita colaboração com universidades portuguesas: INDEG-ISCTE e Porto Business School. Tem como finalidade estimular a internacionalização das empresas

nacionais por intermédio de uma formação especializada, realizada à medida de cada empresa (AICEP, 2018e). Este programa teve o seu início em 2018 e enquadra-se nos novos serviços, mais personalizados e com maior valor acrescentado, que a AICEP pretende ter disponíveis para oferecer aos seus clientes.

O *Exportar online* é uma medida desenvolvida pela AICEP que pretende impulsionar o processo de internacionalização digital das empresas nacionais. Para tal, foram realizadas, em 2018 e 2019, uma série de ações visando sensibilizar e capacitar as empresas para os desafios do comércio internacional digital: (a) os seminários de sensibilização da exportação *online* (AICEP, 2018i); (b) os seminários sobre particularidades de cada mercado *online* (AICEP, 2019e); (c) *workshops* sobre e-commerce(AICEP, 2019d). Em 2020, a perspetiva da agência é continuar a desenvolver ações de capacitação de exportação *online* para as empresas nacionais.

Quanto ao programa *INOV Contacto,* refira-se que continuou a dinamizar a competitividade internacional dos jovens portugueses e a criação de emprego. Em 2017 atingiu-se a fasquia de 340 estágios aprovados e realizados, com uma taxa de recrutamento de cerca de 18%, tendo-se inscrito 1874 candidatos. Cerca de 307 empresas demonstraram o seu interesse por estes jovens, o que demonstra a importância deste programa. Para celebrar os 20 anos de existência do programa, foi realizado em 2017 o evento *Open House*, com o objetivo de apresentar uma retrospetiva das suas principais fases, episódios e memórias. O evento ocorreu nas instalações da AICEP em Lisboa e teve a participação de diversas personalidades ligadas ao projeto, nomeadamente os ex-presidentes da AICEP, oradores de anteriores sessões, empresas, mentores, parceiros, e antigos estagiários (AICEP, 2018h, pp. 37-37). De referir também que, no âmbito da edição do programa de 2018/2019, foi realizado um seminário de acolhimento sobre práticas internacionais no campus da *Nova School of Business & Economics* (AICEP, 2019j). Neste evento, foi feita a divulgação das empresas e dos locais dos estágios, servindo também para ministrar, aos novos estagiários, formação direcionada para a superação dos desafios que vão enfrentar.

No âmbito do fornecimento de informação a AICEP continuou a melhorar os produtos e serviços de informação que coloca à disposição dos seus clientes, sempre com o intuito de conseguir adaptar os seus produtos e serviços à natureza, particularidades e necessidades dos clientes e dos mercados. Por isso, e de novo, a articulação com a rede externa da AICEP foi crucial. Tentou-se também que a informação atingisse um maior número de destinatários. As vias usadas foram os canais *website*, gestores de clientes, as páginas do *Facebook* e *Linkedin*, a revista *Portugalnews* (AICEP, 2020n) e a plataforma *Globalmail* (AICEP, 2020e). Acresce

ainda que foram realizadas ações de investigação de mercados, dedicadas especialmente à obtenção de informação generalizada sobre os mercados – tanto nacionais como estrangeiros - , com enfoque especial nos negócios (AICEP, 2020k), e atividades de suporte a pedidos de informação requeridos por entidades internas e externas. As ações realizadas prepararam e melhoraram a informação captada nos mercados através de *Fichas de Mercado* (AICEP, 2017a), *Sínteses de países* (AICEP, 2018b) e *Flash de países* (AICEP, 2018a), tendo havido a preocupação de os relatórios, sobre o mercado nacional, serem produzidos em diferentes línguas. A cooperação com a rede externa da AICEP foi, mais uma vez, um meio importante de recolha, tratamento e divulgação da informação, o que não é mais do que uma aplicação da inteligência na otimização das atividades da organização (López-Robles, Otegi-Olaso, Porto Gómez, & Cobo, 2019, p. 22). Assim, foram publicadas várias edições de *Oportunidades e Dificuldades do Mercado* (AICEP, 2017d) e dos *Guias Práticos de Acesso ao Mercado* (AICEP, 2018f). Por fim, e para responder aos pedidos de informações sobre mercados, requeridas tanto por entidades internas como externas, a AICEP produziu e facultou a informação adequada. Na área da investigação sectorial a agência continuou a desenvolver um conjunto de relatórios sobre os mercados externos, com a ajuda da rede externa: *Sínteses Sectoriais*, *Notas Sectoriais* e *Breves Apontamentos* (AICEP, 2018j). Foram elaborados produtos de informação, direcionados para a compreensão das dinâmicas quantitativas das fileiras e dos sectores, utilizando como referência indicadores capazes de sistematizar a informação.

No campo da informação sobre oportunidades de negócio, a AICEP preparou e facultou relatórios vários para responder às solicitações dos clientes. Para tal, desenvolveu um conjunto de investigações, com o fim de identificar oportunidades de negócio, concursos internacionais e projetos de interesse para as empresas nacionais, a que deu divulgação nas suas plataformas.

Ao nível da consultoria regulamentar, a AICEP continuou a agilizar as respostas aos clientes por diversos meios: (a) através da parametrização de respostas-tipo; (b) através do aumento e melhoria dos documentos publicados do tipo *Estabelecimento de Empresas em* e *Condições Legais de Acesso ao Mercado*; (c) através da atualização das notícias jurídicas, de forma a acompanhar as alterações que ocorrem nas respetivas legislações nacionais (AICEP, 2020c). O desconhecimento da legislação local é uma das principais dificuldades com que as empresas se deparam quando pretendem entrar num novo mercado (Almor & Hashai, 2004, pp. 479-500).

Nas atividades de análise estatística, a AICEP continuou a elaborar e a fornecer aos clientes informação padronizada sobre o comércio internacional e investimento direto, estatísticas sobre o mercado português e sobre as empresas exportadoras nacionais com investimento no estrangeiro (AICEP, 2020g).

Do ponto de vista dos custos de contexto, e de projetos de interesse nacional, a AICEP continuou a gizar políticas públicas no sentido de os reduzir, já que estes são uma barreira - principalmente para as empresas multinacionais que têm que se adaptar a diferentes contextos económicos, culturais e políticos, para serem bem-sucedidas (Zaheer, 1995, p. 341). Nesse âmbito, a AICEP manteve sempre um acompanhamento próximo de todos os processos administrativos necessários para a realização do investimento: (a) os licenciamentos junto das organizações públicas; (b) as várias solicitações de vistos de residência e de trabalho; (c) a obtenção de autorizações de todo o tipo; (d) o cumprimento das obrigações fiscais, entre outros.

Também neste mandato a AICEP, em colaboração com a AMA, criou uma plataforma digital para receber, em formulário eletrónico, candidaturas a projetos de interesse nacional, a serem apreciadas posteriormente pela Comissão Permanente de Apoio ao Investidor. Este projeto permitiu melhorias substanciais no processo de análise dos projetos candidatados e, em consequência, uma resposta decisória mais rápida (AICEP, 2018h, pp. 42-45).

Em 2019, a AICEP realizou pela primeira vez uma grande conferência denominada *Exportações & Investimento*, que contou com a presença de várias figuras políticas nacionais (AICEP, 2019i). Pretendia-se apresentar e discutir a performance da economia portuguesa, no contexto da exportação e da captação de investimento em 2018, bem como as perspetivas futuras para 2019. Nesse evento teve lugar também a atribuição de um prémio à melhor PME portuguesa na área da exportação e do investimento. A agência decidiu continuar a realizar essa conferência e a repetir anualmente a atribuição do referido prémio. Ainda ao nível dos grandes eventos, a AICEP assumiu a responsabilidade de organizar a participação de Portugal na *Expo* 2020 no Dubai (AICEP, 2020m), um importante contributo para aumentar o prestígio do país no estrangeiro.

No âmbito da transformação digital, a AICEP lançou em 2019 uma nova plataforma tecnológica denominada *Portugal Exporta.* Este instrumento disponibiliza às empresas nacionais novos produtos e serviços, mais personalizados e com maior valor acrescentado. Tentaram-se criar produtos e serviços mais direcionados para as necessidades de cada empresa, levando em conta a sua fase de internacionalização e o seu setor de atividade económica. Para tal, recorreu-se à inteligência artificial no desenvolvimento das ferramentas

necessárias para melhorar a qualidade dos serviços, e para aumentar do número de empresas exportadoras em Portugal (AICEP, 2019a). Todas estas ações são a manifestação da estratégia de transformação digital encetada pela AICEP. Nessa senda, a agência decidiu lançar em 2020 quatro novos projetos: (a) um *Portal dedicado ao Investimento*; (b) o *Business Match Making* - uma ferramenta que ajuda as empresas a encontrarem os parceiros ideais; (c) o *Acelerador da Internacionalização Online* que permite às empresas aceder a recomendações de mercados digitais, de acordo com as suas características; (d) e o *Optimizador do Investimento* que vai auxiliar as empresas nacionais a encontrar os projetos de investimento mais adequados.

Capítulo 5 - A Internacionalização das PMEs

5.1 - O enquadramento geral da Internacionalização na esfera das PMEs

5.1.1 - Os vários conceitos da Internacionalização

O conceito de internacionalização foi evoluindo ao longo dos anos, em sede da literatura económica, sendo visto por muitos como algo bastante indefinido, dependendo, em grande medida, dos factos sob investigação (Ribau, Moreira, & Raposo, 2018, p. 282). Ou seja, a sua definição variaria consoante o tema em investigação, fossem as exportações, alianças, subsidiárias, sucursais ou outros (Singh, Gaur, & Schmid, 2010, p. 35-37). Até porque o estudo dos processos de internacionalização pode incidir sobre diversas realidades e variáveis: desde as operações com o exterior e adaptação do negócio aos modelos locais, até ao fenómeno da *de-internacionalização*[31] passando por fatores como o modelo de gestão, idade e dimensão da empresa, para além de outros.

Contudo, a internacionalização das empresas envolve sempre a vertente do comércio entre países de diferentes geografias, sendo o aumento do bem-estar o ponto de interesse, comum às partes envolvidas. A ciência económica tem procurado produzir, desde sempre, modelos teóricos explicativos do comércio internacional. Tal pretensão ganhou um maior impulso, a partir da segunda metade do século XX devido ao processo de globalização, levando ao aparecimento de um leque alargado de teorias relativas à internacionalização das empresas em geral, e das PMEs em particular.

5.1.2 - O conceito de PME

A classificação das empresas como PME varia de país para país. As empresas abrangidas por essa classificação podem reportar a diferentes dimensões máximas, como se depreende da comparação entre o conceito utilizado na Europa e o usado nos EUA:

Uma PME na Europa é uma empresa que tem menos de 250 funcionários e um volume de negócios não superior a 50 milhões de euros e um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros - Comissão Europeia, 2014. No entanto, nos EUA, uma PME pode ter 100 a 1.500 funcionários e um volume de negócios de 2,5 a 21,5 milhões de dólares - US Small Business Administration, 2014 (Ribau, Moreira, & Raposo, 2018, pp. 281-282).

[31] O termo respeita ao processo de redução da operação internacional das empresas, o qual também ocorre: "Em termos genéricos, a de-internacionalização refere-se a todas as ações, voluntárias ou forçadas, que reduzem a intervenção ou a exposição a atividades económicas de tipo transnacional". (Benito & Welch, 1997, p. 9).

Portugal segue a nomenclatura europeia decorrente da Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003, que estabelece as seguintes classificações: (a) microempresas – menos de 10 trabalhadores, volume de negócios anual e balanço total anual até 2 milhões de euros; (b) pequenas empresas – menos de 50 trabalhadores, volume de negócios anual e balanço total anual até 10 milhões de euros; (c) médias empresas – menos de 250 trabalhadores, um volume de negócios não superior a 50 milhões de euros e um balanço total anual não superior a 43 milhões de euros.

5.1.3 - A perspetiva histórica da internacionalização das PMEs

O interesse sobre a internacionalização das PMEs inicia-se no momento em que a importância da produtividade e da flexibilidade começou a ser relevante no contexto da competitividade no comércio internacional (McAuley, 2010).

A literatura académica começou por ser dedicada, principalmente, à análise do processo da internacionalização das multinacionais, com base na teoria dos custos de transação e do paradigma eclético[32] (Etemad, Wright, & Dana, 2001; McAuley, 2010).

Apesar de as PMEs, em vários aspetos, serem bastante diferentes das multinacionais,[33] durante largo tempo a literatura ignorou tais clivagens. A maior parte das revisões da literatura publicadas assim o provava. A tónica dominante era perceber como as empresas se internacionalizam, dissertava-se sobre o tema do empreendedorismo internacional ou dos negócios de família, e a distinção entre o contexto das PMEs e o das multinacionais não era evidenciada nos vários tópicos desenvolvidos. Tal situação tem vindo a ser superada nos últimos tempos, devido à publicação de estudos dedicados ao conhecimento metodológico e teórico da internacionalização das PMEs, apesar de tais investigações não reunirem um consenso académico pleno (Mejri & Umemoto, 2010).

É que, embora as multinacionais se destaquem no domínio dos mercados globais[34], as PMEs são participantes fundamentais no comércio mundial atual, dado que conseguiram gerar novas oportunidades de negócio, consideravelmente rentáveis, e com taxas de crescimento

[32] Este paradigma surge na sequência dos trabalhos de (Dunning, 1980, 1988, 1998), e alia os custos de transação com os de economia industrial e internalização, pretendendo, dessa forma, explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três conjuntos de vantagens: específicas de propriedade, de internalização e de localização.

[33] Como, por exemplo, na forma de atuação nos mercados, na capacidade financeira, e no modo como definem e seguem a sua estratégia.

[34] Vários estudos sobre o comércio internacional das PMEs demonstraram que a sua influência na dinamização das trocas comerciais com exterior era pouca significativa. Na Europa, a percentagem de exportações na faturação das PMEs é de 8% enquanto nas multinacionais é de 28% (Observatory of European SMEs, 2007).

significativas (Lin & Chaney, 2007). Na economia mundial, as PMEs são responsáveis por cerca de 90% dos negócios e por mais de 50% dos empregos (IFC, 2012). Por esse facto, a internacionalização das PMEs é de extrema importância em termos da sua sustentabilidade e do crescimento da economia mundial, uma vez que estas organizações, ao invés das multinacionais, têm à sua disposição menos recursos (Dutot, Bergeron, & Raymond, 2014); Karlsen & Nordhus, 2011).

Por tudo isso, nos últimos anos, a internacionalização passou a merecer especial atenção do mundo académico. As investigações seguiram diferentes prismas de análise, incorporando temas como a gestão internacional, o marketing, a gestão estratégica, a teoria organizacional e a gestão de pequenos negócios (O'Cass & Weerawardena, 2009). Em consequência, estudos sobre estratégias de entrada nos mercados começaram a ser cada vez mais comuns, baseando-se as investigações em dados relativos à performance nos mercados internacionais, à estratégia de marketing e às exportações. Estes estudos permitiram concluir que as PMEs preferem adotar a via das exportações, como ponto de partida para o processo de internacionalização. Isto permite-lhes proteger e manter a sua posição no mercado de origem, e simultaneamente aumentar o volume das suas vendas, sem terem que recorrer a grandes investimentos para aceder aos mercados externos (Salomon & Jin, 2008). Porém - e face ao ambiente concorrencial agressivo que caracteriza os mercados mundiais -, as PMEs enfrentam claramente uma competição bastante feroz, pois defrontam-se com multinacionais e entidades locais que, por sua vez, têm uma posição dominante nos seus mercados (Etemad, 2009).

A literatura aponta várias explicações para a eclosão e manifestação dos processos de internacionalização das empresas. Os primeiros estudos situaram os seus fundamentos numa perspetiva de país, analisando os vários fatores do mercado e o motivo que leva os países a protegerem as suas vantagens competitivas nas trocas internacionais. Posteriormente surgiram outras abordagens, de cariz microeconómico, como é o caso da teoria de Uppsala, em que o termo *processo* é usado para compreender a internacionalização (Johanson & Vahlne, 1990). Nas PMEs destaca-se a perspetiva empresarial como meio para explicar o processo de internacionalização (Jones & Nummela, 2008).

Apesar de as teorias tradicionais da internacionalização estarem, sobretudo, orientadas para multinacionais, elas também podem ser generalizadas para as PMEs. É que, apesar de tudo, há muitos pontos em comum: as empresas só decidem avançar para um processo de entrada num mercado externo, após já terem alcançado uma posição confortável no mercado nacional, possuírem vantagens competitivas dos seus produtos ou/e serviços e adquirirem

tecnologia, recursos financeiros e competências de gestão apropriadas para a realidade onde pretendem investir (Oviatt & McDougall, 1999).

5.2 - O Modelo de Uppsala

5.2.1 - A contextualização histórica do Modelo de Uppsala

No contexto da internacionalização, o modelo Uppsala é, entre os vários modelos existentes, um dos mais usados para explicar o fenómeno da expansão internacional das PMEs (Vissak & Francioni, 2013). Este modelo considera o processo de internacionalização das PMEs como sendo progressivo, já que elas possuem um conjunto de limitações que dificultam a sua capacidade de desenvolvimento a nível internacional. A falta de conhecimento das especificidades dos mercados externos, a carência de recursos e a consciência do elevado risco em que incorrem, são fatores que condicionam a forma de atuar destas organizações no exterior.

Por isso, o modelo de Uppsala procura explicar o processo de internacionalização das empresas com base no aumento de atividade que decorre de aprendizagens diversas (Johanson & Vahlne, 1977). Os seus fundamentos derivam da teoria do crescimento das empresas concebida por Penrose (1959) e da teoria comportamental da firma (Aharoni, 1966); (Cyert & March, 1963). O modelo foi concebido a partir dos resultados dos estudos empíricos de Hörnell et al. (1973), Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), J. Johanson (1966), Forsgren, M., Kinch (1970), e tem como base os processos de internacionalização das empresas suecas ocorridos nos anos 60 e 70.

De acordo com o modelo, as atividades comerciais desenvolvidas pelas empresas e o plano das suas decisões - *variáveis de mudança* -, são afetadas pelo grau de envolvimento dos recursos e pelo conhecimento e experiência no mercado - *variáveis de estado* -, sem prejuízo de as segundas também influírem positivamente na performance das primeiras, ocorrendo essa reciprocidade de influências em ciclos subsequentes (Andersen, 1993). A lógica subjacente ao modelo é que, a escolha pelas empresas do modo de internacionalização está dependente do conhecimento que estas conseguem adquirir, nas suas operações com o exterior (Ruzzier et al., 2006). Quanto maior a interação das empresas com os mercados internacionais, maior a sua predisposição para entrar em mercados mais distantes, não só em termos geográficos, mas também em termos culturais, económicos e linguísticas.

Considera-se, pois, que o processo de internacionalização é gradual, iniciando-se num quadro de reduzido risco e comprometimento - como é o caso das exportações. À medida que

se ganha mais experiência e conhecimento, aumenta-se o nível de risco e compromisso, por exemplo, através da criação de subsidiárias (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Assim, numa primeira fase, as empresas tendem a selecionar países vizinhos tanto em termos geográficos, como ao nível cultural, económico e outros. Nesta etapa, o conceito de *distância psíquica*[35] é determinante para se definir o que é tido como características próximas. Começa-se com exportações, com o objetivo de ganhar experiência no mercado, e confiança para futuras relações comerciais internacionais. Nesta fase, as PMEs têm um grau reduzido de conhecimento sobre a realidade dos mercados e são incipientes quanto às práticas a usar nos negócios em ambientes internacionais (Johanson & Vahlne, 2009).

Embora esta abordagem tenha sido testada por vários autores - Johanson & Vahlne, (2009), Kontinen & Ojala, (2010), entre outros -, e aceite durante bastante tempo no quadro da literatura sobre a temática, ainda assim surgiram também estudos críticos, pondo em causa o próprio modelo (Madsen & Servais, 1997). Contudo, apesar das suas insuficiências, o modelo continua a ser reconhecido como um instrumento teórico importante na compreensão dos padrões de internacionalização das empresas nos mercados externos (Canabal & White, 2008).

Ora, uma das situações a exigir novos desenvolvimentos científicos é a celeridade das empresas – sobretudo das PMEs -, nos processos de entrada em mercados, em consequência da globalização, (Young, 1987). Ora, tal celeridade é contraditória e não pode ser explicada pela teoria do processo de internacionalização por etapas, o que leva a questionar se tal teoria é coerente com o ritmo das mudanças que afetam, na atualidade, os contextos económicos. As PMEs, principalmente as dos sectores de novas tecnologias e serviços, estão sujeitas a desafios tão diferenciados e dinâmicos que não se coadunam com a abordagem gradual da internacionalização (Jones & Crick, 2001, p. 129). Este tipo de empresas, sujeitas a forte concorrência, são forçadas a adaptar-se – pragmática e rapidamente -, às mutações dos mercados, sem poderem ficar na expetativa da obtenção de conhecimento (Autio, Sapienza, & Almeida, 2000).

Outras críticas apontavam que o modelo não conseguia esclarecer as razões que levavam as empresas a internacionalizar os seus negócios e em que situações, e momentos, o processo de internacionalização se iniciava (Coviello, N. E.; McAuley, 1999). Acresce que o modelo pecava por considerar que a evolução da internacionalização das empresas era um processo

[35] Segundo Sousa & Bradley (2005): "A distância psíquica e a distância cultural são utilizadas como variável chave na explicação da expansão para mercados exteriores e para o comércio internacional. Supõe-se que as diferenças culturais entre o mercado doméstico e o mercado exterior criam uma distância que influencia a atividade da empresa na arena internacional" (p. 50).

contínuo e sem perturbações de maior (Forsgren, 2002), sendo as variáveis incluídas limitadas: apenas explicavam parte do processo de internacionalização (Buckley & Casson, 1998). Também não levava em conta variáveis relativas à especificidade das empresas, as redes de contactos e os fatores particulares da indústria em causa (Ojala & Tyrväinen, 2006). Por tudo isso, o modelo não conseguia explicar a razão de certas empresas conseguirem internacionalizar os seus negócios desde o momento da sua constituição e de uma forma rápida, como é o caso das *born global firms*[36]. Em resumo, para alguns críticos, o modo como o modelo foi concebido não permite replicar em situações reais as suas conclusões, uma vez que opera com conceitos demasiado qualitativos e ambíguos, de difícil medição (Steen & Liesch, 2007).

Assim, na sequência das críticas – e reconhecendo alguma validade às mesmas -, os autores do modelo de Uppsala sentiram a necessidade de o rever (Johanson & Vahlne, 2009, 2013). O modelo foi sujeito a atualizações, principalmente quanto às variáveis de estado e de mudança que fundamentam o modo de entradas das empresas nos mercados externos (Johanson & Vahlne, 2009). Nesta nova versão emerge a importância do conceito de oportunidade, estratégia, necessidade e capacidade para a aquisição de conhecimento na ótica das variáveis de estado. Quanto às variáveis de mudança realça-se o papel especial dos relacionamentos e das redes de negócio na formulação das decisões de compromisso, bem como a inclusão, nesta versão, de novos cometimentos assimilados às empresas, como sejam a construção de confiança, criação e aprendizagem. Além disso, o papel da distância psíquica foi reanalisado juntamente com o modo de entrada nas redes de negócio, assim como a consideração dos aspetos regionais e da realidade do mercado como fundamentos para o nível de compromisso internacional.

Estas revisões pretenderam dar corpo a uma teoria mais rigorosa na demonstração das seguintes conclusões: (a) a principal preocupação das empresas quando procuram aumentar a sua presença internacional é ter alguém na sua estrutura que tenha os recursos e a informação necessária para serem bem-sucedidas a nível internacional; (b) as empresas com níveis de relacionamento elevado e diversificado têm maior facilidade em obter conhecimento e maior possibilidade de encontrar e conseguir novas oportunidades de negócio; (c) O êxito de um processo de internacionalização está diretamente relacionado com o conhecimento que a empresa obtém da experiência, e na confiança que consegue criar entre os parceiros de

[36] Este termo foi originalmente proposto por Michael Rennie (1993) pretendendo referenciar as empresas que, desde a sua criação, manifestam a sua vocação e o seu propósito de atuar de imediato nos mercados globais.

negócio, sobretudo em mercados dinâmicos, como é o caso dos países emergentes (Meier & Meschi, 2011).

5.2.2 - O processo de internacionalização no Modelo de Uppsala

No modelo de Uppsala os processos de internacionalização estão divididos em quatro estágios, sendo dinâmico e auto-reativo, pois todas as fases do processo estão interligadas entre si, sendo o *output* de uma fase o *input* de outra. Portanto, os processos não têm nem um início nem um fim. O modelo original estava direcionado essencialmente para as especificidades e atividades das empresas no comércio internacional e para o grau de incerteza dos mercados (Johanson & Vahlne, 1977), enquanto o modelo mais recente pretende já explicar o papel das relações e das redes de negócio no comércio internacional (Johanson & Vahlne, 2009) - figuras 5.1 e 5.2.

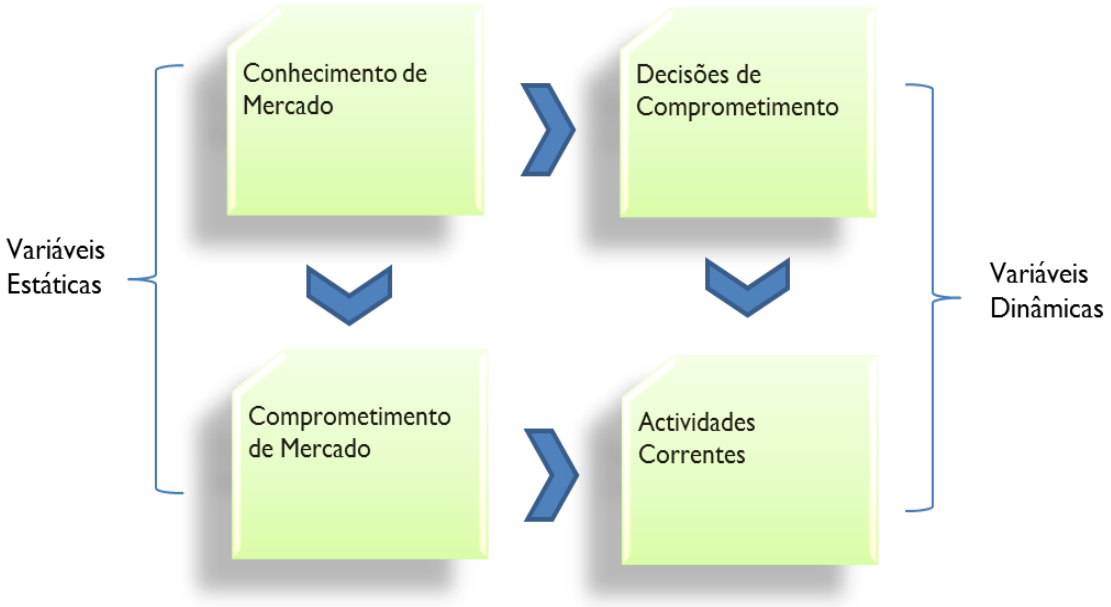


Figura 5.1 - Modelo de Uppsala Original

Fonte: (Johanson & Vahlne, 1977)

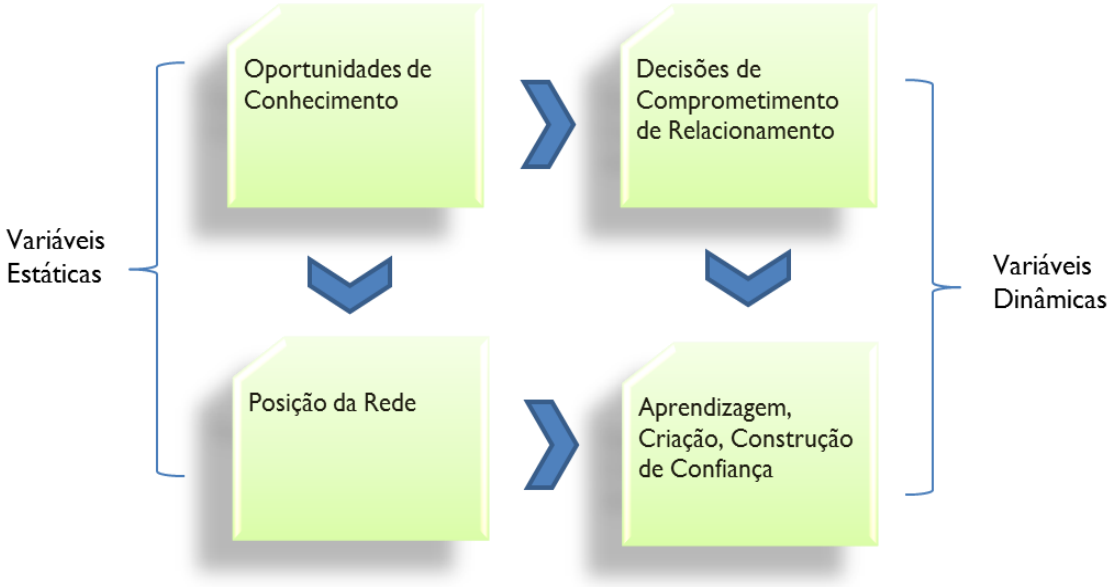


Figura 5.2 - Modelo de Uppsala Revisto

Fonte: (Johanson & Vahlne, 2009)

Em termos de variáveis há que referir algumas especificidades. A característica principal das variáveis de estado é serem temporariamente estáticas, como sucede com a posição e situação, em cada momento, do compromisso com o mercado. Logo, a posição atual da rede de negócios de uma empresa é relevante no processo de internacionalização, uma vez que este decorre, necessariamente, dessa rede de negócios. Os autores assumiram ser redutor, considerar apenas o compromisso com o mercado como variável explicativa da situação atual e, por conseguinte, incorporaram as relações correntes na versão atualizada. É através das suas relações correntes que a empresa consegue obter conhecimento e aceder a novas oportunidades de negócio nos mercados externos. Isto porque as relações trazem consigo um determinado nível de conhecimento, de compromisso e de confiança (Johanson & Vahlne, 2009).

Quanto ao segundo aspeto - o conhecimento do mercado -, o modelo mais recente passou a incluir o termo *oportunidade*, passando a relevar que o conhecimento é vital para descobrir novas oportunidades, não só internas à empresa, mas também no contexto das relações externas. Logo, passou a considerar-se que, tanto o conhecimento oriundo dos recursos internos, como o proveniente de redes de contactos, têm a mesma importância (Johanson & Vahlne, 2009).

Ao nível das variáveis de mudança, o novo modelo passou a acrescentar o termo *relacionamento* à expressão *decisão de compromisso* do anterior modelo. Tal facto veio

reforçar o papel da *relação* na esfera da decisão inerente ao compromisso da empresa perante a internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009).

Noutros aspetos as modificações foram mais significativas. As *atividades correntes* foram substituídas por *aprendizagem* e *criação e geração de confiança*. As atividades correntes continuam a fazer parte do modelo revisto, mas passaram a ser pormenorizadas. A introdução dos itens *criação* e *geração de confiança* deriva da importância que as redes de contactos têm no novo modelo, já que uma relação de confiança entre partes envolvidas é primordial para que o compromisso da empresa seja compensador numa determinada rede ou relacionamento (Johanson & Vahlne, 2009).

A introdução do fator *rede* decorre da necessidade de incorporar novas características do comportamento dos mercados, emergentes do crescimento da globalização e das TICs. Estudos recentes evidenciaram que a forma de entrada no mercado internacional, bem como a própria seleção do país, é influenciada pela rede de contactos que a empresa tem e pela posição que ocupa dentro dela (Ellis, 2000). Nessa ótica, o ambiente de negócio é pautado pela relação das redes internacionais, já que as barreiras à circulação das mercadorias entre os mercados são cada vez menores. A relação de uma empresa com outras empresas varia, pois, com o tipo de rede de contactos em que se insere. Ou seja, o nível de aproximação e de complexidade dessas relações está dependente das ligações que a empresa mantém nessa rede de contactos. Uma empresa só será internacionalmente bem-sucedida se fizer parte de uma forte rede de contactos internacional. À medida que a empresa estreita as relações com as empresas dessa rede, proporciona mais confiança e adquire mais conhecimento sobre os mercados diminuindo os níveis de incerteza e de risco (Johanson & Vahlne, 2009).

A nova versão do modelo continua a considerar a incerteza e o comprometimento como fatores ponderadores do risco que as empresas correm, quando pretendem internacionalizar os seus negócios. O nível de comprometimento é determinado pela quantidade de recursos que a empresa afeta a um dado investimento internacional, enquanto incerteza advém do quadro desconhecido que a empresa defronta, quando entra num novo mercado. Para determinar o nível de risco em que a empresa incorre, é determinante que esta defina o grau de conhecimento do mercado e o nível de comprometimento que está disposta a aceitar (Figueira-de-Lemos et al., 2011). Logo, o risco relacionado com a entrada num mercado é o resultado da combinação de variáveis que dependem da incerteza e do comprometimento (R=I*C). Tais variáveis podem ser afetadas, tanto pelas ações da empresa, como também por fatores externos, como a instabilidade política e o aparecimento de novas tecnologias.

Deve dizer-se, que a incerteza é considerada no novo modelo como estando separada do risco, embora exista uma dependência recíproca. Assim, foi necessário aclarar duas noções do conceito de incerteza: a *incerteza pura* e a *incerteza contingente*. Esta última deriva de situações em que os gestores, através da aprendizagem, conseguem lidar com o desconhecido. A *incerteza pura* decorre de situações futuras imprevisíveis e, portanto, impossível de ser operacionalmente manejada. Assim, quando o modelo aborda a incerteza, ele está a remeter para a incerteza contingente.

Na sua primeira versão, o modelo estabelecia que a incerteza é dependente da distância física e psíquica que existe entre o mercado nacional e o externo. A *distância física* refere-se à distância geográfica entre dois mercados, ao passo que a *distância psíquica* – como já atrás vimos -, é a conjugação de obstáculos que afetam negativamente o fluxo de informação para e de mercados estrangeiros - cultura, educação, nível de desenvolvimento industrial e idioma. Ora, a distância psíquica acabou por perder importância ao ser incluída a perspetiva das redes na versão mais recente do modelo: a redução da distância psíquica não é o determinante principal da acumulação de conhecimento através das redes de contactos (Johanson & Vahlne, 1977).

O conhecimento que uma empresa consegue obter ajuda, pois, a diminuir a incerteza existente num mercado internacional pelo que, a falta de conhecimento, é tida como a causa principal do insucesso dos processos de internacionalização na União Europeia (EIM Business & Policy Research, 2010). Ora, existem dois tipos de conhecimento, a saber, o conhecimento experiencial e o conhecimento objetivo (Penrose, 1959). O conhecimento experiencial decorre da experiência individual de cada empresa, é específico aos países, e não pode ser transferido entre firmas ou unidades de negócio diferentes. É difícil e caro de obter e é decisivo na operacionalidade do modelo porque é ele que permite interpretar e reagir melhor às oportunidades existentes no mercado. O conhecimento objetivo é mais fácil de obter porque pode ser adquirido de fontes abertas de informação, pesquisas de mercado, ou sessões de formação, e pode ser partilhado entre pessoas e empresas (Eriksson, Johanson, Majkgård, & Sharma, 2015, pp. 340-341).

Nesse contexto, o conhecimento experiencial é um tipo de conhecimento específico do mercado, enquanto o conhecimento objetivo é um conhecimento de tipo geral, normalmente associado à aprendizagem que as empresas obtêm através da sua interação com outras empresas e das teorias e práticas de marketing. Já o conhecimento específico provém das particularidades dos mercados onde as empresas atuam, designadamente a cultura, a estrutura e o ambiente de negócio. Na verdade, as próprias características dos vários intervenientes nos

mercados contribuem também para o aumento do conhecimento específico das empresas. Ambos os tipos de conhecimento são importantes na operacionalização do modelo, não sendo a sua acumulação um processo contínuo e linear, já que esta depende do processo como se combinam (Figueira-de-Lemos et al., 2011). Além disso, na versão mais recente do modelo, o campo do conhecimento foi alargado para além da esfera individual da empresa. Considerou-se ser, também importante, levar em conta o conhecimento oriundo das relações estabelecidas nas redes de contactos das empresas.

Contudo, nem sempre é fácil aumentar o conhecimento que uma empresa tem sobre um dado mercado. Mesmo um acréscimo de atenção e empenho da empresa sobre um mercado específico, pode não ser suficiente para se alcançar o nível de conhecimento desejado. É certo que tal conhecimento pode ser adquirido pelo aumento da experiência da empresa, pelo recrutamento de profissionais especializados e pela contratação de serviços externos com elevada experiência e conhecimento. Mas, mesmo assim, tais possibilidades podem não ser suficientes para se atingir o objetivo pretendido – pelo menos em tempo útil. Por isso, o modelo inclui o conceito de *conhecimento específico da firma*. Se existe conhecimento implícito no mercado, também terá que existir na empresa. Logo, para a empresa conseguir obter e transferir conhecimento de um dado mercado tem que, obrigatoriamente, possuir o referido *conhecimento específico da firma*. Sem isso, não será possível reconhecer um nível satisfatório de conhecimento específico de mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Em conclusão: incerteza e conhecimento variam de forma direta e em sentido inverso. Quando o conhecimento sobre um mercado aumenta, a incerteza diminui e consequentemente o risco da empresa reduz-se.

Quanto ao nível de compromisso, existem duas perspetivas de avaliação. Pode ser analisado através de aspetos quantitativos, como o montante de recursos investidos num determinado mercado, ou através de aspetos qualitativos, como seja se um dado investimento tem ou não características de reversibilidade. Se um investimento é reversível isso significa que o seu retorno está quase garantido e, portanto, não necessita de existir um grau elevado de compromisso. No entanto, há situações em que, face à especificidade do investimento, o risco do retorno é elevado – logo irreversível. Por exemplo, um investimento num bem em que não exista mercado secundário; nesse caso o grau de compromisso é claramente mais elevado. O conceito de compromisso sofreu bastantes alterações, da versão original para a versão atual do modelo. Enquanto, na versão de 1977, o nível compromisso tinha apenas em conta o compromisso de um só sentido, avaliando-o em termos de itens físicos - como é o caso dos investimentos em fábricas -, a versão mais recente considera o compromisso em termos de

sentido duplo, dando ênfase à reciprocidade das relações entre a empresa e os seus parceiros. Portanto, o nível de compromisso que uma empresa aplica num investimento pode ser uma combinação mista de ativos tangíveis e de ativos intangíveis e, quando tal sucede, o nível de compromisso que a empresa tem que assumir, face à complexidade da relação, terá que ser necessariamente maior (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Outro fator introduzido no modelo de Uppsala, para explicar o comportamento das empresas ao nível da internacionalização, foi a gestão do risco. Esta temática foi abordada pela primeira vez por Figueira-de-Lemos et al. (2011). De acordo com esse estudo, a gestão consegue gerir a exposição ao risco, que as empresas estão aptas a aceitar, através de ajustamentos ao nível do compromisso. Esta tese surge, assim, como um complemento às formulações do modelo inicial de 1977, quando se pretendia explicar o comportamento de risco das empresas no processo de internacionalização.

Como o risco total de uma empresa num mercado é o produto do seu compromisso e incerteza, e como estes elementos se relacionam inversamente, é natural que o aumento do compromisso leve à diminuição da incerteza e vice-versa. Assim sendo, quando uma empresa entra num novo mercado, tem um nível de conhecimento baixo e uma incerteza bastante elevada, e por isso tem que se *comprometer* a aplicar mais recursos para que, com esse nível de incerteza, a sua exposição ao risco seja igual ou menor que o valor máximo que a empresa está disposta a aceitar (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Todavia, o incremento do nível de compromisso não conduz à redução imediata – nem sequer rápida -, da incerteza: existem sempre desfasamentos. O aumento do conhecimento sobre o mercado não é, por norma, passível de ser utilizado de imediato e integralmente. Embora a empresa possa ter conhecimento sobre o mercado, este pode não ser suficiente para ter *acesso pleno* sobre o conhecimento do mercado. Deste modo, quando a empresa aumenta o seu compromisso, investindo mais recursos num mercado, numa fase inicial aumenta a sua exposição ao risco, visto que tem mais recursos aplicados. Depois, na fase seguinte e gradualmente, o seu grau de conhecimento aumenta, reduzindo-se assim a incerteza, e retornando a exposição ao risco ao estado inicial. Este processo repete-se ciclicamente, sempre que a empresa aumenta o seu compromisso num mercado internacional.

O desfasamento temporal do impacto do compromisso no conhecimento é natural. Qualquer processo de aprendizagem é progressivo, pois é sempre necessário tempo para se consolidar. Por outro lado, as formas de obtenção de conhecimento também determinam formas e tempos de aprendizagem diferentes. Quando a empresa recorre a agentes para entrar num mercado estrangeiro tem, obviamente, menos conhecimento proveniente da experiência,

mas terá acesso ao conhecimento que o agente tem do mercado. Quando a entrada é através de fusões ou aquisições, a empresa terá mais conhecimento pela experiência, no entanto levará mais tempo a obtê-la, por causa da existência da necessidade de conhecimento específico sobre a empresa (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Em termos de gestão de risco, quando uma empresa está presente num mercado onde a rede de que faz parte é ampla e diversa, é mais provável adquirir novas experiências e, em consequência, acumular mais conhecimento e diminuindo, assim, a incerteza. Logo, o nível de risco pode reduzir-se por duas vias: ou através da diminuição do nível de compromisso aplicado pela empresa; ou pelo aumento do nível de conhecimento. Por seu turno, o aumento do conhecimento pode também ocorrer através de duas vias: ou pelo aumento do próprio compromisso; ou aguardando que o nível de compromisso existente opere e venha a produzir resultados futuros. A empresa apenas tem ao seu dispor a manipulação do nível de compromisso para conseguir gerir a sua exposição ao risco. Sendo a incerteza uma variável externa - dependente de fatores que a empresa não controla -, e o compromisso uma variável interna controlada pela empresa, é natural que o compromisso seja o fator-chave da gestão do risco (Johanson & Vahlne, 1977, 2009).

A forma como as empresas gerem a relação entre compromisso e incerteza, no processo de internacionalização foi, como já referimos, amplamente dissecada por Figueira-de-Lemos et al. (2011). Em síntese, para estes autores, quando uma empresa entra num mercado tem geralmente um nível de conhecimento baixo, uma incerteza elevada e pouco compromisso aplicado nesse mercado. Em decorrência, vai procurar oportunidades de negócio através do estabelecimento de relações que lhe permitam colmatar a falta de conhecimento. Embora a empresa já possa possuir *conhecimento objetivo*, ainda está em falta o *conhecimento experiencial*. Em tais situações as empresas preferem investir os seus recursos em ativos intangíveis – relações -, em detrimento de ativos tangíveis - instalações. Ou seja, quanto menor for o risco maior será a disposição para o investimento em ativos tangíveis, ou vice-versa em ativos intangíveis (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Capítulo 6 - As necessidades das PMEs no comércio internacional

6.1 - As restrições e a identificação das necessidades das PMEs

6.1.1 - As limitações das PMEs

As PMEs enfrentam vários tipos de barreiras em termos de internacionalização. A OCDE identificou quatro entraves principais: (a) a carência de capital circulante de suporte às exportações; (b) a dificuldade em identificar as oportunidades de negócio mais adequadas; (c) a insuficiência de dados para avaliar e escolher os mercados mais acertados; (d) a insuficiência de rede comercial para a obtenção de novos clientes no exterior (OECD-APEC, 2007). Outro estudo posterior, também da OCDE, acrescentou ainda o *deficit* de competências e de conhecimento, bem como a escassez de tempo de gestão, como o quinto fator limitativo do acesso das PMEs aos mercados externos (OECD, 2009).

Em muitos estudos académicos, os obstáculos relacionados com a internacionalização de PMEs resumem-se aos desafios inerentes ao processo de internacionalização, à informação, à estratégia e à operacionalidade da atividade das empresas (Hutchinson, Quinn, & Alexander, 2005). Internacionalmente, as empresas quanto entram num novo mercado estão sujeitas a barreiras comerciais horizontais e a determinadas especificações técnicas nos setores onde atuam. Nesse domínio a diplomacia económica dos países é essencial, uma vez que ajuda as empresas a combater tais dificuldades. A origem das restrições das PMEs está relacionada com a carência de recursos, podendo estes serem de natureza logística, operacional, educativa e financeira. A consequência dessas limitações pode impedir a evolução das atividades das PMEs em mercados externos (Morgan & Katsikeas, 1997). Contudo, a literatura também demonstra que as PMEs podem superar essas limitações potenciando as suas competências empresariais, dinamizando as suas redes de negócios e promovendo a diferenciação face à concorrência (Hutchinson et al., 2005). Mas, qualquer que seja o perfil da internacionalização, esta envolve sempre custos fixos significativos, risco elevado, e alta probabilidade de insucesso. Por isso mesmo, devido à sua escassez de recursos, em períodos de menor expansão internacional, as PMEs poderão ter mais dificuldades em ultrapassar esses impasses (Buckley, 1989), tendo que atuar nos mercados com uma presença operacional reduzida e um baixo nível de investimento, de forma a obterem um retorno mais rápido. Portanto, nem todos os modos de entrada nos mercados são viáveis para as PMEs (Papadopoulos, 1987). As suas limitações não decorrem apenas da escassez de recursos, mas manifestam-se também nas capacidades linguísticas, conhecimento das regulamentações, capacidade de gestão, distância

psíquica, diferenças culturais, burocracia e falta de procura dos seus produtos e serviços (Fletcher, 2004).

A potenciar tais limitações existe ainda a falta de conhecimento dos mercados onde as PMEs pretendem operar. Tal falta origina uma ausência de ambição e de competências para desenvolver negócios no estrangeiro, obstruindo assim a construção de redes de contactos com clientes e fornecedores e a possibilidade de identificar mercados externos de fácil acesso (O'Farrell & Hitchens, 1988). Ainda assim, a expansão internacional das PMEs pode ser fomentada através do aprofundamento da sua experiência, do fortalecimento da sua estratégia internacional e do aperfeiçoamento da sua visão empresarial, tirando partido da sua rede de ligações, e recorrendo a ajuda externa quando as suas aptidões não são suficientes para a prossecução de atividades nos mercados externos (Hutchinson et al., 2005).

6.1.2 - As qualificações essenciais das PMEs

A maior parte das PMEs não estão devidamente preparadas para o comércio internacional. Um dos argumentos é que, pelas características da sua estrutura e pela forma como as suas atividades estão formatadas, não estão dimensionadas para realizar negócios com o exterior. Embora algumas PMEs consigam realizar negócios de cariz internacional, a sua forma de operar está muitas vezes limitada pela carência de competências e pela falta de predisposição para enfrentar a concorrência internacional. Identificar, no universo dessas empresas, quais as mais capazes de ter sucesso nos mercados externos, é de extrema importância porque permite às agências de promoção direcionarem as suas forças de suporte para as mais capacitadas (Achtenhagen, 2011, p. 18). No entanto, não é nada fácil tal identificação, já que é sempre dependente das condições atuais que cada entidade apresenta e do grau de experiência que a mesma tem no comércio internacional. No âmbito da internacionalização, por via das exportações, o *modelo das fases* é uma abordagem que pretende determinar as aptidões úteis às PMEs no comércio internacional: consciência, intenção, experimentação, avaliação e aceitação seriam as qualidades essenciais (Reid, 1981). O conhecimento experiencial e o tipo de competências destas entidades variam ao longo do tempo, em função da sua aprendizagem. No âmbito das competências indispensáveis salienta-se o conhecimento do mercado, o conhecimento do ambiente institucional, a orientação internacional do pessoal e as capacidades organizacionais.

O conhecimento do mercado consiste no estudo dos concorrentes, das particularidades do mercado e dos clientes. O conhecimento do ambiente institucional reporta às normas, regras, valores e pormenores sobre os Estados dos países onde as PMEs têm interesse em investir. A

orientação internacional do pessoal é uma competência que reporta ao conhecimento obtido da captação de pessoas com experiência profissional e de vivência no estrangeiro, que têm o hábito de viajar para o estrangeiro e um elevado conhecimento de idiomas de vários países (Chandra, Styles, & Wilkinson, 2009). Esta competência permite minorar o sentimento de retração que os responsáveis das PMEs sentem, quando analisam a possibilidade de entrada num determinado mercado. Por fim, as capacidades organizacionais consistem em dar resposta aos problemas relacionados com as operações das empresas com o exterior e a forma como aí os recursos são aplicados, bem como na proposição de condutas minimizadoras do *stress*, o qual surge nos funcionários aquando da transformação de uma empresa local numa empresa internacional (Eriksson et al., 2015).

6.2 - Os recursos e competências das PMEs

6.2.1 - Várias abordagens teóricas: os recursos e as competências

Do conjunto das investigações realizadas sobre este tópico destacam-se quatro perspetivas que, embora sendo diferentes, acabam por se complementar: (a) a perspetiva baseada nos recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984, pp. 171-180); (b) a perspetiva das competências dinâmicas (Koenig, 1999); (c) a perspetiva evolucionária (Nelson & Winter, 1982); (d) a perspetiva das competências fundamentais (Hamel & Prahalad, 1990).

De acordo com estas perspetivas, as competências que uma empresa possui não são mais do que a sua capacidade para conjugar e transformar recursos tangíveis e intangíveis (Pantin, 2006, pp. 77-87). No entanto, do conjunto de recursos controláveis pela empresa, apenas os considerados estratégicos é que conseguem trazer para a empresa uma *vantagem sustentável*. Por essa razão, uma grande parte dos estudos realizados sobre este tema foi dedicada a explicar as caraterísticas desses recursos. Assim, uma vantagem sustentável é alcançada quando a empresa consegue controlar um recurso, antecipando-se aos seus concorrentes (Wernerfelt, 1984, pp. 171-180). Os recursos estratégicos são caracterizados por serem incomuns, perduráveis e distintos, logo difíceis de serem transmitidos e de serem reproduzidos por outros (Amit & Schoemaker, 1993).

A utilização do conceito de recurso na esfera das PMEs faz todo o sentido, uma vez que no contexto da sua atuação elas carecem de recursos e competências (Marchesnay, 2002). A gestão das PMEs é de extrema dificuldade porque é necessário tomar decisões, ao nível da escolha da melhor solução de recursos e competências, a aplicar na sua atividade.

Ora, tanto os recursos como as competências são fundamentais no processo de internacionalização das PMEs. Para que a empresa seja bem-sucedida tem que possuir a capacidade de os mobilizar, tanto a nível interno como externo (Ruzzier et al., 2006). As PMEs que possuem um nível de conhecimento satisfatório dos mercados externos - e que facilmente acumulam e aprendem de uma forma eficiente esse conhecimento -, conseguem saltar várias etapas no seu processo de internacionalização (Gankema, Snuif, & Zwart, 2000). Dispor de recursos de gestão, tecnológicos e financeiros permite localizar e encontrar oportunidades no comércio internacional (Ruzzier et al., 2007). As redes de contactos, que a empresa consegue estabelecer, são também importantes para a obtenção mais fácil de informação e para aceder a recursos em mercados internacionais. Essas relações facilitam, de certa forma, a criação de parcerias de negócio, passos essenciais para a internacionalização das PMEs.

Em termos de recursos e competências - que as PMEs deveram possuir, no quadro do comércio internacional -, destacam-se o conhecimento obtido através da experiência, os recursos organizacionais e as relações sociais. A experiência obtida nos mercados externos possibilita às empresas reduzir a sua perceção de distância psicológica face aos mercados internacionais e inclusive permite abrir portas de novos mercados (Laghzaoui, 2011, p. 189). Os recursos organizacionais - nomeadamente os tecnológicos, financeiros e produtivos -, são recursos tangíveis, controlados pela empresa, e que por isso permitem obter vantagens competitivas no comércio internacional (Julien, 2005). As relações sociais, sendo decisivas na criação de redes de contactos, permitem facilitar o acesso a um conjunto de recursos muito especializados que seriam difíceis de obter noutro contexto (Pihkala, Varamaki, & Vesalainen, 1999). Mas, para que isso suceda, as PMEs precisam de ter predisposição e capacidade para estabelecer tais relações. Caso contrário, o seu processo de internacionalização será moroso, incremental e gradual ao longo do tempo. Estas relações são reconhecidas como recursos relacionais ou intangíveis da própria empresa.

Ao nível dos recursos e competências de aquisição progressiva ao longo do tempo, refiram-se três tipos: (a) os recursos derivados das características das empresas, como por exemplo as suas capacidades tecnológicas, financeiras, produtivas e a sua própria dimensão (Doole, Grimes, & Demack, 2006); (b) os recursos provenientes das características de gestão, como é o caso da experiência, idade e formação (Ruzzier et al., 2006); (c) os recursos relacionados com o ambiente envolvente da empresa, mais precisamente a tecnologia, clientes, fornecedores, mercado, concorrentes e o meio onde a empresa desenvolve as suas relações (Fourcade, 2002).

O meio internacional onde empresa atua é uma fonte de recursos e competências, que facilita a entrada das PMEs nos mercados internacionais. Estes recursos vão desde a comunicação e os serviços públicos, até às capacidades organizacionais, informação e aprendizagem (Torrés, 1999). Em certas situações, as PMEs têm a faculdade de fornecer esses recursos a outras partes envolventes da rede de que fazem parte (Chew & Yeung, 2001).

Em certas circunstâncias, os recursos e competências também são utilizados pela empresa para obter vantagens competitivas ao nível patrimonial, ao nível local e na própria internalização das suas atividades. Esta última possibilidade permite à empresa realizar atividades dentro da sua organização sem ter que recorrer a entidades externas, logo com um custo mais reduzido.

Em conclusão, o processo dinâmico da internacionalização das PMEs é explicado através do conjunto de recursos e competências controláveis pela empresa (Laghzaoui, 2006). A sua combinação permite que as PMEs se internacionalizem em etapas sucessivas, à medida que os recursos e competências se desenvolvem de uma forma progressiva. As características das empresas também influenciam a evolução de todo o processo. E esta progressão pode ter o seu início, de uma forma imediata e específica, nas primeiras fases da internacionalização (Boutary, 2006).

A importância do quadro de recursos e competências começa mesmo antes das PMEs decidirem internacionalizar-se. A sua existência influencia o nível de compromisso que as empresas pretendem assumir num determinado mercado e as suas intenções. Como tal, tanto pode ser impulsionador como desincentivador da internacionalização (Ruzzier et al., 2006).

Adicionalmente - e após a internacionalização ter sido decidida -, os recursos e competências influenciam a cadência e o ímpeto do processo, particularmente a nível interno. Ou seja, o seu papel tanto pode ajudar a incentivar o comércio internacional - através do aumento do nível compromisso -, como ser uma forma de dissuadir a internacionalização. Neste último caso as empresas saem, voluntariamente ou involuntariamente, dos mercados internacionais, sendo essa saída parcial ou total (Chetty & Campbell-Hunt, 2003).

Em síntese, o quadro de recursos e competências é decisivo na tomada de decisão das PMEs quando se movimentam nos mercados internacionais, quer ao nível do plano estratégico quer ao nível do plano operacional e tático. Para além disso, é também essencial na explicação, de uma forma razoável, do nível de desempenho das PMEs no contexto internacional (Grimes, Doole, & Kitchen, 2007).

6.2.2 - Os efeitos dos recursos das PMEs na internacionalização

De acordo com a literatura - mais especificamente a da área da gestão estratégica -, o sucesso das decisões estratégicas de internacionalização de uma empresa está dependente dos seus recursos (Chang & Rhee, 2011). Os recursos das empresas são determinantes, não só para tomada de decisões estratégicas, como também para a própria sobrevivência das empresas no comércio internacional (Efrat & Shoham, 2012). Na verdade, as empresas que possuem mais capacidades diferenciadas, como é o caso de competências tecnológicas, conseguem estar mais preparadas para sobreviver à concorrência dos mercados externos.

A internacionalização não é só um mundo de oportunidades (Sapienza, Autio, George, Zahra, & A, 2006, pp. 914-933). Tem os seus próprios riscos e custos relevantes associados exclusivamente à operação nos mercados externos - *liabilities of foreignness* (Hymer, 1976). A internacionalização força as empresas a obter mais recursos para conseguirem sobreviver à concorrência internacional, sendo os custos envolvidos normalmente duradouros e bastante significativos. Esses custos podem decorrer da má imagem do país na cena internacional, de diferenças culturais e institucionais do país de origem face a países terceiros e da escassez de conhecimento que a empresa possa ter em determinados mercados internacionais (Santangelo & Meyer, 2011). Esses custos são mais significativos nas situações em que as empresas passam por um processo rápido de internacionalização, em que existe a necessidade de um grande envolvimento, e quando o ambiente dos mercados é consideravelmente desfavorável à entrada das empresas. Estes impactos tornam os mercados mais turbulentos e hostis. Por isso, a diferentes estratégias de internacionalização correspondem efeitos distintos ao nível das oportunidades, dos custos operacionais internacionais e do grau de turbulência dos mercados.

Como já foi dito, os recursos que uma empresa possui ajudam a superar os obstáculos dos custos inerentes às suas operações internacionais e a incrementar as suas probabilidades de sobrevivência. Por isso, quanto mais a empresa estiver dotada de recursos, menor será o grau de risco associado a essas operações e mais viáveis serão as suas atividades internacionais (Chang & Rhee, 2011). A abundância de recursos funciona como uma vacina contra situações que possam levar a empresa à falência, assegurando a sua sobrevivência. Ora, a dimensão da empresa e a sua produtividade são indicadores de referência usados para aferir a abundância de recursos que uma empresa possui (Mishina, Pollock, & Porac, 2004), sendo esta vital para a subsistência das empresas a longo prazo, de acordo principalmente com as teses das teorias organizacionais (Tan & Peng, 2004). Acresce que o nível de recursos disponíveis é ainda mais decisivo num contexto de ambientes turbulentos: possuir mais recursos implica a existência

de maior capacidade para enfrentar o risco de retração dos mercados, e de maior flexibilidade de adaptação às exigências da procura internacional:

A abundância de recursos é uma fonte de segurança ao nível das bases tecnológicas de uma empresa, particularmente em mercados turbulentos, o que permite melhorar o seu desempenho, embora incorrendo por vezes em custos significativos (Moreno et al., 2009, p. 5503).

Normalmente, as empresas de maior dimensão possuem mais recursos de gestão e sentem menos os obstáculos inerentes à complexidade da realidade internacional. Por esse facto, a dimensão é um indicador de referência muito utilizado para aferir o grau de abundância de recursos que uma empresa tem disponíveis (Mudambi & Zahra, 2007). Os recursos de gestão são fundamentais no comércio internacional, devido às dificuldades que as empresas enfrentam nas operações externas. Assim, tais empresas estão mais bem preparadas para superar as adversidades de potenciais quebras de mercado. A existência de recursos, principalmente ao nível de conhecimento e capital, facilitam na fase inicial do processo a expansão internacional das empresas (Prashantham & Young, 2011, p. 275).

O mesmo se passa no que toca à produtividade laboral: as empresas com maior produtividade têm maior capacidade para expandir os seus negócios internacionalmente, uma vez que possuem capacidade produtiva excedentária, disponível para ser direcionada para novos mercados (Fan & Phan, 2007). Tal asserção reforça o papel que a produtividade tem como indicador de referência para aferir a abundância de recursos e a sua importância para a sobrevivência das empresas.

A expansão internacional é onerosa, traz consigo custos adicionais relacionados com a complexidade da operação, com custos de transação e com a regulamentação local do negócio, sendo natural que tais impactos afetem em maior grau as PMEs. Assim, as empresas que são mais produtivas acabam por preferir a exportação como forma de entrada no mercado (Golovko, & Valentini, 2011). Ora, a produtividade permite identificar o nível de eficiência, que deve existir na utilização de recursos, para que a entrada de uma empresa em novos mercados seja bem-sucedida.

Mas, embora os recursos sejam fundamentais, a sobrevivência de uma empresa na cena internacional está também muito dependente da estratégia de internacionalização adotada. As empresas que internacionalizam progressivamente os seus negócios são menos afetadas pelos potenciais efeitos negativos, provenientes da turbulência do comércio internacional. De uma forma incremental, vão entrando em novos mercados, dando prioridade aos mais próximos em termos institucionais e culturais e, à medida que vão adquirindo conhecimento, estarão mais

aptas para entrar em mercados mais distantes. Assim, não sofrem a pressão de ter que se adaptar simultaneamente a um vasto conjunto de mercados internacionais. Pelo contrário, muitas das empresas *born-regional*[37] procuram uma internacionalização rápida e de grande escala. Estas empresas investem bastante, e desde muito cedo e, por conseguinte, as suas operações internacionais enfrentam maiores desafios e riscos. Contudo, como a sua atuação internacional depende das características da sua região de origem, estão menos expostas a riscos de turbulência e de hostilidade, já que o seu mercado-alvo está reduzido à dimensão da sua região (Rugman & Verbeke, 2007). Ao invés, as empresas *born-global* - como procuram internacionalizar-se simultaneamente em várias frentes -, têm que enfrentar ambientes mais hostis e turbulentos, o que as obriga a consumir substancialmente mais recursos.

Uma das razões, que levam as empresas *born-global* a possuir uma base de recursos tangíveis mais alargada do que as empresas que se internacionalizam gradualmente, é o facto de os mercados onde atuam serem normalmente complexos e turbulentos. Para as empresas *born-global*, a abundância de recursos não só é importante para mitigar os riscos do seu ambiente económico, como também contribui para reforçar a sua capacidade de acesso a novas oportunidades nos mercados externos. Portanto, a falta de recursos reduz-lhes a aptidão para explorar novos mercados e torna a sua estratégica menos eficaz (Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008). Na realidade, as empresas que procuram internacionalizar os seus negócios de uma forma mais acelerada devem monitorizar de muito de perto o seu nível de produtividade, para conseguirem ser eficazes na resposta à variedade dos seus compromissos internacionais. No contexto das estratégias de elevado risco internacional é, pois, necessário ter uma base de recursos mais ampla para se conseguir operar eficientemente nos mercados (Chang & Rhee, 2011). Assim sendo, é natural que as empresas *born-global*, face aos elevados custos de adaptação de produto e de transportes, devam possuir uma base de recursos abundante e um nível de produtividade elevado para serem competitivas internacionalmente.

Mas, não só a abundância de recursos é crítica: é igualmente fundamental ter recursos relacionados com a inovação. Tal é um fator de diferenciação na criação de valor. Não é por acaso que os fracassos da internacionalização ocorram, normalmente, quando a empresa, após transferir os seus recursos internos para um determinado mercado, perde os benefícios desses recursos, por impossibilidade de substituir, por exemplo, os recursos de inovação (Cuervo-Cazurra, Maloney, & Manrakhan, 2007). Estas limitações exigem que as empresas sejam

[37] Este conceito é utilizado em oposição ao conceito das empresas *born-global*. Ou seja, *born-local* pretende referir-se às empresas que, desde o início, delimitam o âmbito da sua ação aos mercados próximos e vizinhos do seu mercado local.

capazes de se adaptar a diferentes ambientes económicos, através de distintos meios de resposta. Por isso mesmo, a capacidade de uma empresa se adaptar a um novo meio envolvente está dependente da sua aptidão para ser inovadora. Quanto mais recursos e capacidades inovadoras a empresa possuir, maior será a probabilidade de conseguir ultrapassar as dificuldades do comércio internacional, particularmente sentidas nas exportações (Chang & Rhee, 2011).

Porque a inovação contribui, de forma decisiva, para o desempenho da empresa, ela surge como um ativo vital na criação de valor nos mercados (Rubera & Kirca, 2012). É, pois, um recurso que permite melhorar a capacidade de adaptação das empresas às condições dos mercados externos, assegurando assim o sucesso dos objetivos estratégicos internacionais. Como o êxito das empresas, nos mercados externos, está dependente da capacidade de convencer os consumidores estrangeiros a comprar os seus produtos e serviços, elas têm que ter preços competitivos e vender esses produtos e serviços de acordo com a regulamentação local (Cuervo-Cazurra et al., 2007). Ora, a inovação desempenha um papel crítico na concretização de tais exigências: ela permite não só modificar os produtos de acordo com as necessidades locais, mas também desenvolver vantagens competitivas, aumentando as hipóteses de sobrevivência das empresas no comércio internacional.

Assim, para as empresas *born-global* e *born-regional*, os recursos de inovação são mais críticos do que para as empresas que se internacionalizam de forma gradual. As primeiras precisam de mais recursos de inovação, para se conseguirem diferenciar nos mercados onde atuam, já que procuram estabelecer nichos de mercado com características muito específicas conseguindo, assim, suplantar a sua concorrência. Tais recursos permitem criar um mercado viável para essas empresas, mesmo em meios envolventes mais complexos e difíceis, assegurando assim a sua sobrevivência (Efrat & Shoham, 2012). Para além disso, as empresas *born-global* e *born-regional* são caracterizadas por terem pouco conhecimento dos mercados externos, particularmente o proveniente da experiência. Não conhecem bem a realidade do ambiente económico que as espera e desconhecem a legislação e a forma de atuar das instituições locais (Almor & Hashai, 2004). Por isso precisam de possuir bastantes mais competências tecnológicas do que as empresas que se internacionalizam gradualmente.

Os avanços decorrentes da inovação permitem melhorar a qualidade da oferta e assim enfrentar mais eficientemente as oportunidades existentes no mercado: a sobrevivência de uma empresa, no quadro internacional, está dependente da sua capacidade para inovar quando está perante uma tendência crescente de oportunidades (Surroca, Tribó, & Waddock, 2010, p. 9). As empresas que possuem vastos recursos de inovação e que procuram internacionalizar-

se rapidamente, conseguem tirar grande proveito da inovação. Os custos associados a esses recursos acabam por ser facilmente amortizados, em consequência dessas empresas atingirem normalmente um grande volume de vendas. As empresas *born-global* e *born-regional* têm um comportamento idêntico nesta matéria (Baum, Schwens, & Kabst, 2011).

6.3 – A importância da Inteligência nas PMEs

6.3.1 - A noção de Inteligência e análise empresarial

O conceito de inteligência e análise empresarial tem sido debatido na literatura académica, não tendo sido obtida uma explanação consensual. As primeiras explicações caracterizaram a inteligência e análise empresarial como uma forma de descrever processos sistemáticos, metodologias, tecnologias, ferramentas analíticas e técnicas que, juntamente com a ajuda de sistemas informáticos, recolhem, tratam, analisam e disseminam informação com intuito de melhorar o desempenho do negócio e a tomada de decisões mais adequadas. Numa formulação mais recente o conceito é enunciado desta forma:

As técnicas, tecnologias, sistemas, metodologias, aplicações e práticas que apreciam os dados cruciais das atividades do negócio de uma empresa, com a finalidade de melhorar a efetividade e rapidez das suas tomadas de decisão, e de ajudar a perceber os comportamentos do seu negócio e do correspondente mercado (Božič & Dimovski, 2019, p. 94).

6.3.2 – Sobre o papel da Inteligência na Internacionalização

De acordo com a literatura, a inteligência na internacionalização das empresas surge através de três tipos de fontes: (a) por contactos diretos; (b) por ações internas à própria organização; (c) pela via da partilha de informação.

No primeiro caso, a criação de inteligência nasce do pressuposto de que as empresas procuram expandir, e penetrar em mercados externos, através do desenvolvimento de atividades internacionais que fomentem o estabelecimento de rede de contactos (Johanson & Mattsson, 1988). Na fase que antecede um processo de internacionalização, a criação de rede contactos é decisiva para o êxito destas operações (Mejri & Umemoto, 2010). Esta forma de atuar impulsiona novas oportunidades de negócios para as empresas (Dana, 2001).

A aptidão das empresas estabelecerem ligações em termos de rede de contactos está muito dependente da forma como as empresas conseguem gerir as relações individuais criadas, tanto fora como dentro da organização. Para se obter ganhos no âmbito da internacionalização é necessário a envolvência de todos (Mtigwe, 2005). Por conseguinte, a inteligência

proveniente dos contactos diretos, por si só, não poderá ser eficaz se for considerada de forma isolada. Terá que ser complementada com a inteligência gerada dentro das próprias organizações.

A inteligência gerada dentro das empresas, através dos seus recursos, é vista como um incentivo à captação de novas oportunidades. Estes recursos tanto podem ser os próprios ativos da empresa como os conhecimentos, atributos e processos organizacionais da firma (Barney, 1991, p. 101). Esta abordagem vai ao encontro das teorias da firma baseadas em recursos e conhecimento, (Penrose, 1959), segundo as quais o conhecimento e a informação são fatores internos de uma empresa que influenciam o seu desenvolvimento e crescimento. O conhecimento que as empresas conseguem gerar internamente, devido ao efeito do ambiente cultural, ao nível de ética profissional existente na organização, e também à orientação para o empreendedorismo internacional, é uma vantagem competitiva na internacionalização das empresas (Westhead, Wright, & Ucbasaran, 2001). No entanto, a presença isolada destes recursos não é suficiente para a criação de inteligência na internacionalização. Tal como referimos no caso dos contactos diretos, também a inteligência gerada dentro das empresas tem que ser combinada com outras fontes para ser eficaz.

É que, mormente no caso das PMEs, o sucesso internacional está igualmente dependente do bom desempenho dos fundadores e gestores-chave da organização. Eles são considerados como os grandes impulsionadores do estabelecimento de relações entre os vários intervenientes do mercado - contactos diretos - (Knight & Liesch, 2002). Os laços duradouros que são criados permitem obter informação acerca das oportunidades internacionais existentes – a qual, de outro modo, seria difícil aceder -, e encontrar formas de suportar o negócio (Mitchell et al., 2007). Ou seja, é importante que as empresas tenham ligações em diversas áreas: fornecedores, clientes, agências de promoção, Estados e outras empresas do mesmo ambiente cultural (Yeung, 2004). À medida que a presença internacional das PMEs aumenta, maior é a probabilidade de adquirirem mais inteligência com ajuda de distribuidores estrangeiros, produtores complementares, parceiros e concorrentes internacionais, bem como através de acordos entre os Estados (Webster, 1992). Aliás, esta tendência está bem presente nos países em desenvolvimento. A forma como são realizadas as conexões, entre as empresas e as entidades internas e externas, tem efeito nas decisões de internacionalização das PMEs e ajuda a desvendar as oportunidades internacionais existentes e a acelerar o processo de internacionalização (Senik & Md. Sham, 2014, p. 167).

Assim, os empreendedores das PMEs têm que ter a capacidade de iniciar, criar e manter as suas redes contactos a nível internacional. Dito de outro modo: o seu comportamento tem que ser bastante proactivo no sentido de conseguirem captar a informação e conhecimento necessário para identificar novas oportunidades (Vaghely & Julien, 2010, p. 75).

Isto porque, a inteligência gerada por meio da diversificação da rede de contactos traz para as PMEs bastantes benefícios (Chetty & Agndal, 2007) dos quais se destacam, de acordo com Senik & Md. Sham (2014): (a) o reforço da aptidão para apreender; (b) o aumento da motivação para a internacionalização; (c) o suporte na decisão - tanto da forma de entrada nos mercados como da própria seleção do mercado e do produto a desenvolver; (d) a aceleração do processo de internacionalização; (e) o apoio na formulação da estratégia para a expansão da internacionalização; (f) a salvaguarda da continuidade da empresa a longo prazo; (g) a determinação em encontrar um caminho de sucesso internacionalmente; (i) a redução da incerteza existente nos mercados externos através da otimização dos resultados (p. 167).

Conforme já foi referido anteriormente, outra fonte de inteligência é a partilha de informação. De acordo com a abordagem da rede de contactos, a informação só é disseminada se for relevante e quando isso é do interesse das partes envolvidas, e será tanto mais facultada, a um dado membro da rede, quanto maior for o seu nível de *capital social*.[38] Assim, a perspetiva do capital social enfatiza a importância que os recursos atuais e potenciais, provenientes e disponíveis das relações criadas pelas redes de contactos de particulares e/ou entidades, têm para o reconhecimento da inteligência na internacionalização (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Desse modo, as PMEs conseguem - por um lado obter acesso à informação e fomentar a aprendizagem organizacional -, e por outro lado reconhecer novas ideias e oportunidades, legitimando a sua atuação perante os vários intervenientes (Aldrich & Fiol, 1994). Acresce que, no momento atual, a internet é um elemento essencial para viabilizar a obtenção, divulgação e partilha da informação (Prashantham, 2005).

A inteligência também é gerada por via da partilha de informação entre os participantes, no decurso de eventos de negócios - conferências, fóruns, seminários e feiras de negócios. Estas atividades facilitam a criação e consolidação de redes de contactos sólidas e duradouras, importantes para o crescimento e expansão das PMEs (Evers & Knight, 2008), pois permitem promover a captação de informação pertinente, que é um fator determinante para acelerar o processo de internacionalização (Zucchella, Palamara, & Denicolai, 2007).

[38] Não se trata aqui de capital social no sentido financeiro ou jurídico, mas no sentido sociológico. Em breve síntese: "Capital social - entendido grosso modo como o valor que é proveniente das relacões sociais e que pode ser mobilizado para facilitar a ação (…)" (Adler & Kwon, 2002, p.17).

Em síntese, as PMEs conseguem adquirir inteligência: (a) se souberem organizar e preparar os seus recursos para esse fim; (b) se conseguirem recolher informação relevante e recursos da sua rede de contactos; (c) se acederem a redes de contactos internacionais através das suas relações correntes; (d) se usarem largamente os seus contactos sociais para ajudar a gerar inteligência na internacionalização.

6.3.3 - A Inteligência como meio de tratamento de informação

O processo de recolha, tratamento e disseminação da informação é importante para melhorar a competitividade de qualquer organização e potenciar os respetivos serviços prestados e produtos vendidos (López-Robles et al., 2019, p. 22). Por isso mesmo é essencial a utilização da inteligência no sentido de otimizar as atividades das organizações. A aplicação da inteligência não é mais do que o processo de captar, analisar, interpretar e difundir informação e dados de alta qualidade em momento oportuno, para serem usados no processo de tomada de decisão. Embora no passado a inteligência tenha sido utilizada apenas para fins militares e de segurança nacional, com a evolução das organizações surgiu também a necessidade de a utilizar para outros fins. No âmbito da diplomacia económica, a inteligência é uma ferramenta fundamental para que as estruturas do Estado - agências de promoção e outras -, consigam desenvolver as suas atividades e atingir os seus objetivos.

Atualmente, a pressão da competitividade sentida pelas empresas tem obrigado, de certa forma, as organizações a dinamizarem as suas operações. São, por isso, compelidas a melhorar os seus processos, a criar novos produtos e a prestar serviços com elevado grau de tecnologia, adquirindo e utilizando informação de alta qualidade em toda a sua cadeia de valor. Ora, para atingirem tais objetivos, as organizações necessitam de utilizar a inteligência para construir um quadro de ações e de estudos que permitam tirar partido dessa mesma informação.

A abrangência do conceito de inteligência - independentemente da sua raiz militar -, conseguiu englobar e fazer a convergência de diversas áreas - conhecimento, gestão de informação, tomada de decisão e estratégia dos negócios -, passando a ter uma relevância significativa nos domínios da competitividade, do conhecimento do negócio e da gestão estratégica. Não espanta, pois, que a panóplia de estudos académicos produzidos adjetive a inteligência das mais diversas formas, as quais variam de acordo com o contexto operacional em que colocam o seu enfoque: inteligência do mercado, inteligência tecnológica, inteligência financeira, inteligência organizacional, inteligência económica, inteligência corporativa,

inteligência competitiva, inteligência empresarial, inteligência do concorrente e inteligência estratégica, são algumas das categorias concetuais propostas e debatidas.

6.3.4 - A relação da Inteligência e análise empresarial

Para fazer face atualmente ao crescimento exponencial de informação e dados em circulação, as empresas são forçadas a terem em consideração nas suas operações, o conhecimento e a informação obtida externamente, para conseguirem melhorar o seu desempenho e inovação (Božič & Dimovski, 2019, p. 93). Devido ao incremento explosivo da inteligência oriunda dos computadores e ao surgimento da *Big Data*[39], a inteligência empresarial e a sua análise começaram a merecer maior atenção por parte dos investigadores. Concluiu-se, assim, que a inteligência empresarial não tem só sido utilizada nas tomadas de decisão, mas que tem sido também aplicada ao nível da aprendizagem e dos ajustamentos da estrutura das empresas, e no melhoramento da eficiência das suas operações. Um estudo realizado pela revista MIT e o Instituto *Business Value* demonstrou que 58% das empresas, num total de 4500, responderam que obtêm ganhos de competitividade decorrentes das análises empresariais. Ou seja, o facto de a inteligência e a análise empresarial facultarem conhecimento e diferentes perceções – de proveniência quer de fontes externas quer internas -, é reconhecido pelas empresas como um instrumento decisivo para o desenvolvimento das suas atividades. Tal advém do facto de as competências intelectuais humanas numa empresa serem limitadas e a complexidade da informação ser cada vez maior, tornando-se difícil para as empresas gerir tal situação. É nesse contexto que inteligência e análise empresarial aparecem como ferramentas que amplificam as competências intelectuais das empresas e melhoram a capacidade dos seus profissionais absorverem conhecimento, através da redução de erros na recolha, armazenagem, análise e disseminação de informação.

Mesmo sendo a inteligência e análise empresarial um assunto não ignorado pela literatura académica - essencialmente no contexto das suas potencialidades -, já o seu papel no processo de criação de conhecimento para as empresas[40] não tem merecido tanta atenção. Assim, inteligência e análise empresarial são percecionadas como uma fonte de vantagens competitivas para as empresas, criadoras de valor para o negócio. As investigações realizadas

[39] O conceito está longe de ser uniforme na literatura. Contudo, os traços marcantes apontam para: (a) grandes volumes, variedade e velocidade da informação; (b) tecnologia e métodos analíticos; (c) valor. Conjugando todos esses itens, De Mauro et al. (2016) propõem a seguinte definição: "Big Data é um ativo de informação caracterizado por alto volume, velocidade e variedade e que requer tecnologia e métodos analíticos específicos para sua transformação em valor." (p. 7).

[40] Ou seja, tentar elucidar os mecanismos que este meio disponibiliza às empresas para captar conhecimento de dados externos.

limitaram-se, sobretudo, a analisar os sistemas de informação numa perspetiva tecnológica. Poucos estudos pretenderam explicar o processo de criação de valor do ponto de vista organizacional.[41]

Os benefícios obtidos dos processos dinâmicos de trabalho, realizados por analistas e gestores de negócio com ajuda dos dados e dos instrumentos analíticos, são relevantes para a criação de novo conhecimento para as empresas. Aliás, o apoio da inteligência e análise empresarial na tarefa de seleção de dados e na coordenação do processo de obtenção de conhecimento é também muito importante. Embora existam estudos dedicados a explicar como as empresas conseguem transformar os seus ativos operacionais - com a ajuda de um grupo de trabalho de inteligência empresarial -, em ativos com valor acrescentado a nível estratégico e operacional, tais investigações não aprofundaram essa análise no âmbito dos processos. Logo, são necessárias futuras investigações para aprofundar este tópico. No estudo de Trieu (2017), sublinha-se a necessidade de futuras investigações esclarecerem qual a complementaridade existente entre os efeitos da inteligência empresarial - e os seus respetivos ativos organizacionais -, na explicação do processo de criação de valor.

6.3.5 - O processo de criação de valor da Inteligência e análise empresarial

A utilização da inteligência e análise empresarial é reconhecida na literatura académica como um meio capaz de criar valor para as empresas (Larson & Chang, 2016; Mithas, Lee, Earley, Murugesan, & Djavanshir, 2013). A inteligência e análise empresarial têm contribuído sistematicamente para a criação de valor nas principais empresas mundiais, determinando a sua elevada performance.

A sua utilização implica também a aquisição de inteligência para fazer face às opiniões e necessidades dos clientes, o que leva ao surgimento de novas oportunidades de negócio. Todavia, o contributo da inteligência e análise empresarial no processo de transformação das ideias em conhecimento valioso para as empresas, ainda se encontra ambiguamente percebido e deficientemente explicado. Por essa razão, tem sido reiteradamente sublinhada a necessidade de aprofundar este tema em futuros estudos.

Ao invés, o investimento em tecnologia de inteligência e análise empresarial, como forma de potenciar o valor acrescentado das empresas, tem sido um tópico bastante investigado nos

[41] Por exemplo analisar o impacto da inteligência e análise empresarial no âmbito das capacidades e aprendizagens organizacionais, da gestão das relações comerciais com os clientes e do seu uso efetivo. É que, a aplicação da inteligência e análise empresarial proporciona às várias unidades de negócio das empresas a capacidade de identificarem e captarem clientes preciosos.

últimos anos. Uma das conclusões dessas investigações é que as empresas utilizam a inteligência e análise empresarial e as suas ligações para melhorar a eficiência do processo de tomada de decisão. Tal resulta do facto de tal utilização permitir determinar, recolher, e gerar novas ideias e conhecimento nas empresas, o qual vai ser posteriormente aplicado na tomada de decisão. Que existe uma melhoria dos processos de negócio foi outra conclusão das investigações.[42] Outros estudos evidenciaram ainda a importância de as empresas estarem munidas de competências analíticas e sistemas de informática de qualidade para conseguirem tomar as decisões mais adequadas. Inclusive revelaram como essas competências, com dados de alta qualidade, conseguem influenciar não só a tomada de decisão, mas também a sua aplicabilidade em diferentes ambientes.

Em síntese, os estudos vieram a comprovar que a inteligência e análise empresarial têm a capacidade: (a) de prover melhor qualidade de informação para a tomada de decisão; (b) de aumentar a aptidão para antecipar novas ameaças e oportunidades; (c) de gerar conhecimento para as empresas e de melhorar a eficiência de tempo despendido no desenvolvimento das atividades. Independentemente da relevância dos resultados obtidos, ainda não está devidamente elucidado o processo de geração de novo conhecimento, pela inteligência e análise empresarial (Božič & Dimovski, 2019, pp. 94-95).

[42] Como por exemplo, a eficiência dos processos internos, as relações com os parceiros de negócios e as vantagens da inteligência ao nível dos clientes.

Capítulo 7 - As questões de investigação

7.1 - Introdução

O processo de investigação é uma atividade contínua de procura de conhecimento que pode manifestar-se através de princípios e teorias (Casarett, Karlawish, & Sugarman, 2000). Um projeto de investigação tem o seu início quando o investigador identifica um problema que pretende resolver, mas não consegue encontrar solução. Esta investigação tentou seguir uma abordagem inovadora, qualidade importante para criar conhecimento científico em trabalhos de investigação (Wiles, Pain, Fellow, & Crow, 2010). O estudo desenvolvido pretendeu compreender como os instrumentos da diplomacia económica portuguesa de apoio à internacionalização são perspetivados pelas empresas nacionais, mais precisamente pelas PMEs. Embora estudos deste género já tenham sido realizados noutros países - (Dominguez, 2018; Ruiz-Coupeau, et al., 2019) -, em Portugal é o primeiro estudo a questionar diretamente as PMEs sobre os efeitos que a atuação do nosso instrumento principal de diplomacia económica - a AICEP -, tem no seu comércio internacional.

O êxito de qualquer investigação depende, em parte, da capacidade do investigador transformar um problema numa questão de investigação, o que nem sempre é uma tarefa fácil. A correta formulação da questão de investigação é um fator decisivo para a definição da estratégia, arquitetura e metodologia da investigação, pois permite aumentar as hipóteses de se encontrar a solução para o problema (Clouse, 2005). Uma questão bem colocada ajuda a clarificar o processo de pensamento do investigador, nomeadamente no que concerne: (a) ao desenvolvimento das várias fases do estudo; (b) à definição do desenho da investigação; (c) à orientação do género de análises a realizar (Stone, 2002). Assim sendo, é natural que numa fase inicial o investigador dirija os seus esforços para encontrar as perguntas de investigação mais adequadas ao seu projeto de investigação. Em regra, o investigador deve num primeiro momento, tentar definir uma pergunta principal, que o auxilie no esboço do quadro da investigação, e posteriormente partir para a definição das questões secundárias. Estas últimas são também importantes para a definição da estratégia da investigação,

Assim, quando se pretende definir uma questão de investigação é importante elucidar se a mesma é a mais adequada, objetiva e compreensível para o projeto de investigação em causa (Stone, 2002). Uma questão de investigação que seja clara - e centrada no problema a investigar -, contribui para a identificação da colaboração a aportar ao projeto, para a escolha adequada da metodologia do estudo e do método de análise estatística a aplicar, e para a correta determinação do tamanho da amostra a obter. Uma formulação desadequada da

questão de investigação implica um sério risco de insucesso do próprio estudo. Pode levar à criação de um desenho inapropriado, dificultar o processo de pensamento do investigador e conduzir a uma falta de clareza que pode pôr em causa a própria publicação. Eventualmente, quem ler o estudo, poderá ter dificuldade em avaliar se a resposta à questão é ou não pertinente (Beyea & Nicoll, 1997). Desse modo, a interpretação do estudo torna-se bastante difícil. Tudo isto faz com que o investigador pondere realizar estudos adicionais e recolher mais informação, para conseguir responder à pergunta de investigação. Quando uma questão de investigação não é clara, é natural que outros investigadores não consigam compreender o objetivo do estudo e, por isso mesmo, acabem por não o citar nos seus trabalhos académicos.

Qualquer leitor de um estudo académico deverá ser capaz de identificar facilmente qual é a questão de investigação. Ela deve estar presente no título ou, pelo menos, evidenciada no resumo do trabalho. A sua formulação deve ser simples para que os leitores a consigam enunciar através das suas próprias palavras (Gaberson, 1997).

7.2 - Apresentação das questões de investigação

A formulação das questões de investigação deste trabalho foi preparada procurando encontrar uma pergunta que inquirisse, de uma forma clara, qual é a perceção das PMEs relativamente aos apoios da diplomacia económica, e que levasse em conta a importância que esses apoios têm no contexto da sua internacionalização. O interesse das empresas pelo comércio internacional é sempre motivado pela procura de sucesso nos negócios. Por isso mesmo, considerámos pertinente incluir a palavra *sucesso* na questão de investigação a formular. Não é por acaso que existe imensa literatura cuja temática é o sucesso das empresas (Burkitt & John, 2006; Collins & Porras, 2004). Adicionalmente, e com a finalidade de conhecer os processos da diplomacia económica nacional no contexto da internacionalização, considerou-se também pertinente incluir uma questão que elucidasse essa problemática. Eis, pois, as duas questões de investigação.

I. Qual é a contribuição da diplomacia económica para o sucesso das PMEs portuguesas na internacionalização?

Esta questão surge da necessidade de se avaliar se a diplomacia económica nacional, tem desenvolvido um trabalho importante de dinamização do comércio internacional das empresas portuguesas. No contexto atual da economia mundial exige-se que as empresas estejam cada vez mais predispostas a realizar transações com exterior. O comércio internacional é um fator cada vez mais crucial para o crescimento e desenvolvimento dos países. Os Governos têm que

– obrigatoriamente -, ajudar a criar condições favoráveis para que as empresas sejam bem-sucedidas nos mercados internacionais. Ora, nesse âmbito, é necessário avaliar as políticas públicas e a melhor forma de o fazer é inquirindo o grau de satisfação dos seus destinatários, ou seja, as empresas portuguesas, mais especificamente as PMEs. Como o tecido empresarial português é constituído essencialmente por PMEs, sendo estas - pela sua dimensão -, as que mais necessitam de recursos e competências para fazer face à concorrência internacional, o nosso estudo foi direcionado para este tipo de empresas. Quanto à avaliação das atividades de apoio à internacionalização, focámo-nos apenas nas ações desenvolvidas pela AICEP, uma entidade pública de natureza empresarial. A decisão de restringirmos a análise apenas a esta organização deriva do facto de ser a principal, e única, agência estatal em Portugal que tem como missão promover a internacionalização das empresas e apoiar a sua atividade exportadora.

II. Qual é o modo de operar da AICEP no âmbito da internacionalização das PMEs?

Em termos de diplomacia económica a AICEP tem um papel preponderante na política de relações externas do país. Assim, é de todo em todo relevante compreender a sua forma de operar, já que tal forma condiciona o êxito das suas ações. Estudar o modo de operar da AICEP é, assim, um dos objetivos desta investigação. Tal desiderato vai permitir-nos caracterizar as atividades desenvolvidas no contexto da internacionalização das PMEs e esclarecer, também, se as medidas adotadas pela agência são decorrentes de algum perfil de atuação estabelecido na literatura académica, ou de similitudes assumidas com tipologias de ação implantadas e já testadas por agências de outros países. Ficaremos, assim, mais aptos a compreender a razão das ações empreendidas pela AICEP e a aquilatar se, de facto, foram ou não ao encontro das necessidades das PMEs no âmbito do comércio internacional.

7.3 - Os grupos, tópicos e variantes das questões de investigação

Para responder às questões de investigação, começou por definir-se o tipo de informação necessário para se conseguir obter respostas cabais e sustentadas. Como optámos pela entrevista como metodologia de investigação, delineámos subquestões que complementam e concorrem para a resposta às questões principais e que foram organizadas em três grupos, subdivididos em tópicos e variantes. A hierarquização da informação em três níveis - grupo, tópico e variante -, vai permitir uma melhor análise em detalhe da informação, e vai facilitar a arrumação das interpretações e inferências, em termos de ordem e importância, à medida que

se vai subindo na hierarquia. Esta organização dos dados ajudou na realização da análise dos resultados das entrevistas – elaborada no ponto 10.1. Eis, pois, os quadros com a hierarquização da informação segmentada por três grupos - quadro 7.1 -, a saber: (a) Perceção das atividades da AICEP; (b) Relação da empresa com a AICEP; (c) Papel da AICEP junto do tecido empresarial nacional.

Quadros 7.1 - Hierarquia dos Grupos por Tópicos e Variantes

Grupo	1- Perceção das Atividades da AICEP													
Tópicos	Conhecimento Geral da AICEP				Conhecimento dos Mecanismos da AICEP		Conhecimento da Estrutura da AICEP				Acesso e Frequência da Informação da AICEP		Acesso e Frequência de acesso ao *Website*	
Variantes	Primeira Abordagem de Contacto	Iniciativa de Primeiro Contacto	Divulgação dos Serviços	Conhecimento da Missão/Objetivos	Mecanismos de Internacionalização	Mecanismos de Apoio à Exportação	Rede Externa	Loja de Exportação	Gestores de Clientes	Gestores de Projeto	Acesso à Informação	Frequência da Informação	Acesso ao *Website*	Frequência de acesso ao *Website*

Grupo	2- Relação da empresa com a AICEP									
Tópicos	Acessibilidade/Acompanhamento da AICEP		Apoios da AICEP				Adequação dos Apoios		Nível de Satisfação	
Variantes	Acessibilidade	Acompanhamento	Recursos a Apoios	Áreas Procuradas	Recurso a Novos Apoios	Número de Áreas a Procurar	Apoios	Melhorias a Adotar	Classificação da Satisfação	Áreas a Recomendar

Grupo	3- Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial Nacional				
Tópicos	Adequação dos Apoios		Adequação da Estrutura	Contribuição para a Internacionalização	
Variantes	Apoios	Melhorias a Adotar	Estrutura	Classificação da Contribuição	Nível de Contribuição

Complementarmente, foi realizada a análise de conteúdo de cada unidade de discurso, ou seja, do conjunto de respostas facultadas por cada empresa entrevistada, com a finalidade de identificar factos relevantes, sem ter em consideração a estrutura definida para as entrevistas. Assim, esta abordagem pode corroborar as interpretações obtidas na análise dos resultados ou mesmo complementar tais interpretações, evidenciando a pertinência de novos factos aos quais pode não ter sido dado relevo anteriormente. Para analisar o conteúdo das entrevistas, foram criadas categorias e subcategorias seguindo as propostas de Bardin (2011) - ver capítulo 10.2 -, permitindo agrupar a informação e assim facilitar a identificação dos factos relevantes – quadro 7.2.

Quadro 7.2 – Categorias e Subcategorias (Análise de Conteúdo)

Categorias	Apoios						Perceção da AICEP		Vias de Informação		Iniciativa de Contacto (usualmente)		Gestor de Cliente Atribuído		Portugal Exporta		Perspectiva/Opinião da Contribuição da AICEP para a economia nacional		
Subcategorias	Apoios Conhecidos	Apoios Usufruídos	Apoios Adequados	Apoios Não Adequados	Novos Apoios a Recorrer	Apoios a Recomendar	Aspetos Positivos	Aspetos Negativos	Vias Utilizadas	Vias Não Adequadas	Empresa	AICEP	Sim	Não	Conhece	Não Conhece	Positivo	Neutro	Negativo

Fonte: Elaborado seguindo os pressupostos de Bardin (2011)

Capítulo 8 - A Metodologia de Investigação

8.1 - Introdução

Uma parte crítica do processo empírico de qualquer investigação académica é a recolha de dados. Devem, pois, ser escolhidas as técnicas de obtenção e de tratamento de dados que se afigurem as mais apropriadas. Estas técnicas definem um conjunto de atividades a empreender na recolha e tratamento da informação, através da utilização de vários instrumentos de pesquisa, como sejam: o inquérito por questionário, entrevistas, testes, observação direta e documental. A atividade de pesquisa pode focar-se em métodos quantitativos, qualitativos ou ambos (Cohen, Manion & Morrison, 2017).

Os métodos quantitativos – ancorados na análise estatística -, pressupõem atividades de pesquisa que, de acordo com a problemática a investigar e hipóteses a testar, apresentam um dado conjunto de características. Tais características são dependentes da metodologia de recolha adotada, das especificidades da amostra definida, do tipo de análise de dados aplicada e da interpretação e ilações que se conseguem obter dos resultados, sobretudo para responder às hipóteses e problemáticas em estudo.

Os métodos qualitativos contextualizam um tipo de pesquisa, utilizado essencialmente, nas ciências sociais. Diferenciam-se das metodologias quantitativas porque as técnicas científicas adotadas são de cariz não experimental e têm uma abordagem de pesquisa distinta da quantitativa. Este tipo de investigação procura dar ênfase à perspetiva racional e indutiva. As entrevistas abertas, grupos de discussão ou técnicas de observação de participantes são exemplos de metodologias qualitativas (Leedy & Ormrod, 2005).

Quer o método quantitativo, quer o qualitativo, devem ser vistos como atividades de pesquisa complementares: a utilização de um deles não afasta, por si só, a utilização do outro. A pesquisa quantitativa consegue atribuir valores numéricos às declarações e observações, de forma a estabelecer e medir as relações estatísticas entre as variáveis. Já a pesquisa qualitativa recolhe os discursos dos intervenientes, a fim de interpretar e tirar conclusões, recorrendo à análise da significância das várias relações estabelecidas no universo do estudo. Nesse contexto, este estudo recorre a ambos os tipos de metodologias.

A entrevista é a técnica mais aplicada nos últimos anos pelos investigadores da área das ciências socias e psicológicas (Júnior & Júnior, 2011, p. 239). O recurso a este instrumento advém da importância que, cada vez mais, os investigadores dão aos dados provenientes de pessoas concretas, em detrimento dos obtidos a partir de registos e fontes documentais. Essa preferência evidencia um comportamento racional dos investigadores que, desse modo,

conseguem estabelecer - de uma forma completa e num curto espaço de tempo -, uma orientação credível e eficaz, acerca do conteúdo sistemático de conhecimentos a obter. Esta técnica consegue ir além das descrições das ações, pois permite adquirir conhecimento sobre comportamentos, sentimentos e valores, que de outra forma seria impossível obter. Assim, a sua utilização é mais que justificada, já que novas fontes fornecem novas interpretações dos resultados (Ribeiro, 2008).

As entrevistas podem ser estruturadas, abertas e semiestruturadas. Nas entrevistas estruturadas as perguntas são decididas previamente, antes da realização da entrevista. O questionário assim construído serve de base à entrevista, procurando sempre o entrevistador não se desviar dessa estrutura. Esta técnica permite a comparação das respostas dadas às mesmas questões, visto que não há diferenças nas perguntas realizadas. Acresce que, nesta tipologia, não é obrigatório que a entrevista seja sempre conduzida pela mesma pessoa, o que permite obter, em simultâneo, respostas de diferentes inquiridos, obtendo-se assim um conjunto mais alargado de dados e abarcando um universo de investigação mais amplo.

As entrevistas abertas são mais utilizadas nas situações em que o objetivo do investigador é explorar os temas da investigação. Muitas vezes são usadas para afinar as questões e para preparar assertivamente os conceitos relacionados. O entrevistador dá a conhecer o tema ao entrevistado, podendo este opinar livremente sobre o mesmo. Esta abordagem permite, de facto, explorar mais profundamente o tema. O entrevistador deve conduzir a entrevista num estilo informal e criar as melhores condições para que o entrevistado se sinta à vontade para opinar, intervindo apenas quando tal for estritamente necessário. Deste modo, consegue obter-se um conjunto vasto e detalhado de informação sobre os temas da investigação.

As entrevistas semiestruturadas são caracterizadas por terem algumas perguntas de cariz aberto e outras de cariz fechado. As questões são previamente estabelecidas, mas a abordagem do entrevistador ao entrevistado é informal. O entrevistador conduz a entrevista para os tópicos que lhe interessem, sempre que o achar conveniente. Por isso, pode formular novas perguntas, sempre que ache necessário esclarecer algum ponto que tenha ficado por clarificar, e sempre que o entrevistado se esteja a desviar do tema em análise.

Como o nosso objetivo é analisar o papel e a influência da AICEP, no âmbito da internacionalização das PMEs portuguesas, a técnica de recolha de informação que se considerou mais adequada foi a entrevista semiestruturada.

A entrevista possibilita obter respostas mais extensivas do que os questionários, pois é mais natural que as pessoas estejam mais dispostas a falar do que a responder por escrito. As entrevistas semiestruturadas são de grande utilidade para a investigação, uma vez que a sua

duração é bastante flexível, permitindo uma abordagem mais ampla dos temas e incentivando respostas espontâneas, o que enriquece a pesquisa pela liberdade permitida ao entrevistado. Logo, as entrevistas semiestruturadas permitem captar melhor a essência das opiniões dos inquiridos. Ainda que o entrevistado se senta inseguro - e possa criar barreiras à partilha de informação relevante -, tal facto não limita a valia do conjunto alargado de informação que se pode obter através desta técnica. Há, no entanto, mais limitações para o investigador: a falta de recursos financeiros, no caso de se recorrer a entrevistadores referenciados, e as limitações de tempo, caso se pretenda realizar um número significativo de entrevistas semiestruturadas.

8.2 - A metodologia qualitativa na investigação

Toda a investigação exige sempre uma abordagem sistemática, explícita e disciplinada por parte do investigador, para se alcançarem os melhores resultados. Uma investigação de tipo qualitativo é, pela sua natureza, indutiva, procurando normalmente o investigador explorar várias perspetivas e nexos de determinadas situações concretas (Levitt, Motulsky, Wertz, Morrow, & Ponterotto, 2017). Os métodos qualitativos são, sobretudo, utilizados para obter o ponto de vista dos inquiridos, com base na sua experiência, perspetiva e sentido das coisas. Os dados assim obtidos não são suscetíveis de quantificação. Uma investigação qualitativa decorre da aplicação de um conjunto de técnicas de análise e de recolha de informação, que tanto podem ser usadas em entrevistas abertas, fechadas e semiestruturadas e em amostras (Gopaldas, 2016). Assim, as técnicas de investigação qualitativa podem consistir: (a) em discussões de pequenos grupos de indivíduos; (b) em entrevistas semiestruturadas; (c) em entrevistas em profundidade; (d) em análises de textos e documentos.

A discussão de pequenos grupos de indivíduos é uma técnica usada para investigar convicções, conceitos de comportamento normativo e atitudes. As entrevistas semiestruturadas procuram encontrar pontos de vista sobre determinados temas, entrevistando pessoas com elevado conhecimento sobre a matéria, e são também utilizadas para recolher informações básicas ou perspetivas institucionais sobre certos tópicos. As entrevistas em profundidade servem para compreender um evento, condição ou experiência, do ponto de vista de um inquirido. A análise de textos e documentos não é mais do que um meio usado para apreender o conhecimento disponível, proveniente de fontes públicas ou privadas como, por exemplo, artigos dos *media*, *websites*, relatórios governamentais e diários.

A investigação qualitativa permite ao investigador envolver-se, de uma forma natural e profunda, com narrativas que decorrem de experiências no mundo atual (Creswell, 2009).

Caracteriza-se por ser multimétodo, em termos de objetivo, adotando uma abordagem interpretativa e naturalista nos temas que trata. Este género de investigação recolhe e analisa informação não numérica, pretendendo interpretar o seu significado e assim conseguir compreender certas situações sociais, relativas a lugares e populações. Isto é, procura obter a perceção dos indivíduos no seu próprio contexto, e por isso reflete as interpretações e a visão dos mesmos, em diferentes circunstâncias sociais (Gentles, Charles, Ploeg, & McKibbon, 2015). Em síntese, os estudos qualitativos tentam compreender e elaborar conhecimento sobre experiências pessoais, processos e relações sociais, significados e fatores conjunturais que afetam uma certa população. Portanto, são investigações mais ancoradas na exposição textual do que em evidências quantitativas, e que procuram interpretar a perspetiva das pessoas face às várias situações sociais do dia-a-dia.

Assim, um estudo qualitativo é, de certa maneira, uma construção social que se foca sobretudo na interpretação que os indivíduos têm sobre as suas experiências a fim de explicar a sua realidade social. Através de jornais, entrevistas, diários, observações e questionários, estes estudos tentam recolher informação, analisando o seu conteúdo e interpretando os seus resultados (Zohrabi, 2013). Têm um caráter exploratório e, geralmente, o seu objetivo é esclarecer as razões da ocorrência de um dado fenómeno social dentro de um determinado contexto social.

Nas ciências sociais, as investigações qualitativas têm vindo a vulgarizar-se nomeadamente no desenvolvimento de estudos sobre atitudes, emoções, experiências e comportamentos humanos. Partem de uma perspetiva interpretativista para uma abordagem da realidade social, através do relato das experiências sociais humanas, e tem cada vez mais importância ao nível de diversas áreas, como a sociologia, gestão, antropologia, cuidados de saúde, sistemas de informação, educação e psicologia (Denzin & Lincoln, 2005).

O objeto primeiro dos estudos de cariz qualitativo são as experiências, convicções e sensibilidades dos sujeitos particulares. Por isso, não é inusitado que nas investigações qualitativas as análises estatísticas estejam normalmente ausentes. A sua fundamentação está na psicologia, sociologia, antropologia e filosofia social e cultural. O seu fim é compreender detalhadamente determinados comportamentos, com o propósito de relatar e interpretar situações e fenómenos frequentes aos olhos de um individuo de uma dada sociedade e, dessa forma, estabelecer novas teorias e conceitos (Viswambharan & Priya, 2016).

Do conjunto de métodos de investigação qualitativa destacam-se: (a) estudos de caso; (b) análise de discurso; (c) etnografia; (d) entrevistas abertas e fechadas; (e) teoria fundamentada; (f) grupo-foco; (g) terapia; (h) criticismo literário; (i) investigações históricas; (j) métodos

comparativos; (k) introspeção; (l) observação de participantes; (m) casuístico e biografia (Cibangu, 2012).

8.3 - A técnica das entrevistas semiestruturadas

Como optámos por entrevistas semiestruturadas, no âmbito da nossa investigação, discutiremos neste tópico as várias etapas a percorrer para se conseguir projetar e conduzir uma entrevista semiestruturada.

Numa primeira fase, e após a seleção do grupo-alvo a entrevistar, o investigador tem que definir qual o tamanho da amostra a analisar[43]. Se o grupo-alvo for de grande dimensão, o investigador deverá então escolher aleatoriamente uma amostra ou, em alternativa, recorrer à estratificação. Se o grupo-alvo for reduzido - e se os seus recursos disponíveis assim o permitirem -, o investigador poderá entrevistar toda a população (Adams, 2015, p. 495). Mesmo sendo os recursos reduzidos, o entrevistador deverá sempre tentar realizar o máximo possível de entrevistas. É sempre preferível pecar por excesso do que por defeito.[44]

Antes da realização das entrevistas, o investigador tem que identificar quais os indivíduos a entrevistar e agendar os necessários encontros. Se algum dos escolhidos for membro de um departamento, é conveniente que o responsável acompanhe todo o processo de agendamento. Contudo, se o processo de seleção se basear em listas estratificadas, de acordo com a categoria profissional, a escolha deverá ser feita pelo investigador, e comunicada ao responsável do departamento e não o oposto. Assim, evita-se que a seleção seja influenciada pelo responsável ou gestor do departamento. Quando os investigadores preferem contactar diretamente por telefone os selecionados, é recomendável que previamente lhes seja comunicado - por carta ou *email* -, um breve enquadramento do que se pretende com a realização da entrevista e com a investigação associada. Tal comunicação é essencial para que o contacto telefónico subsequente, agendando a entrevista, seja bem-sucedido (Adams, 2015, pp. 495-496).

Na realização das entrevistas é preciso ter em conta quem são os beneficiários da investigação. A sua identificação é fundamental para delinear o rumo que a entrevista vai

[43] Nas pesquisas qualitativas não há regra ou número pré-estabelecido para o tamanho da amostra mas há condições que devem ser respeitadas para o definir. Principalmente: (a) se os dados disponíveis respondem já às questões da pesquisa; (b) se as categorias estão devidamente desenvolvidas; (c) se o fenómeno em estudo está suficientemente explorado; (d) se a saturação está a ser atingida, ou seja, se as respostas começarem a repetir-se sem acrescentarem nada de novo às conclusões já consolidadas. (Baker, Edwards & Doidge 2012).

[44] Desde que se evite a saturação.

tomar e o papel que estes vão assumir no estudo. Ora, um aspeto muito importante para que o inquirido aceite a entrevista é a sua duração. Esta deverá ser razoável para que a entrevista não seja rejeitada. Porém, uma entrevista muito breve também pode induzir o entrevistado a julgar que não há grande interesse em conhecer a sua opinião, podendo eventualmente tal ser entendido como uma desconsideração. Por conseguinte, o entrevistador deve procurar determinar qual é a duração adequada para a entrevista e informar previamente o entrevistado. Se, no decorrer da entrevista, o tempo pré-determinado já tiver sido esgotado – restando ainda algumas perguntas por colocar -, deverá, educadamente, ser solicitado mais algum tempo para finalizar. Deve dar-se preferência a entrevistas no final do dia, para evitar sobreposição com outras marcações que o entrevistado possa ter em agenda. Apesar da importância que a duração e o local desempenham na realização de uma boa entrevista, a sua aceitação e o seu conteúdo são, sem dúvida alguma, os fatores mais decisivos para que seja bem-sucedida. Logo, a elaboração apropriada de um guião, *à priori*, é vital para a uma boa condução de uma entrevista (Adams, 2015, p. 496).

Assim, foi preparado um guião para ajudar os entrevistados a compreender a finalidade da entrevista e também para ser um documento de orientação do próprio entrevistador - anexo A. O guião está estruturado em três seções. A primeira seção, o preâmbulo, serviu para apresentar a informação basilar da investigação: (a) o título do estudo; (b) a identificação do investigador, o seu objetivo e posição no contexto académico; (c) uma breve elucidação sobre o conteúdo do estudo; (d) uma declaração de anonimato e confidencialidade. A segunda secção descreve os tópicos mais importantes que serão abordados na entrevista, o grupo de pessoas da organização que se pretende investigar, a identificação do entrevistador, o modo como a entrevista se vai realizar e uma estimativa da sua duração. Nesta parte formalizaram-se também as questões de investigação. Por fim, na última seção, elencam-se todas as questões que serão colocadas aos entrevistados.

As questões a colocar foram divididas em 3 grupos diferentes de tópicos. O primeiro grupo de perguntas tem como propósito perceber a perceção da empresa quanto ao seu grau de conhecimento das atividades desenvolvidas pela AICEP, no âmbito da internacionalização. O segundo grupo pretende avaliar - desde a fundação da empresa -, a relação existente entre esta e a AICEP, no âmbito do comércio internacional. Por último, o terceiro, procura recolher a opinião da empresa sobre o trabalho desenvolvido pela AICEP no seu setor de atividade.

Na preparação de uma entrevista semiestruturada, o investigador deverá definir o guião da entrevista, explicitando os temas a abordar, o conteúdo das perguntas e a sua ordem (David & Sutton, 2004, p. 87). Mas, tal definição, não deve impedir o entrevistador de poder mudar o

rumo dos tópicos e perguntas durante a entrevista (Corbetta, 2003, p. 270). Por outro lado, se a entrevista for direcionada para diferentes categorias de inquiridos, a melhor solução será preparar um guião para cada grupo diferente.

Um guião de uma entrevista semiestruturada deve ser preparado com tempo. O investigador deverá ter tempo para apresentar um primeiro esboço do guião, alterá-lo e retificá-lo para o melhorar, recorrendo mesmo à opinião de outros investigadores nesse processo. Em certas circunstâncias, ter tempo para simular entrevistas com alguns dos destinatários, pode ser útil para testar e afinar o guião.

O investigador deve ter consciência de que não deve construir um guião demasiado extenso, sob pena de parte das perguntas não serem respondidas. Em função da duração estabelecida para a entrevista, o entrevistador terá que definir prioridades, distinguindo os tópicos essenciais dos secundários. Nessa ótica, as perguntas prioritárias devem ser feitas em primeiro lugar. Habitualmente, as entrevistas semiestruturadas são relativamente extensas, mas tal não significa que os entrevistados tenham todo o tempo do mundo para responder a perguntas. Assim sendo, o investigador deverá deixar cair perguntas cuja resposta seja facilmente obtenível de outras fontes de livre acesso como, por exemplo, da internet.

A inclusão de questões abertas e de questões fechadas neste tipo de entrevistas permite ao investigador ter maior flexibilidade na gestão do percurso da entrevista (Gray, 2004, p. 217). Se o entrevistador obtiver uma resposta não convincente a uma pergunta fechada, pode formular uma pergunta aberta para desvendar outras evidências que confirmem ou contestem a resposta dada à questão fechada. Por outro lado, tal flexibilidade permite ainda a comparabilidade entre as formulações utilizadas pelos entrevistados. É o caso de diferentes entrevistados usarem idênticas expressões para explicar um mesmo assunto.

A comunicação é um aspeto igualmente importante para o sucesso de uma entrevista. Quando a entrevista vai ser realizada numa língua que não é a língua nativa dos entrevistados, o investigador deverá recrutar um tradutor para que não haja mal-entendidos na conversação. Mesmo quando não há diferentes idiomas envolvidos, o entrevistador deverá usar sempre uma linguagem comum, evitando empregar termos técnicos ou académicos que suscitem dúvidas aos entrevistados. Um tom ponderado, dialogante e sereno do entrevistador, torna a comunicação, em si mesma, mais confortável e mais propícia a que os entrevistados exponham as suas ideias.

Quando as perguntas são colocadas, o entrevistador deverá tentar perceber se existe alguma particularidade implícita na pergunta que possa comprometer a resposta. Ou seja, o entrevistador tem que descodificar se o entrevistado está ou não condicionado na sua resposta.

Para que os entrevistados não se sintam constrangidos, pode fazer-se um enquadramento prévio de cada questão, referindo que determinado tipo de resposta é muito comum, o que dá ao entrevistado mais segurança e conforto para responder. Apesar disso, no diálogo com inquiridos de perfil mais defensivo, o entrevistador precisa de ter mais cuidado ao nível da sua abordagem.

As temáticas têm que ser apresentadas, como um meio para realizar melhorias e mitigar efeitos negativos, e não como uma via para indicar defeitos e anomalias. Uma abordagem positiva por parte do investigador na construção das primeiras perguntas ajuda a diminuir a resistência do entrevistado em partilhar mais à frente aspetos menos positivos acerca do tópico. Logo, a inquirição dos aspetos positivos de uma dada realidade nas primeiras questões, contribui para que, mais à frente, o entrevistado aceite facilmente criticar um facto menos conseguido de um tema inicialmente enaltecido. Não esquecendo que é também muito frequente as pessoas tentarem não se contradizer. Quando criticam inicialmente uma matéria não vão posteriormente elogiá-la. Consequentemente, depois de explorar os aspetos positivos, o entrevistador deverá encontrar factos que evidenciem situações menos favoráveis e áreas que necessitem de melhoramentos, manifestando sempre uma posição neutra, sem juízos de valor.

Tal permitirá reduzir as defesas do entrevistado, levando-o a manifestar a sua opinião com transparência (Adams, 2015, p. 497). Um bom método para quebrar as barreiras defensivas dos entrevistados é começar a entrevista, colocando questões simples do dia-a-dia, para que o entrevistado se sinta mais cómodo na expressão das suas opiniões. A partir daí o entrevistador já poderá formular outro tipo de perguntas, direcionadas para os objetivos do estudo, ainda que possa guardar as questões mais polémicas e desconfortáveis para a parte final da entrevista. Nesta fase, os entrevistados já começam a confiar mais no entrevistador e por isso sentem-se mais à vontade para manifestar os seus pontos de vista. Uma postura profissional e não crítica do entrevistador induz o inquirido a concluir que existe um interesse efetivo em conhecer a sua opinião. As questões relacionadas com dados pessoais, como a idade, estado civil, nível de rendimentos e de educação, são elementos considerados sensíveis, apesar de serem de fácil resposta, e podem ser encarados pelos entrevistados como uma intromissão na sua vida privada. Por isso mesmo, o entrevistador deve identificar quais são as informações pessoais que, de facto e efetivamente, precisa de obter. Quanto menores as exigências quanto a essas informações, menores serão, normalmente, as recusas em responder às restantes questões colocadas. Ainda que, uma forma possível de reduzir o número de recusas é, ao invés de se colocarem questões diretas, pedir-se ao entrevistado para escolher,

dentro de um conjunto de hipóteses, aquela que é mais conforme. A introdução de expressões codificadas dos dados pessoais permite igualmente minimizar a sensibilidade do entrevistado (Adams, 2015, pp. 498-499).

Nas entrevistas semiestruturadas a ordem das questões e o seu encadeamento podem ser ajustados, à medida que a conversa avança. Logo, é usual que o entrevistador precise de ordenar novamente as perguntas, para que nenhuma fique esquecida. Isto sem prejuízo, de o entrevistador ter definido previamente a estrutura e a ordem das perguntas, assegurando que o seu grau de dificuldade vai aumentado gradualmente ao longo da entrevista (Adams, 2015, p. 498).

É que, o guião de uma entrevista – qualquer que seja a tipologia adotada -, nunca está completamente concluído. Está sempre em constante atualização até ao terminar da entrevista. Tal decorre da dinâmica de todo o processo, que obriga o entrevistador a proceder a sucessivos ajustes, para alcançar os objetivos a que se propõe (Galletta, 2013, pp. 665-668). As questões terão que ser novamente ponderadas e restruturadas - e até mesmo novas perguntas poderão ser adicionadas -, se, no decorrer das entrevistas, surgirem novas temáticas. O entrevistador experiente tem que estar sempre aberto a introduzir alterações no guião, à medida que vai adquirindo conhecimento nas entrevistas.

A primeira entrevista é de grande utilidade para o investigador. Através da experiência adquirida, o entrevistador tem a faculdade de avaliar o seu trabalho e de tomar as medidas que considere necessárias para melhorar o seu desempenho. Tal pode passar por adicionar, reduzir, reformular ou reordenar as questões a colocar. Durante o decorrer das entrevistas, é em certas situações usual o investigador realizar alterações no conteúdo do guião. Por exemplo, quando um entrevistado, de forma imprevista, expõe um determinado facto que contraria tudo o que até então se sabia sobre um certo assunto. Nesse caso, o entrevistador deve questionar o entrevistado sobre esse tópico para compreender se a sua opinião se mantém (Corbetta, 2003). Na hipótese de se manter e se for facto único, é tratado como um *outlier*;[45] se não for facto único, o entrevistador tem que avaliar se é preciso ou não realizar mais entrevistas para tentar obter uma explicação. Acresce que os entrevistadores devem recolher todas as evidências documentais pertinentes que suportem as matérias relatadas pelos entrevistados. Quando o entrevistado referir a existência de documentos que não tenha consigo no momento da entrevista, o entrevistador deve procurar obtê-los posteriormente, por

[45] Termo utilizado na estatística para designar uma observação que se diferencia tanto das demais observações que levanta suspeitas de que aquela observação foi gerada por um mecanismo distinto. Ou seja, é um valor atípico.

correio, *email* ou outro meio a combinar com o entrevistado. Em consequência, é essencial manter uma constante apreciação do guião da entrevista ao longo da investigação, principalmente na fase inicial, para o adaptar a respostas inesperadas e preparando-o para as eventuais contrariedades e/ou novidades que possam surgir nas entrevistas.

Também deve ser dito que, se o estudo tiver o concurso de mais do que um entrevistador, é usual que o mais treinado e habilitado seja o escolhido para realizar a primeira entrevista. A partir daí, esse entrevistador pode partilhar a experiência obtida com os outros entrevistadores e coordenar as questões e a agenda das entrevistas seguintes. É normal organizar-se uma reunião de entrevistadores, para partilha de experiências e análise da eventual necessidade de se fazer algum ajustamento nas perguntas em próximas entrevistas, após todos terem realizado a primeira entrevista. Aliás, e se for viável, os entrevistadores devem estar disponíveis para realizar frequentes reuniões durante todo o processo de trabalho, com intuito de avaliarem se os resultados das entrevistas estão a ser positivos ou, não o sendo, decidirem os ajustamentos a efetuar.

Quanto à indumentária a usar pelo entrevistador numa entrevista – já que é um fator que pode influenciar a opinião do inquirido sobre a credibilidade do entrevistador, visto que o primeiro contacto em qualquer relação é sempre impactante -, deve optar-se por um estilo formal (Adams, 2015, p. 500). Ainda assim, não demasiado formal se o traje do entrevistado for indiscutivelmente casual, já que tal pode ser entendido como uma manifestação de superioridade. Outro aspeto que também afeta a imagem do entrevistador é a hora de chegada à entrevista. Deve procurar chegar antes da hora marcada, para evitar algum percalço que possa ocorrer, e para ter ainda a possibilidade de fazer uma revisão da sua agenda. A entrega de um cartão-de-visita e um agradecimento ao entrevistado pela sua disponibilidade reforçam também uma perceção positiva sobre a credibilidade da investigação.

A utilização de gravador na entrevista melhora o desempenho do trabalho a desenvolver pelo entrevistador. Permite-lhe direcionar mais a atenção para a conversação e para escolher a próxima pergunta. Todavia, quando os assuntos a debater são, na sua maioria delicados, a utilização do gravador pode intimidar o entrevistado, mesmo quando o entrevistado a tal anuiu, com a garantia de que toda a informação obtida na entrevista será usada exclusivamente para fins académicos. Alguns entrevistados ficam muito intimidados mal vislumbram um gravador à sua frente. Neste caso, a melhor solução é usar um gravador pequeno e assegurar que, durante a entrevista, o mesmo não seja visível pelo entrevistado. Contudo, o entrevistador terá que estar sempre preparado para o facto de o entrevistado,

mesmo assim, não permitir a utilização de gravador. Ou seja, um bloco de notas é sempre indispensável em qualquer entrevista (Adams, 2015, pp. 500-501).

Quando o gravador não puder ser utilizado, recorrer a uma equipa de duas pessoas para realizar a entrevista pode ser uma boa alternativa para colmatar a sua falta. Um dos membros da equipa é responsável pela condução da entrevista, dedicando a sua concentração às questões e conferindo a abordagem de todos os temas, enquanto o outro tem a missão de anotar a informação partilhada pelo entrevistado, intervindo no diálogo apenas quando seja estritamente necessário.

Ao tomar notas, o entrevistador deverá utilizar um processo que lhe permita recolher a informação de forma abreviada. A utilização de técnicas de condensação da informação reduz o tempo despendido nas anotações. A anotação integral de frases que apresentem informação fundamental para investigação e a marcação entre aspas de palavras ou comentários que realcem emoções e o estado de espírito dos entrevistados são aspetos que acrescentam valor às entrevistas. Se o entrevistador sentir a necessidade de apontar uma observação pertinente, querendo continuar a dar toda a atenção ao que o entrevistado está no momento a comunicar, deverá interromper o diálogo, solicitando a permissão para poder escrever esse apontamento. No final da entrevista, o entrevistador deve imediatamente procurar passar as suas anotações para um texto, enquanto a conversa ainda está presente na sua memória. A elaboração desse texto permite juntar outras observações relevantes e que não foram incluídas nas anotações durante a entrevista.

Como já foi referido anteriormente, uma boa preparação da entrevista é crucial para o seu sucesso. O entrevistador tem que saber rigorosamente quais as perguntas que pretende colocar, o que é pretendido e o nível de prioridade de cada uma no âmbito dos objetivos da investigação. Um comportamento adequado do entrevistador durante a entrevista é elementar. A própria tipologia de diálogo adotado pode influenciar o rumo da entrevista. Uma abordagem mais independente, responsável e simpática por parte do entrevistador é geradora de um ambiente confortável para o entrevistado expor as suas opiniões. No entanto, deve-se procurar não ter nem uma conduta muito familiar nem muito rigorosa (Adams, 2015, p. 502).

Na literatura não existe consenso quanto à atitude correta que o entrevistador deve apresentar para conduzir uma entrevista. Alguns autores defendem que uma postura mais simpática e confortável é recomendável porque transmite uma mensagem de conforto aos entrevistados que assim se sentem mais tolerantes para responder às perguntas mais delicadas (McCracken, 1988, p. 38). Todavia, um comportamento excessivamente cordial pode criar a impressão de que o entrevistador é pouco interessante, descredibilizando a sua imagem,

induzindo o entrevistado a não debater os assuntos em detalhe e reduzindo assim a qualidade da entrevista. Por outro lado, se o entrevistador tiver uma atitude acentuadamente arrogante, tal também pode ser contraproducente. A melhorar alternativa é ter um comportamento equilibrado, ou seja, procurar passar uma imagem de simplicidade, sabedoria e pensamento aberto a novos princípios sem nunca passar uma ideia de superioridade sobre o entrevistado (Leech, 2002). O entrevistador deve, assim, evitar contrariar os pontos de vista dos entrevistados, entrando em confrontos verbais, mesmo quando a outra parte não tenha tido uma conduta correta.

8.4 - A abordagem adotada na realização das entrevistas

Utilizámos a via telefónica para estabelecer o primeiro contacto com as empresas, antes de realizar as entrevistas. Esta opção fundamentou-se na necessidade de procurar identificar - dentro da estrutura de cada organização -, a pessoa certa a entrevistar. Embora não seja uma forma de contacto muito formal, como o envio de uma carta ou de um correio eletrónico, é um procedimento eficaz porque permite descobrir mais rapidamente o interlocutor correto. A pessoa a entrevistar deverá ser alguém que esteja dentro das atividades internacionais da empresa e que conheça muito bem a relação que a empresa tem com a AICEP. Naturalmente, esse contato foi aproveitado para fazer um breve enquadramento da entrevista e do estudo a realizar. Seguidamente, foi enviado um correio eletrónico para a empresa com o intuito de formalizar o contato estabelecido. A esse *email* anexou-se o guião da entrevista, para que o entrevistado, ficando com a noção dos tópicos e das perguntas, se pudesse preparar para a entrevista - anexo B. Para se conseguir definir a data e o local da entrevista foi necessário realizar novos contactos telefónicos, de forma a conseguir uma sincronização de agendas.

Os entrevistados foram, exclusivamente, os proprietários das empresas ou os seus responsáveis comerciais e de marketing. As entrevistas tiveram uma duração de, aproximadamente, 45 minutos.

Nas respetivas respostas às questões colocadas, o entrevistador acrescentou breves observações sobre o conteúdo de cada resposta, expressões faciais e certos sinais exibidos pelos entrevistados. As respostas foram construídas através das anotações recolhidas durante a entrevista e, naturalmente, foram sujeitas a algumas revisões posteriores de forma a organizar o seu conteúdo e a sua apresentação.

Em complemento, também foi realizada uma entrevista semiestruturada a um responsável comercial da AICEP para, por um lado o confrontar com as respostas obtidas das empresas entrevistadas, e por outro compreender melhor o modo de operar da agência - anexo C.

Capítulo 9 - As entrevistas às PMEs

9.1 - Introdução

Para fundamentar o nosso estudo preparámos um conjunto de entrevistas semiestruturadas, com o objetivo de recolher opiniões que permitam avaliar qual o nível de colaboração da AICEP com as PMEs, no âmbito do comércio internacional, e perceber o modo de operar da agência.

Como já dissemos no ponto 5.1.2., seguimos neste estudo a Recomendação 2003/361/CE da Comissão Europeia, de 6 de maio de 2003, para classificar uma empresa como PME. Resumindo e relembrando; para que uma empresa seja considerada PME precisa de ter as seguintes características: (a) empregar menos de 250 pessoas; (b) ter um volume de negócios até 50 milhões de euros e um balanço total anual até 43 milhões de euros.

A maior parte do tecido empresarial português é constituído por PMEs. De um total de 1.295.299 empresas, 1.294.037 são PMEs, o que demonstra o peso que este tipo de empresas tem na economia portuguesa. O gráfico abaixo evidencia (Pordata, 2020), a tendência de crescimento acentuado do número de PMEs na economia nacional desde 2012, a qual acompanha a evolução do tecido empresarial português, quando considerado na totalidade. Consequentemente, pode depreender-se que, conhecendo o comportamento das PMEs, se consegue compreender a realidade das empresas portuguesas.

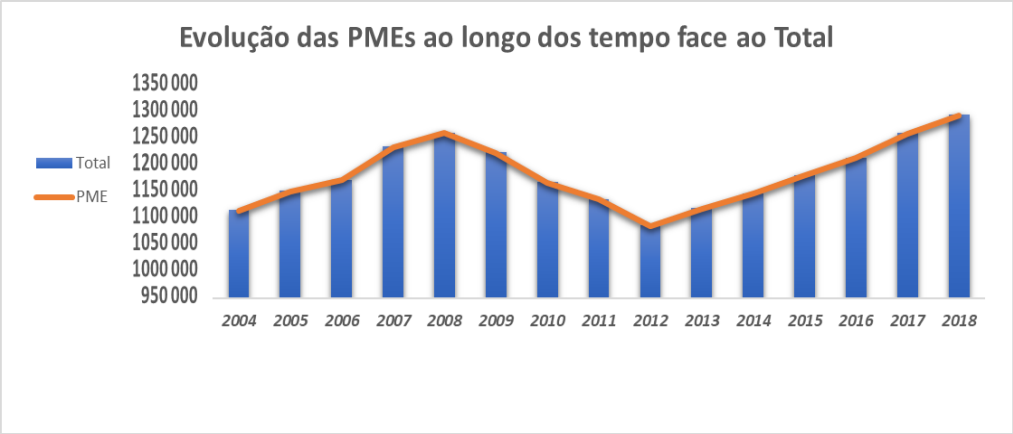


Gráfico 9.1 - Evolução das PMEs

Fonte: (Pordata, 2020)

Sendo completamente impraticável entrevistar todas as PMEs, selecionámos uma amostra aleatória de acordo com o critério de agregação por secções, definido na terceira revisão da classificação portuguesa de atividades económicas do Instituto Nacional de Estatística (INE,

2007). O objetivo foi tentar entrevistar pelo menos uma PME de cada secção, com presença nos mercados internacionais.

Para realizar esse levantamento, levámos a cabo algumas ações prévias com o objetivo de direcionar a seleção da amostra para as seções da economia nacional que maior peso têm no comércio internacional. Uma dessas ações passou por analisar as empresas que constam da lista de *PMEs Excelência*[46], classificação atribuída pelo IAPMEI e pelo Turismo de Portugal. Este estatuto é atribuído com a colaboração de um conjunto de entidades financeiras e de sociedades de garantia mútua, e distingue as PMEs que apresentam melhor desempenho e que assegurem o cumprimento cumulativo dos seguintes critérios (IAPMEI, 2018):

1. Autonomia Financeira (Capital Próprio/Ativo) acima ou igual a 35%;
2. Rendibilidade Líquida do Capital Próprio (Resultado Líquido/Capital Próprio) acima ou igual a 12,50%;
3. Dívida Financeira Líquida/EBITDA abaixo ou igual a 2,50;
4. EBITDA/Ativo acima ou igual a 10%;
5. EBITDA/Volume de Negócios acima ou igual a 7,5%;
6. Crescimento do Volume de Negócios dos últimos dois anos acima ou igual a 0%;
7. Uma notação de risco das Sociedades de Garantia Mútua inferior ou igual a 5.

A razão de tal escolha foi a seguinte: constando dessa lista as PMEs com melhor desempenho, partimos do princípio que a lista incluirá também as PMEs com maior presença nos mercados internacionais. Geralmente, as empresas que têm maior atividade internacional são aquelas que têm melhor performance (Lin & Chaney, 2007).

De seguida analisámos a informação publicada nas páginas oficiais das empresas na internet onde, por norma, é sempre dado relevo às atividades internacionais, quando existem. Como as *PMEs Excelência* estão categorizadas por seções de atividade da CAE, foi simples concluir quais são as seções em que o comércio internacional é relevante. E uma das conclusões a que chegámos foi a seguinte: existe um conjunto considerável de secções em que a internacionalização e as exportações têm reduzido impacto nos negócios, como é o caso das secções da eletricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio. Resumindo, e sintetizando essa identificação de secções, apresenta-se um quadro onde constam as 21 secções definidas na última revisão do INE. Assinalam-se com uma cruz as que não tem qualquer relação com os mercados externos ou onde tal tem apenas uma expressão muito residual - 12 seções -, e

[46] Seguimos a lista de 2018.

com a aposição de um sinal de *certo* àquelas onde o comércio internacional tem um peso relevante - 9 seções.

Quadro 9.1 - PMEs Excelência 2018

Secção	Descrição	PMEs com comércio internacional
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	✓
B	Indústrias extractivas	✓
C	Indústrias transformadoras	✓
D	Electricidade, gás, vapor, água quente e fria e ar frio	✗
E	Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento,gestão de resíduos e despoluição	✗
F	Construção	✓
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	✓
H	Transportes e armazenagem	✓
I	Alojamento, restauração e similares	✗
J	Actividades de informação e de comunicação	✓
K	Actividades financeiras e de seguros	✗
L	Actividades imobiliárias	✗
M	Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	✓
N	Actividades administrativas e dos serviços de apoio	✓
O	Administração Pública e Defesa; Segurança Social Obrigatória	✗
P	Educação	✗
Q	Actividades de saúde humana e apoio social	✗
R	Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	✗
S	Outras actividades de serviços	✗
T	Actividades das famílias empregadoras de pessoal doméstico e actividades de produção das famílias para uso próprio	✗
U	Actividades dos organismos internacionais e outras instituições extra-territoriais	✗

Fonte: (INE, 2007)

Analisando as seções em termos de atividades económicas, nota-se que todas as seções com menor atividade internacional são as que especialmente prestam serviços. Nas 12 seções assinaladas com cruz não existe nenhuma que esteja relacionada com a venda de produtos. Por outro lado, observando as seções com atividade internacional relevante, apenas 4 é que são prestadoras de serviços - seções H, J, M e N. A menor contribuição dos serviços no comércio internacional de um país é uma evidência referida frequentemente na literatura (Costa & Mendonça, 2019). Embora atualmente as empresas de serviços sejam cada vez mais globais, a sua progressão internacional continua a ser lenta. Em função disso, decidimos não entrevistar empresas dessas seções.

Para se avaliar o peso que cada secção tem no comércio internacional do país, analisámos – para várias combinações de seções -, o montante percentual de transações comerciais realizadas com o exterior em 2018. O gráfico 9.2 mostra que o conjunto das seções B, C, D, E, representa 75% do comércio internacional de Portugal e que a secção G, só por si, representa 19%. Daqui resulta que estas seções são as mais representativas das atividades internacionais do país, tendo as restantes um peso pouco significativo, apenas à volta de 6%. Assim, e tendo também em consideração as conclusões extraídas do quadro 9.1, o nosso estudo vai incidir sobretudo sobre PMEs das seções B, C e G. As seções D e E foram

excluídas porque a atividade económica das empresas que as constituem é direcionada essencialmente para o mercado interno, conforme concluímos atrás.

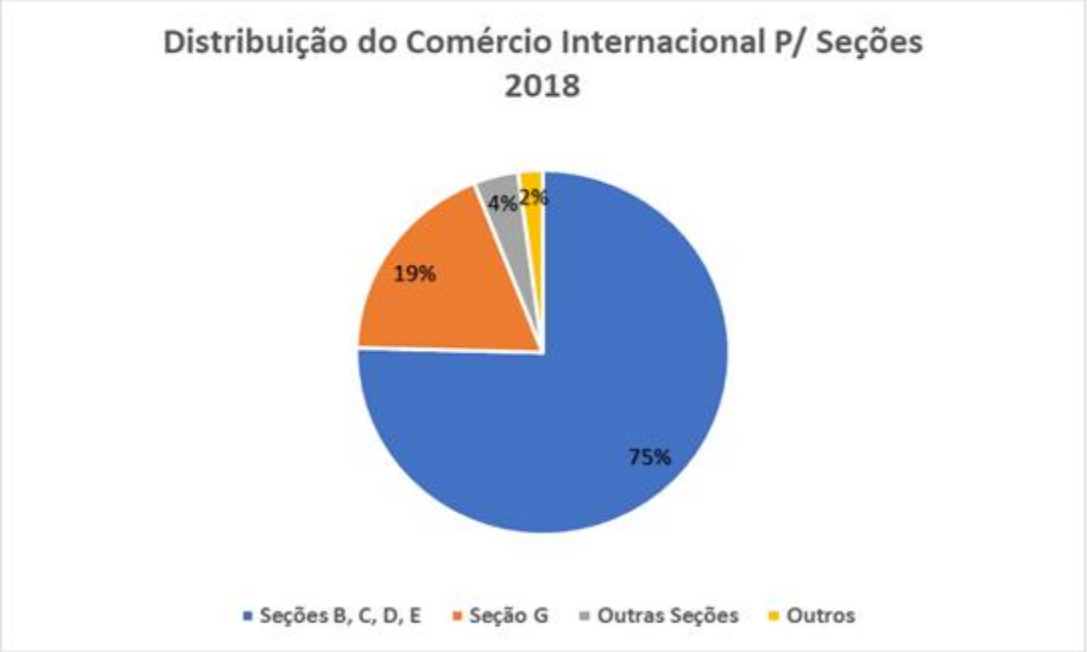


Gráfico 9.2 - Distribuição do Comércio Internacional
Fonte: (INE, 2020)

Assim, decidiu-se escolher como base de estudo uma amostra de dez empresas distribuídas da seguinte forma:

Quadro 9.2 - Amostra das Empresas Selecionadas

Secção	Descrição	Nº Empresas da Amostra
A	Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	1
B	Indústrias extractivas	1
C	Indústrias transformadoras	6
G	Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	2
Total		**10**

Como pode verificar-se, o número de empresas por secção está diretamente relacionado com o peso de cada secção no comércio internacional em 2018. As seções B e C em conjunto representam 70% da amostra, o que está concordante com o gráfico 9.2, onde este mesmo conjunto tem um peso semelhante, cerca de 75%. Análogas conclusões se podem tirar quanto à secção G: tanto no gráfico 9.2, como na amostra, o peso desta secção anda à volta dos 20%. Para representar as seções ausentes, incluiu-se na amostra uma empresa da secção A, visto que era necessário existir representação dessas seções, que correspondem a 6% do comércio internacional. A escolha da secção A foi aleatória, tendo porém sido previamente afastadas da

seleção as 4 seções que são predominantemente constituídas por empresas de prestação de serviços (seções H, J, M e N).

O processo de seleção das PMEs, dentro de cada secção escolhida, foi também aleatório. No entanto, e face à indisponibilidade de algumas, tivemos que repetir o processo de seleção até encontrar empresas que aquiescessem participar na investigação. A avaliação da dimensão da amostra adequada para a investigação foi determinada à medida que as entrevistas foram sendo realizadas. O acervo de informação, proveniente das 10 empresas entrevistadas, levou-nos a concluir que a qualidade e a quantidade dos dados colocados à nossa disposição eram suficientes para os propósitos da investigação. Assim, tentar enquadrar as empresas selecionadas no seu setor de atividade, e percorrer a sua evolução recente no âmbito do comércio internacional, surgiu-nos como uma etapa lógica e necessária. É que a clarificação, em pormenor ampliado, de algumas das especificidades das empresas entrevistadas irá permitir compreender melhor as razões de algumas respostas obtidas – contribuindo para a elucidação do objeto da investigação, previamente à apresentação e interpretação de resultados.

9.2 - Entrevista a uma PME da Secção B - Indústria Extrativa

9.2.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A indústria extrativa definida na revisão 3 da CAE contempla as atividades de extração de minerais em estado sólido - carvão, minério, entre outros -, em estado líquido - petróleo bruto, entre outros -, e em estado gasoso - gás natural, etc...

Conforme já dissemos, selecionámos uma PME da secção da indústria extrativa, para fazer parte da nossa amostra. A escolha recaiu sobre uma PME que faz parte do sector da extração e transformação da pedra natural. Este sector abrange os seguintes subsectores (ANIET, 2016):

- Rochas industriais

Este subsector inclui empresas cuja atividade se baseia sobretudo na extração e transformação de granitos e calcários com a finalidade de serem fornecidos aos sectores da construção, agroalimentar, químico e sidero-metalúrgico. No sector da construção os granitos e calcário são usados como matéria-prima para os agregados, britas, inertes e granulados.

- Rochas ornamentais

Neste subsector estão inseridas as empresas que tem como fim extrair e transformar os xistos, granitos, calcários e outras rochas siliciosas para fins decorativos. Na fase da

transformação, estas empresas modificam os blocos removidos das pedreiras para poderem ser aplicados em aplicações domésticas, esculturas, revestimentos, guias de passeio, pavimentos, paralelepípedos, arte funerária e cubos.

- Minerais metálicos

Este grupo inclui empresas que desenvolvem atividades de extração e transformação de materiais metálicos que contenham um determinado elemento, tais como volfrâmio, cobre, ferro e zinco, para serem empregues na produção de energias renováveis e nas indústrias das próteses, metalúrgica e siderúrgica.

- Minerais industriais

Desta categoria fazem parte as empresas que exploram pedras relacionadas com caulino, argila, sal-gema, feldspato, areias naturais e quartzo, e que se destinam à indústria química, agroalimentar, da cerâmica e do vidro.

A empresa entrevistada pertence ao subsetor das rochas ornamentais e industriais que incorpora nas suas atividades as seguintes CAEs:

Rocha Ornamental:

- 08111 Extração de mármore e de outras rochas carbonatadas
- 08112 Extração de granito ornamental e rochas similares
- 08115 Extração de ardósia
- 23701 Fabricação de artigos de mármore e de rochas similares
- 23702 Fabricação de artigos de ardósia (lousa)
- 23703 Fabricação de artigos de granito e de rochas, n.e.

Rocha Industrial:

- 08113 Extração de calcário e cré

9.2.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

O conjunto de subsetores onde a empresa se insere, é representado na economia nacional por 2.260 empresas em 2018 - quadro 9.3. Como se pode constatar através do quadro e gráfico abaixo, o número de empresas desta fileira diminuiu significativamente desde 2008 até 2016, passando de 3.198 para 2.260 empresas, o que demonstra as dificuldades sentidas pelo setor durante esses anos. Desde 2016, o número de empresas tem-se mantido sensivelmente estável. A distribuição geográfica do subsetor é bastante heterogénea. Todavia, a região Norte e Centro são as áreas que atualmente concentram um maior número de empresas, 761 e 729, respetivamente.

Quadro 9.3 - Empresas dos Subsetores (B)

Nº Empresas dos Subsetores	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	761	782	773	777	789	808	822	867	899	968	991
Centro	729	746	722	748	755	788	804	849	907	959	1003
Área Metropolitana de Lisboa	415	409	413	427	437	471	512	551	583	644	683
Alentejo	270	270	266	275	285	302	314	328	347	372	394
Algarve	62	55	60	58	59	64	69	71	89	90	97
Região Autónoma dos Açores	12	15	14	11	12	13	10	10	14	14	8
Região Autónoma da Madeira	11	13	12	13	14	14	15	16	17	17	22
Total	**2 260**	**2 290**	**2 260**	**2 309**	**2 351**	**2 460**	**2 546**	**2 692**	**2 856**	**3 064**	**3 198**

Fonte: (INE, 2020)

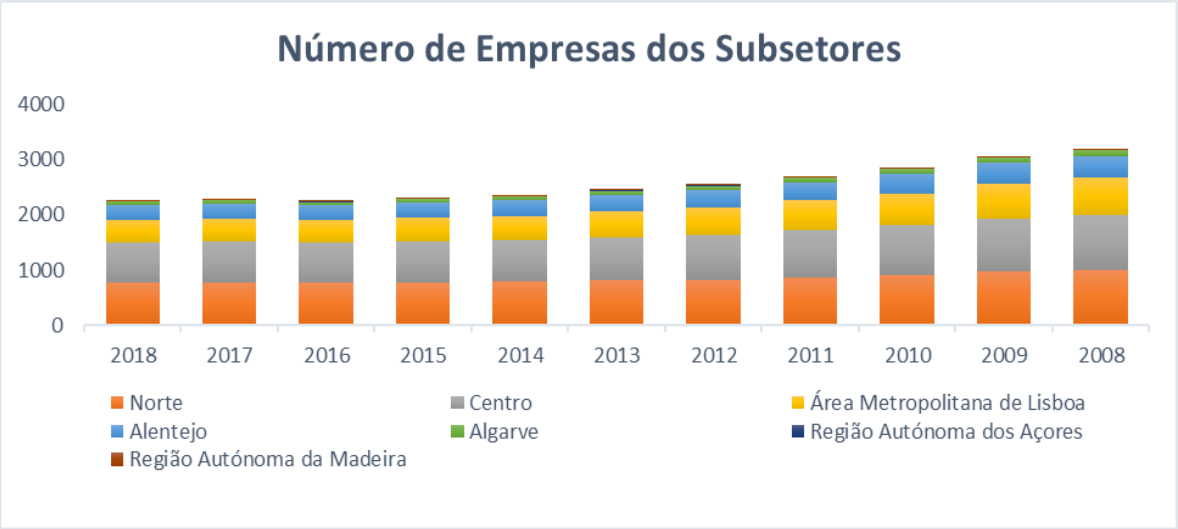


Gráfico 9.3 - Empresas dos Subsetores (B)

Fonte: (INE, 2020)

O volume de negócios destes subsetores degradou-se entre 2008 e 2016 – à volta de 31%. Ao invés, verifica-se que existe um aumento substancial do peso das exportações de 2008 até 2018. Como as empresas destes subsetores estão dependentes das características das regiões do país de onde são originárias (*born-regional*), a sua internacionalização está menos exposta a impactos negativos externos (Rugman & Verbeke, 2007). O peso das exportações destes subsetores face ao seu volume de negócios era de 29% em 2008 e em 2018 atingiu os 45% - quadro 9.4. Este rácio é bastante significativo. O Observatory of European SMEs (2007) referia que o seu valor típico nas PMEs europeias era apenas de 8%. Isto é uma clara evidência da influência do comércio internacional na vida das empresas destes subsetores - gráfico 9.4. Esta tendência de crescimento das exportações, ocorreu tanto no comércio com países da União Europeia, como com países exteriores à União.

Quadro 9.4 - Comércio dos Subsetores (B)

Comércio - em milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**423 056**	**387 054**	**367 723**	**375 612**	**368 844**	**371 045**	**354 270**	**337 669**	**307 466**	**283 146**	**330 082**
Intra União Europeia	255 584	230 652	209 033	204 318	204 468	205 845	192 588	193 831	172 027	169 287	208 380
Extra União Europeia	167 472	156 402	158 690	171 294	164 377	165 201	161 683	143 838	135 439	113 860	121 702
Vendas Totais	**940 705**	**880 816**	**787 595**	**775 061**	**743 331**	**751 737**	**771 076**	**846 466**	**918 564**	**965 884**	**1 148 515**
Exportação/Nacional	**45%**	**44%**	**47%**	**48%**	**50%**	**49%**	**46%**	**40%**	**33%**	**29%**	**29%**

Fonte: (INE, 2020)

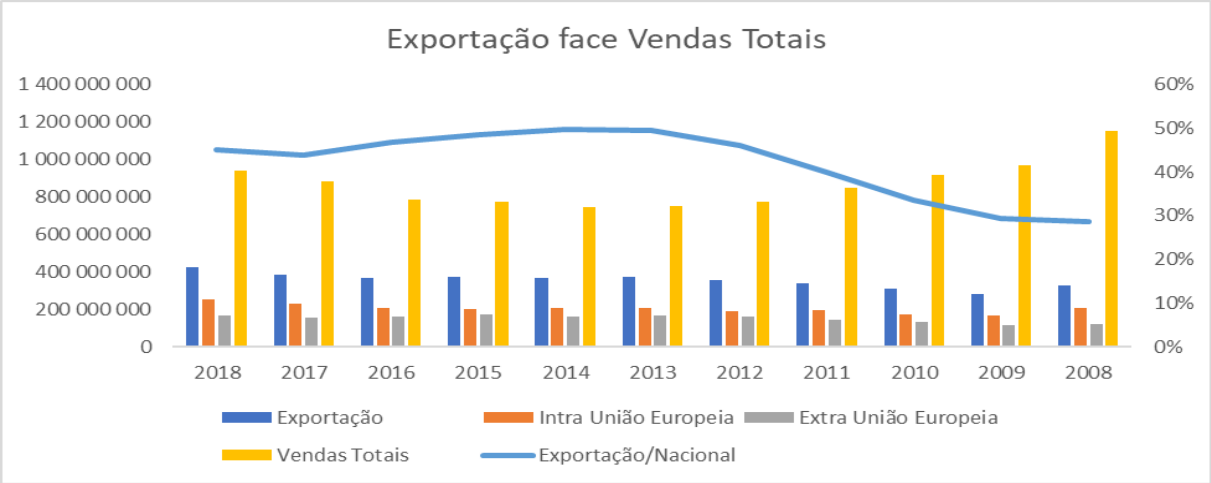


Gráfico 9.4 - Exportações dos Subsetores (B)

Fonte: (INE, 2020)

Quanto aos países de destino das exportações destes subsetores, cerca de 80% do mercado é representado por 12 países, dos quais 3 têm um peso entre 45% e 48% nos anos de 2018 e 2019 - quadro 9.5 e gráfico 9.5. Esse trio de países são a França - 21% em 2019 e 2018 -, a China - 18% em 2019 e 14% em 2018 -, e a Espanha - 9% em 2019 e 10% em 2018. Como as exportações estão muito concentradas num número restrito de países, é fundamental que as empresas consigam diversificar os seus mercados para não incorrerem em situações de dependência. Quanto mais as empresas dispersarem as suas exportações, menor é a sua exposição ao risco de serem afetadas por um mercado em declínio. Por isso quanto mais interação as empresas destes subsetores tiverem com mercados internacionais, maior será a predisposição para entrar em novos mercados (Johanson & Vahlne, 1977). Por outro lado, estes subsetores para manterem o seu nível elevado de exportações para os 12 países referidos necessitam de ter um conhecimento profundo da realidade e evolução desses mercados, de modo a conseguirem superar eventuais dificuldades, mas também de explorar adequadamente

novas oportunidades. Quanto mais experiência e conhecimento as empresas têm sobre um mercado, maior é a sua disposição a operacionalizar formas de entrada com maior grau de risco e de compromisso (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Todos estes dados sectoriais comprovam a necessidade de as empresas destes subsetores se expandirem para novos mercados e de acompanharem muito de perto os países onde já estão presentes, principalmente França, China e Espanha.

Quadro 9.5 Top 12 das Exportações dos Subsetores (B)

Exportações dos Subsetores	2019	%
França	99 248 033	21%
China	82 696 517	18%
Espanha	43 278 068	9%
Alemanha	31 889 377	7%
Reino Unido	29 496 933	6%
Estados Unidos	25 912 606	6%
Arábia Saudita	13 291 857	3%
Suécia	12 723 921	3%
Países Baixos	11 760 379	3%
Bélgica	10 387 538	2%
Dinamarca	8 222 011	2%
Índia	7 472 990	2%
Subtotal	**376 380 230**	**80%**
Total	**467 872 132**	**100%**

Exportações dos Subsetores	2018	%
França	88 548 407	21%
China	60 345 008	14%
Espanha	40 578 715	10%
Estados Unidos	28 562 989	7%
Alemanha	28 469 282	7%
Reino Unido	27 974 729	7%
Arábia Saudita	16 730 536	4%
Suécia	12 557 380	3%
Países Baixos	11 563 611	3%
Bélgica	9 858 487	2%
Itália	8 547 297	2%
Dinamarca	8 409 825	2%
Subtotal	**342 146 266**	**81%**
Total	**423 055 627**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.5 - Top 12 das Exportações dos Subsetores (B)
Fonte: (INE, 2020)

9.2.3 - A PME da Indústria Extrativa (Secção B)

A empresa entrevistada desenvolve a sua atividade há mais de 30 anos e dedica-se à extração e transformação de pedras provenientes da região, particularmente granitos, mármore e calcário. A matéria-prima é maioritariamente obtida das nove pedreiras que a empresa tem na região onde opera. Apenas 30% deriva de outras explorações. Do portefólio de pedras que extrai e transforma, distinguem-se a *Moca Creme*, *Gascogne Bege/Azul*, *Atlantic Blue*, *Calcário Candeeiros*, *Rosal*, *Lioz Abancado*, *Ataija Azul* e *Codaçal*.

Uma parte da pedra extraída, aproximadamente 60%, é exportada em blocos para a China. Os restantes 40% são transformados na sua fábrica para serem aplicados na construção. O tipo de produtos mais procurados são a chapa, o corte por medida e os ladrilhos. A chapa e o corte são muito utilizados na construção de colunas, fachadas e estátuas, com uma panóplia de variedades de acabamentos e densidades. Os ladrilhos, pelo facto de seguirem uma forma padronizada de produção, são menos personalizados.

A empresa tem uma capacidade de produção na ordem dos 20.000 m^2/mês, suficiente para responder à procura atual, interna e externa. As empresas suas parceiras de extração têm sido fundamentais para manter esse nível de produção. O processo de fabrico é moderno, com equipamentos de tecnologia avançada. A empresa consegue produzir com elevada qualidade e rigor, correspondendo facilmente às exigências e expectativas dos seus clientes.

A faturação anual ronda os 2 milhões de euros, e os seus ativos andam à volta de 15 milhões de euros. O negócio está, em larga medida, direcionado para os mercados externos, sendo a França o principal destino, ainda que a empresa já exporte para todos os continentes. O mercado russo tem ganho cada vez mais relevo, valendo já 20% do total exportado. Esta dinâmica advém do aumento da procura que estes produtos têm tido na Rússia, particularmente para revestir fachadas, pavimentos e interiores de casas de grande dimensão.

A presença significativa da empresa nos mercados externos é o corolário do enorme esforço de investimento que a empresa fez para participar, variadas e sucessivas vezes, nas feiras do sector de referência internacional: Itália, Emirados Árabes Unidos, EUA e América do Sul. A participação nesses eventos permitiu que a empresa ganhasse visibilidade nos mercados externos e abriu portas para a sua expansão internacional. As relações sociais aí estabelecidas foram fundamentais para a criação da rede de contactos que permitiram à empresa ter acesso a mercados internacionais que, de outra forma, seria difícil alcançar.

Observando a evolução das vendas da empresa, constata-se que o volume de negócios, entre 2016 e 2018, diminuiu 9% - gráfico 9.6. Porém, as exportações aumentaram cerca de 7%. Esta tendência mostra que a empresa depende cada vez mais do comércio internacional: passou de um peso de 66% em 2016 para 78% em 2018. As vendas para o Resto do Mundo foram a principal causa desta expansão: o seu crescimento nesse período correspondeu a 32% - gráfico 9.7. A relevância do comércio internacional na atividade da empresa é prova de que a empresa já está numa fase adiantada de internacionalização.

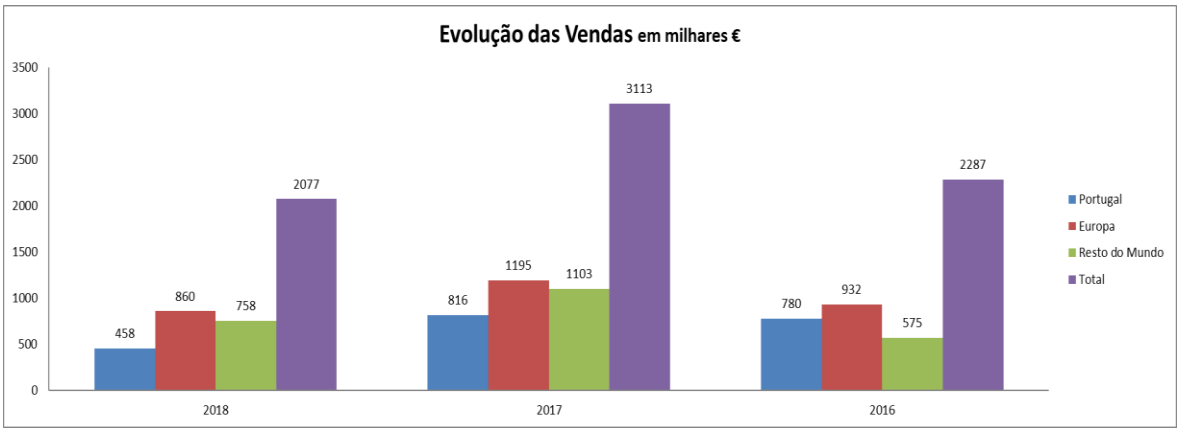


Gráfico 9.6 - Evolução das Vendas da PME (B)
Fonte: (Racius, 2020)

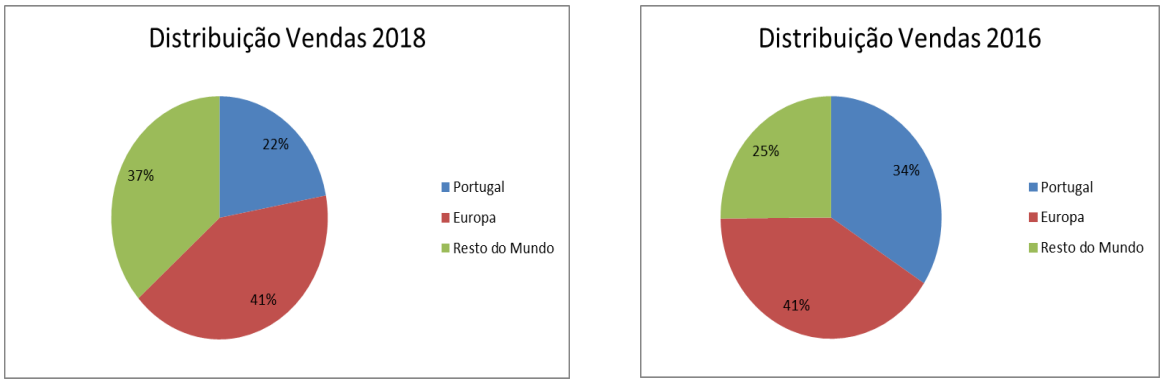


Gráfico 9.7 - Distribuição das Vendas (B)
Fonte: (Racius, 2020)

9.3 - Entrevista a uma PME da Secção C - Indústria Transformadora

9.3.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A revisão 3 da CAE estabelece, em genérico, quais as empresas que fazem parte da secção da indústria transformadora, onde são englobadas as empresas que conseguem produzir novos produtos através da transformação de matérias-primas provenientes de várias atividades económicas. O processo de transformação utilizado não condiciona a inclusão de uma

empresa nesta secção. Tanto pode ser um processo fabril químico, mecânico, como de qualquer outro. Caso o produto gerado resulte apenas da reconstrução, modificação e renovação considerável de um determinado bem, é condição suficiente para que seja incluído nesta secção.

Estas empresas podem desenvolver a sua atividade realizando internamente todas as etapas do processo de fabrico, mas podem também recorrer a terceiros para processar parte dessas atividades. A própria fase de subcontratação do parceiro a operar é considerada parte integrante das atividades realizadas.

Assim, esta secção compreende o fabrico tanto de bens de investimento como de consumo ou bens intermédios. A empresa entrevistada pertence à divisão da fabricação de mobiliário e de colchões, mais precisamente à subclasse do fabrico de mobiliário de outros materiais para outros fins - CAE 31093 -, que abrange a produção de mobiliário de vime, plástico e outros materiais, com a exceção do metal, madeira, cimento e pedra. Nesta subclasse, a empresa dedica-se à fabricação de mobiliário, acessórios e outros equipamentos destinados a piscinas e atividades desportivas correlativas.

9.3.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

Em 2018 existiam 153 empresas incluídas na CAE 31093. Este número indica que o setor onde a empresa opera tem uma reduzida dimensão. Analisando o quadro 9.6, conclui-se que, desde 2008 até 2014, houve uma redução considerável do número de empresas no setor, o que reflete o efeito da crise conjuntural sentida durante esse período. A partir de 2016 o número de empresas tem permanecido constante. Em termos de distribuição geográfica, a região Norte destaca-se, acolhendo cerca de 60% destas empresas em 2018 - gráfico 9.8. A zona Centro e a área metropolitana de Lisboa surgem a seguir, com 29 e 26 empresas, respetivamente. Esta arrumação territorial tem-se mantido inalterada ao longo do tempo.

Quadro 9.6 - Empresas do Setor (C1)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	92	97	97	93	93	98	99	107	106	108	116
Centro	29	31	30	30	31	31	31	36	40	41	41
Área Metropolitana de Lisboa	26	24	22	22	21	23	30	32	29	31	30
Alentejo	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Algarve	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4
Região Autónoma dos Açores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Região Autónoma da Madeira	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4
Total	**153**	**159**	**156**	**152**	**152**	**158**	**167**	**182**	**182**	**188**	**195**

Fonte: (INE, 2020)

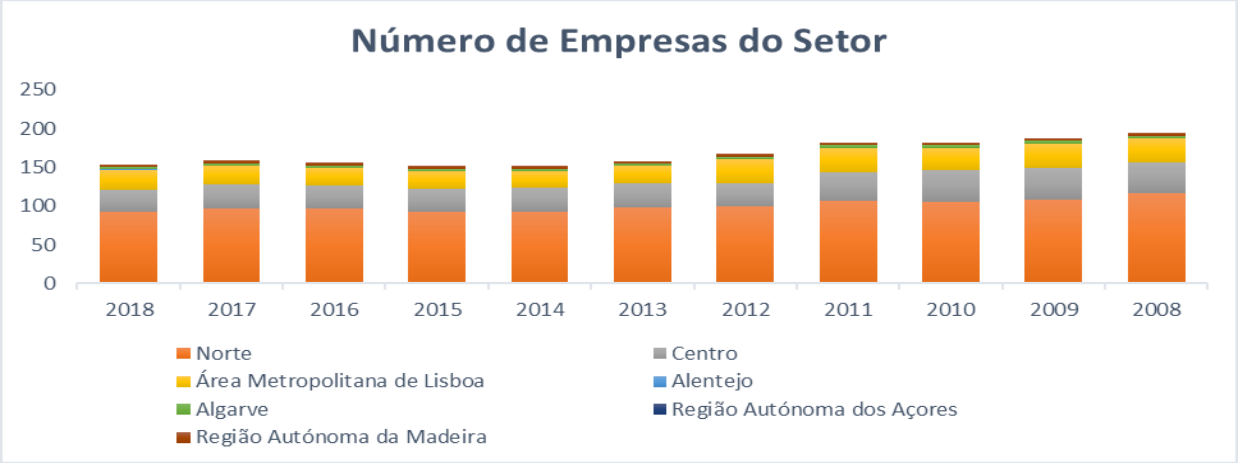


Gráfico 9.8 - Empresas do Setor (C1)

Fonte: (INE, 2020)

Segundo os dados do quadro 9.7, o volume de negócios do setor teve um crescimento imprevisto muito acentuado desde 2008 até 2013, cerca de 49%. Esta tendência contraria a situação de crise vivenciada pela maioria das empresas no decorrer desse período. Uma das razões pode ter sido a reduzida dependência deste conjunto de empresas face ao exterior: o peso das exportações no volume de negócios apenas rondava os 23%. Embora a crise financeira mundial tenha começado em meados de 2008, o seu impacto na economia portuguesa só se manifestou mais tarde, entre 2010 e 2014. Observando o gráfico 9.9, conclui-se que neste setor as repercussões da crise financeira ocorreram principalmente em 2014, com uma queda de 34% no volume de negócios.

A partir de 2014, ocorre uma mudança muito significativa no perfil do comércio deste conjunto de empresas. A proporção das exportações no volume de negócios total aumenta substancialmente, salta de 26% para 54%. As empresas procuraram colmatar, através das exportações, o declínio do negócio no mercado nacional. O que evidencia a importância que o comércio internacional atualmente tem no setor.

Apesar da importância, para este setor, dos mercados internacionais, sobretudo entre 2014 e 2018, o volume transações com países exteriores à União Europeia manteve-se moderado. Ou seja, o crescimento das exportações teve como alvo os países da União Europeia, tendo crescido 160% nesse período. Fatores, como a geografia e a cultura, devem estar na base desta crescente relação com a Europa. É claro que é natural que as empresas, numa fase inicial de internacionalização, deem preferência a países vizinhos, tanto em termos físicos como culturais e económicos (Johanson & Vahlne, 1977). Esta realidade demonstra a grande dependência que este conjunto de empresas tem do mercado da União e, por isso, a exploração de novos mercados noutros continentes deve ser equacionada.

Quadro 9.7 - Comércio Setor (C1)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**29 377**	**32 898**	**26 005**	**27 418**	**26 474**	**22 907**	**19 429**	**19 385**	**17 680**	**13 270**	**12 711**
Intra União Europeia	23 535	25 618	21 657	21 613	19 136	15 078	14 011	14 985	12 727	9 665	9 050
Extra União Europeia	5 842	7 280	4 348	5 805	7 338	7 828	5 418	4 400	4 953	3 605	3 662
Vendas Totais	**63 516**	**56 366**	**50 974**	**52 951**	**49 068**	**86 873**	**82 527**	**83 486**	**75 315**	**63 435**	**58 175**
Exportação/Nacional	**46%**	**58%**	**51%**	**52%**	**54%**	**26%**	**24%**	**23%**	**23%**	**21%**	**22%**

Fonte: (INE, 2020)

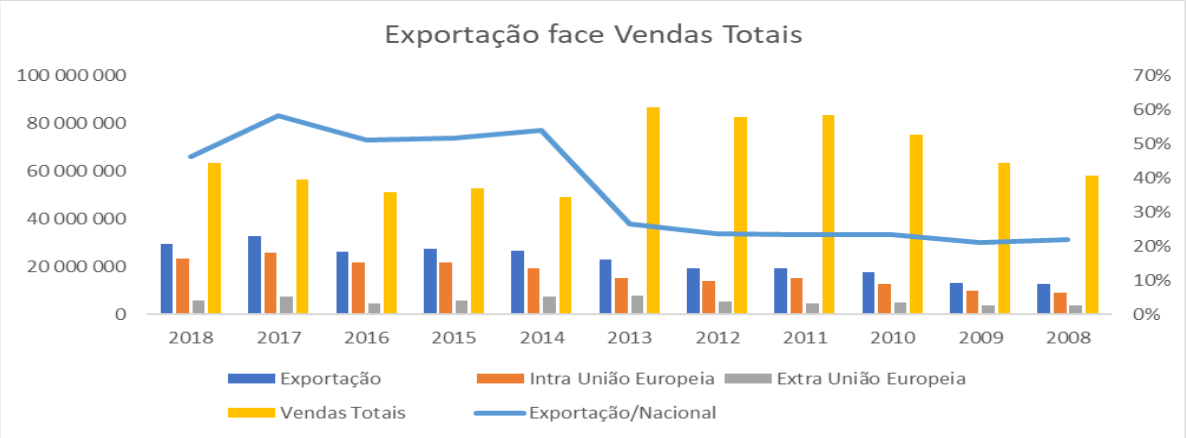


Gráfico 9.9 - Exportação do Setor (C1)
Fonte: (INE, 2020)

A Espanha é o principal destino das exportações deste setor - gráfico 9.10. Este país acumula cerca de 60% do comércio internacional destas empresas, tanto em 2019 como em 2018 - quadro 9.8. Mais uma vez, o conceito de distância física e psíquica está presente nesta dependência. Seguem-se a França e Angola, mas só representam 8% e 6% das exportações, respetivamente. A grande concentração das exportações num só país torna este setor muito vulnerável à conjuntura económica desse país logo, outros destinos devem ser equacionados. Consequentemente, as empresas têm que estar preparadas, com recursos adequados, para expandirem o seu negócio para novos mercados.

Quadro 9.8 - Top 10 das Exportações do Setor (C1)

Exportações do Setor	2019	%
Espanha	17 832 802	60%
França	2 447 598	8%
Angola	1 683 687	6%
Alemanha	758 092	3%
Reino Unido	564 765	2%
Itália	496 961	2%
Cabo Verde	438 210	1%
Marrocos	425 054	1%
Países Baixos	342 108	1%
China	309 459	1%
Subtotal	**25 298 736**	**86%**
TOTAL	**29 548 871**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Espanha	16 332 563	56%
França	3 057 229	10%
Angola	1 488 120	5%
Alemanha	829 654	3%
Marrocos	499 468	2%
Itália	467 520	2%
Bélgica	394 562	1%
Reino Unido	360 886	1%
Turquia	337 509	1%
Polónia	299 726	1%
Subtotal	**24 067 237**	**82%**
TOTAL	**29 376 555**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.10 - Top 10 das Exportações do Setor (C1)

Fonte: (INE, 2020)

9.3.3 - A PME da Indústria de Fabricação de Mobiliário (Secção C1)

A empresa entrevistada desta indústria dedica-se à produção e venda de equipamentos e mobiliário para piscinas, incluindo as respetivas montagens e instalações. Em complemento, a empresa também fabrica e comercializa vestuário e acessórios utilizados nas atividades desportivas relacionadas com piscinas.

É uma organização que nasceu há 40 anos. Nos primeiros anos de vida apenas comercializava fatos de banho. Só mais tarde é que surgiu ideia de comercializar equipamento para piscina e natação e de fabricar parte desses produtos. O processo de fabrico é moderno e avançado, como demonstram as suas instalações fabris, o que lhe permite ter uma grande capacidade produtiva.

Embora este tipo de indústria tenha uma reduzida expressão em Portugal, atualmente esta empresa é líder no mercado nacional neste tipo de equipamentos. Assim, a empresa procurou desde muito cedo expandir o seu negócio internacionalmente. Os primeiros mercados externos que explorou foram os países vizinhos - Espanha e França -, e as ex-colónias – Angola e Moçambique. Contudo, neste momento, a empresa está presente em mais de 30 países - da Europa, da África e da Ásia -, graças à elevada qualidade dos seus produtos e à inovação aplicada no seu processo produtivo. 90% dos produtos que comercializa são de fabricação própria. A empresa organiza a sua oferta de artigos por diferentes categorias: (a) natação; (b) *fitness* aquático; (c) reabilitação aquática; (d) medida e controlo; (e) equipamento de competição; (f) equipamento de piscina; (g) acessibilidade; (h) equipamento de balneário; (i) material de salvamento.

Um dos fatores que mais contribuiu para a visibilidade da empresa a nível internacional foi a sua reiterada participação em feiras mundiais da especialidade. Para estar presente a empresa teve que incorrer em avultados gastos: (a) custos do stand; (b) custos de decoração e montagem do mesmo; (c) custos de viagens e de alojamento; (d) custos de inscrição. As feiras mais prestigiadas onde marcou presença tiveram lugar em Espanha e na Alemanha, tendo participado em mais de 100 feiras.

A faturação anual da empresa rondava os 2,3 milhões de euros em 2018, tendo as exportações um peso de 41% do volume de negócios e empregando cerca de 36 trabalhadores. Para além de ter a certificação de PME *Líder*, já foi por vários anos galardoada como PME *Excelência*.

Em relação ao volume de negócios verifica-se uma subida moderada por volta de 6% de 2016 a 2018 - gráfico 9.11. A partir de 2017, o comércio internacional corresponde a 2/5 das receitas que a empresa realiza anualmente. Em 2016, o seu peso era de 32% e em 2017 e 2018 saltou para 39% e 41%, respetivamente. Esta mudança em 2017 deve-se fundamentalmente ao mercado europeu, que passou de um peso de 30% em 2016 para 37% em 2017 - gráfico 9.12. Em suma, a empresa aumentou a sua faturação principalmente através do aumento da sua presença no espaço europeu. Isto revela que a empresa está focada sobretudo em expandir o seu negócio em mercados que tenham caraterísticas semelhantes ao país de origem. Para além disso, como a empresa é líder de mercado no seu setor em Portugal, está numa posição confortável para se dedicar preferencialmente ao comércio internacional: alcançou um dos requisitos referenciados por Oviatt & McDougall (1999) como sendo essencial para aprofundar o seu nível de internacionalização.

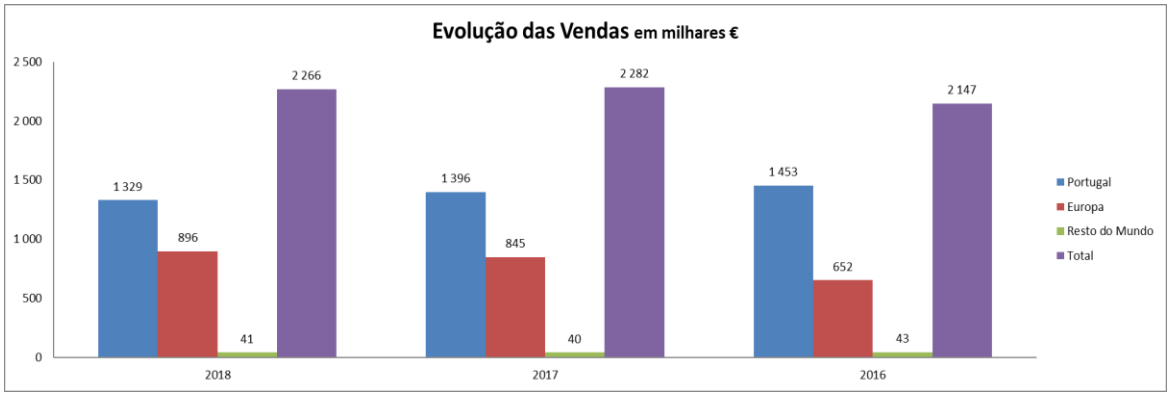


Gráfico 9.11 - Evolução das Vendas da PME (C1)
Fonte: (Racius, 2020)

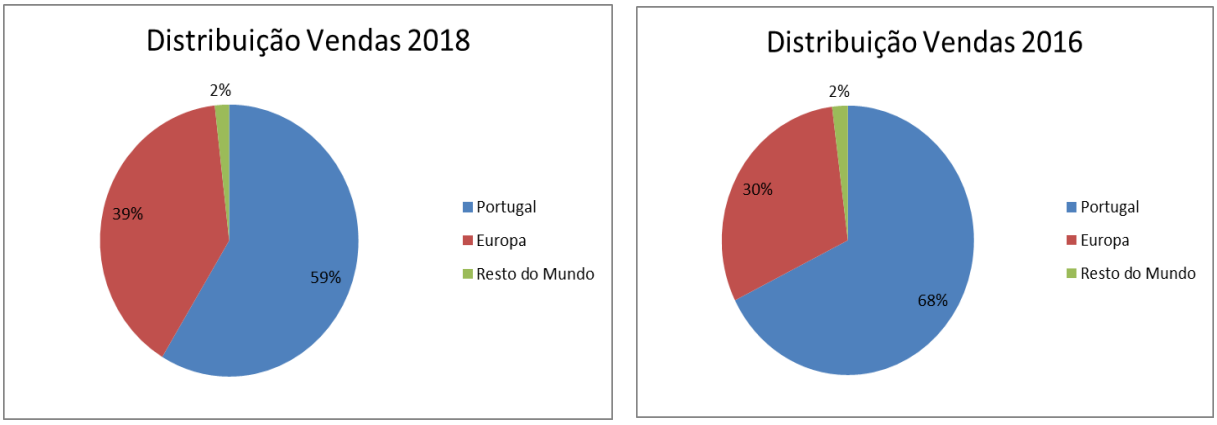


Gráfico 9.12 - Distribuição das Vendas (C1)

Fonte: (Racius, 2020)

Como mostra o gráfico 9.13, a empresa compra recursos fora do espaço nacional. No total, a empresa compra 33% de serviços e produtos no mercado comunitário e apenas 1% no Resto do Mundo. Este facto tem estimulado as relações da empresa com o exterior, ajudando a expandir a sua rede de contactos internacionais. Quando uma empresa está num mercado e já tem uma rede de contactos considerável - mesmo que seja na ótica da despesa -, a possibilidade de poder usufruir de novas experiências internacionais é mais elevada, visto que tal implica maior conhecimento, diminuindo os níveis de incerteza quanto aos mercados internacionais (Johanson & Vahlne, 2009).

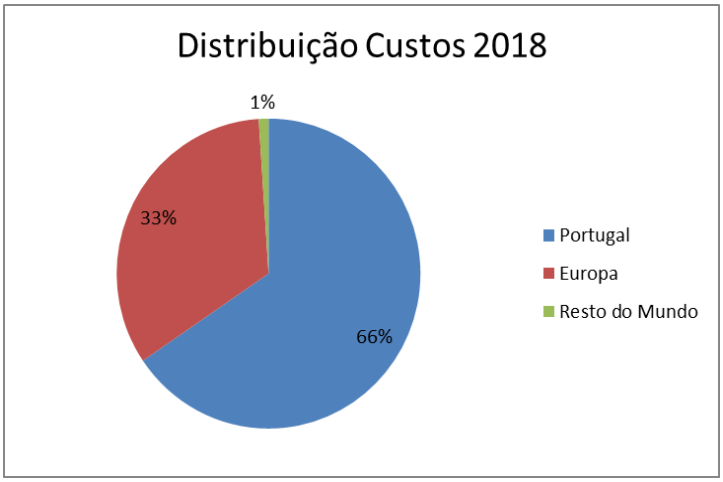


Gráfico 9.13 - Distribuição dos Custos (C1)

Fonte: (Racius, 2020)

9.4 - Entrevista à primeira PME da Secção G - Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

9.4.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

Esta secção incorpora todas as empresas que desenvolvem atividades de comércio por grosso e a retalho e a reparação e manutenção de veículos automóveis. Para que uma atividade seja qualificada como comércio tem que reportar apenas à revenda de produtos, sem estes sofrerem qualquer transformação. Isto é, a margem do negócio é composta exclusivamente pela diferença entre o preço de venda e de compra. Por exemplo a venda de produção própria, qualquer que seja a origem do produto, é excluída desta secção. Desse modo, e de forma a distinguir os vários tipos de comércio, a CAE decompõe a secção nas seguintes três divisões:

- Comércio, manutenção, e reparação de veículos automóveis e motociclos;
- Comércio por grosso e agentes do comércio, exceto de veículos automóveis e motociclos;
- Comércio a retalho, exceto de veículos automóveis e motociclos.

A empresa que entrevistámos faz parte da divisão que se dedica ao comércio por grosso. e está inserida na subclasse 46900 – comércio por grosso não especializado. A sua atividade principal é a distribuição de matérias-primas destinadas à indústria alimentar, bem como de suplementos dietéticos, farmacêutica e cosmética, apesar da comercialização de suplementos alimentares representar a maior parte do volume de negócios da empresa.

Ora, como a CAE 46900 inclui também empresas com outro tipo de atividade principal, não é possível através deste grupo de empresas conhecer a realidade do setor de distribuição de matérias-primas, ou da distribuição de suplementos alimentares. Consequentemente, e sabendo serem idênticos os comportamentos do comércio a retalho e por grosso neste setor,[47] usou-se a CAE 47292 - comércio a retalho de produtos alimentares, naturais e dietéticos, em estabelecimentos especializado - para analisar a realidade desta indústria.

9.4.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

A CAE 47292 abrangia, em 2018, um número reduzido empresas – 817 -, o que prova que este setor é um nicho de mercado - ver quadro 9.9. Devido a estas características muito particulares do mercado, para estas empresas conseguirem diferenciar-se e singrar a nível internacional, precisam de mais recursos de inovação do que empresas de mercados de dimensões normais (Efrat & Shoham, 2012).

[47] Em muitos casos a mesma empresa pratica ambas as modalidades de comércio.

Contudo, entre 2008 e 2016, o setor verificou uma taxa de crescimento de 84% - quadro 9.9 -, um acréscimo de 374 empresas. O aumento da oferta de suplementos alimentares no mercado português surgiu em resposta à tendência crescente da procura deste género de produtos a nível mundial. De acordo com um estudo da empresa *Marktest*, o número de consumidores de suplementos alimentares residentes em Portugal continental duplicou, entre 2013 e 2018 (Marktest, 2020). A crise financeira que o país atravessou durante parte desse período não se fez sentir neste mercado.

Quanto à localização geográfica, pode inferir-se do gráfico 9.14 que o nível de concentração das empresas, no período de 2008 a 2018, não se alterou. A área metropolitana de Lisboa e o Norte representavam, em conjunto, 59 % das empresas do setor em 2018. Na área metropolitana de Lisboa existiam 259 empresas - 32% do total.

Quadro 9.9 - Empresas do Setor (G1)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	219	219	201	186	176	159	162	153	141	125	104
Centro	198	184	164	166	156	154	142	127	123	107	95
Área Metropolitana de Lisboa	259	243	244	234	215	205	202	205	191	179	160
Alentejo	59	59	62	60	59	56	56	52	47	48	39
Algarve	48	46	43	37	37	33	33	34	28	29	27
Região Autónoma dos Açores	11	13	12	10	9	11	7	7	9	9	7
Região Autónoma da Madeira	23	23	18	17	15	13	15	16	14	13	11
Total	**817**	**787**	**744**	**710**	**667**	**631**	**617**	**594**	**553**	**510**	**443**

Fonte: (INE, 2020)

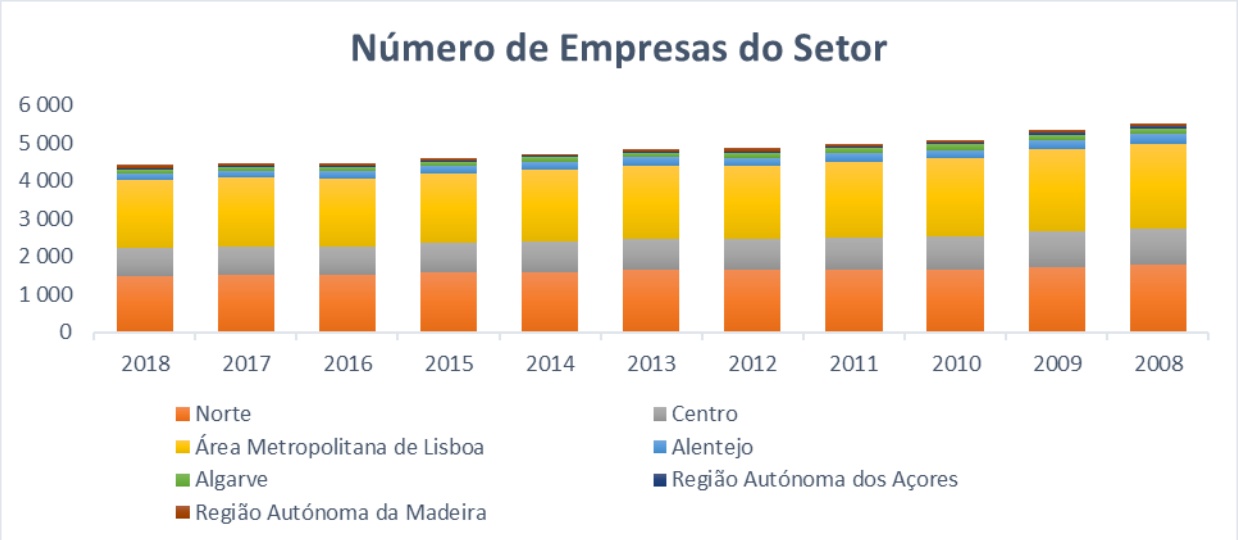


Gráfico 9.14 - Empresas do Setor (G1)

Fonte: (INE, 2020)

O volume de vendas teve igualmente um crescimento acentuado entre 2008 a 2018, uma taxa de variação positiva a rondar os 160%, e uma taxa de crescimento das exportações de 207%. Contudo, o peso das exportações no volume total de negócios apenas teve um aumento de 5%: passou de 30% para 35% - gráfico 9.15. Será que a incerteza, relacionada com o desconhecimento dos mercados externos, terá penalizado a disposição das empresas em aceitar comprometer os seus recursos em determinados mercados?

O crescimento do comércio internacional deste setor assentou essencialmente no mercado da União Europeia, com um nível de exportações de 66% em 2018, apesar de as exportações para fora da União também se terem intensificado, ainda que em menor grau - quadro 9.10. Como já referimos no ponto 6.1.1, as PMEs têm dificuldades na sua internacionalização devido a limitações que lhes são próprias, como a sua dificuldade em lidar com as diferenças culturais, as dificuldades linguísticas, a distância psíquica, as regulamentações e burocracias dos mercados. Assim, as PMEs têm a tendência para se retirarem dos países em que essas limitações mais se fazem sentir, acabando por internacionalizar os seus negócios com os países mais próximos e mais semelhantes, pelo que é normal que o comércio seja mais intenso com países pertencentes à União Europeia, designadamente Espanha, França, Angola e Suíça.

Quadro 9.10 - Comércio do Setor (G1)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**56 918**	**51 986**	**45 705**	**39 677**	**43 590**	**39 444**	**36 383**	**25 472**	**23 315**	**28 773**	**18 564**
Intra União Europeia	37 637	34 213	31 956	28 388	31 038	27 576	28 761	19 074	18 437	23 865	14 635
Extra União Europeia	19 281	17 772	13 749	11 288	12 552	11 867	7 622	6 399	4 878	4 908	3 929
Vendas Totais	**160 909**	**150 882**	**138 628**	**130 165**	**131 464**	**88 770**	**84 380**	**80 023**	**73 872**	**67 432**	**61 864**
Exportação/Nacional	**35%**	**34%**	**33%**	**30%**	**33%**	**44%**	**43%**	**32%**	**32%**	**43%**	**30%**

Fonte: (INE, 2020)

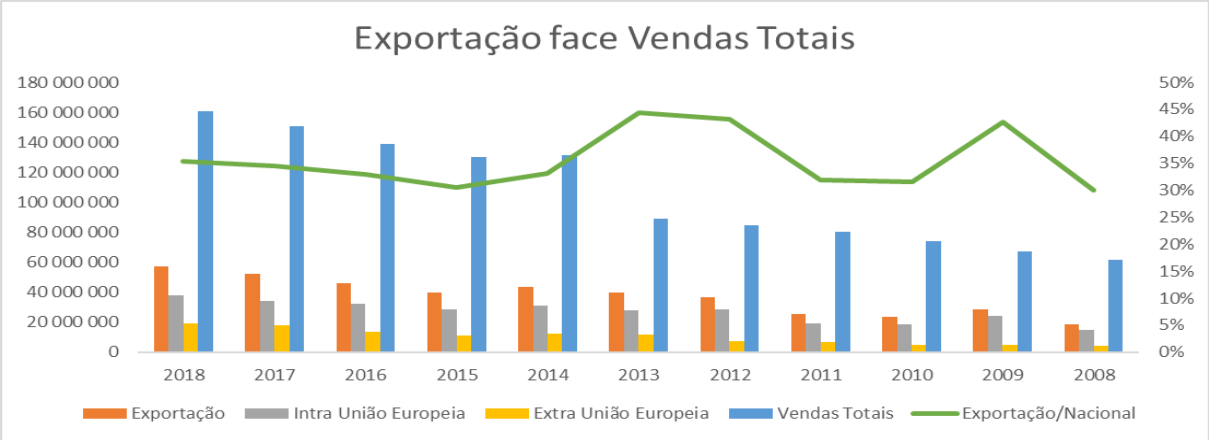


Gráfico 9.15 - Exportações do Setor (G1)

Fonte: (INE, 2020)

Tanto em 2018 como em 2019, esses quatro países foram o destino de aproximadamente 64% do total de exportações do sector - gráfico 9.16. A proximidade existente entre aqueles países e Portugal justifica tal perfil de comércio internacional.

Ainda ao nível das exportações, observa-se que existe uma concentração excessiva de vendas para Espanha. Este país representa 41% do volume de exportações do setor - quadro 9.11. Tal facto indicia que o setor necessita de marcar presença noutros mercados externos, para não estar tão dependente de um só mercado. Mas, para as empresas do setor explorarem novos destinos internacionais necessitam de possuir condições e recursos - que podem não ter ao seu dispor -, como a capacidade para conjugar e transformar os seus recursos tangíveis e intangíveis de forma a obter uma vantagem internacional sustentável (Pantin, 2006).

Quadro 9.11 - Top 10 das Exportações do Setor (G1)

Exportações do Setor	2019	%
Espanha	26 418 297	41%
França	7 053 721	11%
Angola	4 351 884	7%
Suíça	3 172 980	5%
Polónia	1 560 894	2%
Nigéria	1 488 147	2%
Reino Unido	1 413 130	2%
Cabo Verde	1 382 880	2%
Grécia	1 009 694	2%
Emirados Árabes Unidos	925 043	1%
TOTAL	**48 776 670**	**77%**
TOTAL	**63 672 741**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Espanha	23 298 352	41%
Angola	6 109 941	11%
França	4 841 268	9%
Suíça	2 721 815	5%
Polónia	1 737 897	3%
Cabo Verde	1 332 367	2%
Reino Unido	1 081 826	2%
Grécia	1 049 808	2%
Países Baixos	952 585	2%
Alemanha	820 263	1%
TOTAL	**43 946 122**	**77%**
TOTAL	**56 917 906**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.16 - Top 10 das Exportações do Setor (G1)

Fonte: (INE, 2020)

9.4.3 - A PME da Indústria dos Suplementos Alimentares (Secção G1)

A empresa entrevistada desta indústria foi fundada em 2010 e dedica-se à distribuição de matérias-primas para as seguintes indústrias: (a) alimentar; (b) suplementos dietéticos; (c) farmacêutica; (d) cosmética. Pretende ser um parceiro de referência no mercado, através da prestação de um leque de serviços inovadores e de elevado valor acrescentado com uma estrutura dinâmica que permita responder rapidamente às exigências do mercado.

A sua atividade principal é o fornecimento de matérias-primas para a indústria da saúde: ervas, extratos de plantas, vitaminas, minerais, óleos, edulcorantes, aminoácidos e outros produtos relacionados que sejam utilizados pelos produtores de suplementos naturais. A empresa apoiada pelo seu conhecimento e pela sua extensa rede de contactos de fornecedores de matérias-primas, procura encontrar em diferentes mercados, nacionais e internacionais, soluções que mais coadunem com os interesses dos seus clientes. É uma empresa que dá primazia à qualidade procurando assegurar preços competitivos no mercado global, capaz de oferecer um conjunto variado de produtos inovadores e apresentar soluções à medida das necessidades dos clientes.

O volume de faturação da empresa, em 2018, rondava os 335 mil euros - gráfico 9.17 -, empregando apenas 3 pessoas. Trata-se, pois, de uma microempresa. A contribuição das exportações era apenas de 25%, essencialmente para os países da União Europeia - gráfico 9.18 – o que evidenciava que se estava no início do processo de internacionalização.

O volume de negócios cresceu a uma taxa de 6%, entre 2016 e 2018, apesar da contração de 6% nas vendas para o mercado nacional - gráfico 9.17. Tal aumento ocorreu devido às exportações para União Europeia que no período praticamente duplicaram. Embora estes dados evidenciem que a empresa está a procurar aumentar rapidamente a sua presença internacional, também fica claro que ainda tem pela frente um longo caminho a percorrer.

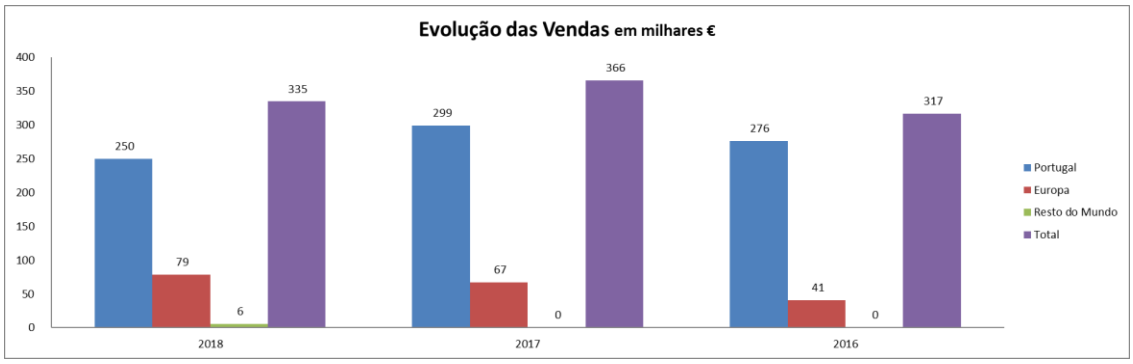


Gráfico 9.17 - Evolução das Vendas da PME (G1)

Fonte: (Racius, 2020)

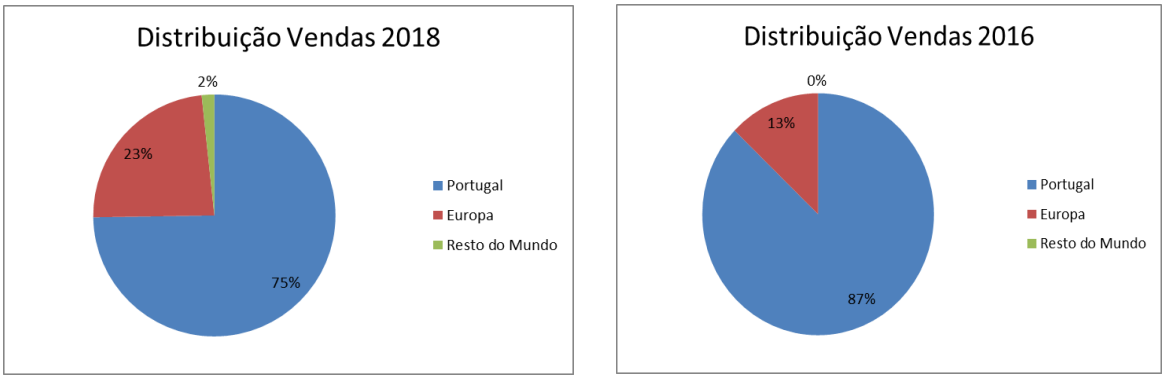


Gráfico 9.18 - Distribuição das Vendas (G1)

Fonte: (Racius, 2020)

No que respeita às compras as matérias-primas são sobretudo adquiridas a fornecedores europeus, representando cerca de 77% do total em 2018 - gráfico 9.19. Este facto prova que a empresa tem uma rede de contactos internacional – no que toca a fornecedores -, bastante desenvolvida, o que não sucede em termos de clientes. A empresa tem a possibilidade de tirar partido das sinergias que a sua rede de fornecedores oferece para estimular a sua rede de clientes. As PMEs têm de aproveitar - para se expandirem internacionalmente -, não só a sua rede de ligações, mas também toda a ajuda externa quando as suas capacidades não são suficientes (Hutchinson et al., 2005).

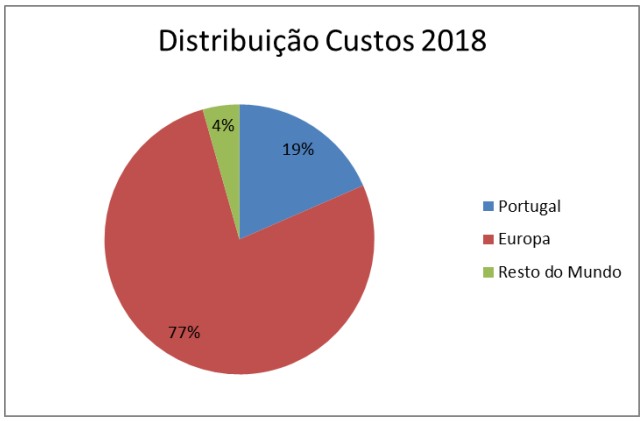


Gráfico 9.19 - Distribuição dos Custos (G1)

Fonte: (Racius, 2020)

9.5 - Entrevista à segunda PME da Secção G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos

9.5.1 - O enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A secção G da CAE já foi caracterizada anteriormente no ponto 9.4. A segunda empresa entrevistada desta secção pertence à subclasse 46341 que agrega as empresas que se dedicam ao comércio por grosso de vinho e outras bebidas alcoólicas, como por exemplo a cerveja. Nesta subclasse também se incluem as empresas que desenvolvem outras atividades relacionadas com o comércio por grosso de bebidas alcoólicas, designadamente a seleção, engarrafamento, purificação, entre outras.

Como muitas empresas do setor do vinho, abarcam toda a cadeia de valor desse produto, desde a produção à distribuição, incluiremos também na análise do sector a subclasse da secção das indústrias transformadora (C): produção de vinhos comuns e licorosos - CAE 11021. Esta subclasse abrange os vinhos de mesa com denominação de origem oriundos de uvas, os licorosos, como o moscatel, abrangendo também os licorosos com denominação de origem e puros, como o vinho do Porto. Nesta subclasse também estão as empresas que se dedicam a atividades acessórias da produção de vinho, como a mistura, engarrafamento e a purificação. A inclusão desta subclasse vai permitir compreender melhor os comportamentos da indústria do vinho a nível do comércio internacional.

9.5.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

O quadro 9.12 mostra-nos que o setor dos vinhos tem uma dimensão considerável – um total de 2734 empresas em 2018. Tal facto revela que, face à dimensão do país, é uma indústria com um grau de desenvolvimento e de competitividade já significativo. A maioria das empresas deste setor - 67% do total em 2018 -, está localizada no Norte e Centro do país. Só no Norte estão localizadas 1073 empresas, aproximadamente dois quintos de todo o setor. Esta distribuição geográfica tem-se mantido sensivelmente constante. Tal estabilidade está relacionada com as características particulares das regiões. Estas empresas, *born-regional,* estão na maioria dos casos situadas em zonas demarcadas de produção de vinho e por isso estão dependentes dessa região (Rugman & Verbeke, 2007).

O número de empresas do sector cresceu cerca de 25%, passando de 2196 em 2008 para 2739 em 2018. O que prova que a iniciativa privada tem apostado forte neste setor da atividade, apesar da crise financeira vivida em Portugal a partir do ano de 2010. Apenas entre 2008 a 2010 existiu uma retração ligeira - de 3% -, do número de empresas, em princípio

decorrente da crise financeira global sentida à época e que, naturalmente, teve algum impacto negativo ao nível das exportações do setor.

Quadro 9.12 - Empresas do Setor (G2)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	1 073	1 027	1 004	1 002	933	867	826	821	810	841	825
Centro	751	749	763	757	737	664	550	542	541	571	571
Área Metropolitana de Lisboa	411	391	358	355	352	353	359	348	354	354	358
Alentejo	326	318	291	288	266	239	253	248	261	276	265
Algarve	89	91	85	81	82	91	86	85	92	91	96
Região Autónoma dos Açores	32	33	30	31	31	31	32	31	33	37	35
Região Autónoma da Madeira	57	50	47	47	52	46	44	46	41	44	46
Total	**2 739**	**2 659**	**2 578**	**2 561**	**2 453**	**2 291**	**2 150**	**2 121**	**2 132**	**2 214**	**2 196**

Fonte: (INE, 2020)

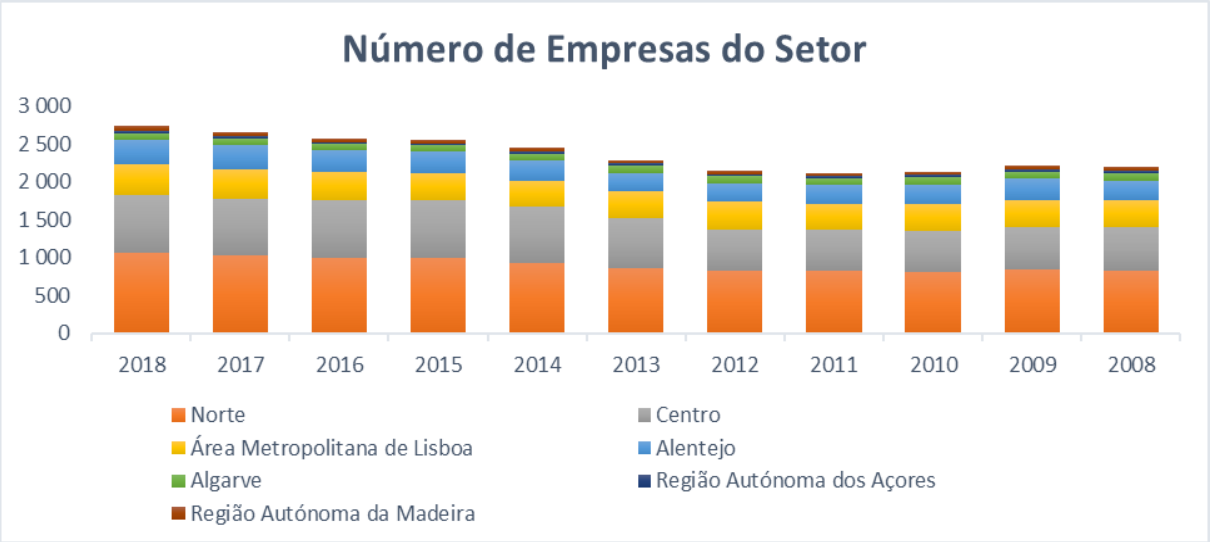


Gráfico 9.20 - Empresas do Setor (G2)

Fonte: (INE, 2020)

O crescimento do volume de vendas do setor tem sido considerável, seguindo a tendência verificada no número de empresas - quadro 9.13 -, cerca de 21% entre 2008 e 2018, apenas com uma ligeira quebra de 2% entre 2008 e 2010. Para isso concorreu, também, a subida acentuada nas exportações - 31% no mesmo período.

Contudo, tal incremento das exportações não teve um reflexo direto no peso que as mesmas têm no volume de vendas do setor - gráfico 9.21: em 2008 essa proporção era de 20% e em 2018 subiu apenas para 22%. O que permite concluir que, neste sector, o mercado nacional é mais relevante que os mercados externos, embora as exportações já representem um quarto do seu comércio.

As exportações têm sido, tanto direcionadas para dentro, como para fora da União Europeia: em 2018 as transações com o mercado comunitário representavam 57% do comércio internacional do sector. Valendo o comércio com o resto do mundo apenas 34% do total em 2008, o mesmo aumentou significativamente, vindo a situar-se em 43% em 2018. O que prova que a distância física e psíquica passou a ter – em certos mercados -, um menor impacto nas opções de destino do comércio internacional.

Quadro 9.13 - Comércio do Setor (G2)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**801 217**	**778 041**	**723 974**	**735 534**	**726 285**	**720 794**	**703 505**	**656 918**	**614 380**	**581 915**	**610 700**
Intra União Europeia	455 163	442 364	431 265	421 887	406 953	407 592	406 027	390 988	386 157	378 695	403 015
Extra União Europeia	346 053	335 677	292 709	313 647	319 332	313 202	297 478	265 931	228 224	203 220	207 685
Vendas Totais	**3 608 831**	**3 410 620**	**3 239 308**	**3 136 783**	**2 960 725**	**2 909 698**	**2 839 137**	**2 821 664**	**2 923 040**	**2 915 162**	**2 984 334**
Exportação/Nacional	**22%**	**23%**	**22%**	**23%**	**25%**	**25%**	**25%**	**23%**	**21%**	**20%**	**20%**

Fonte: (INE, 2020)

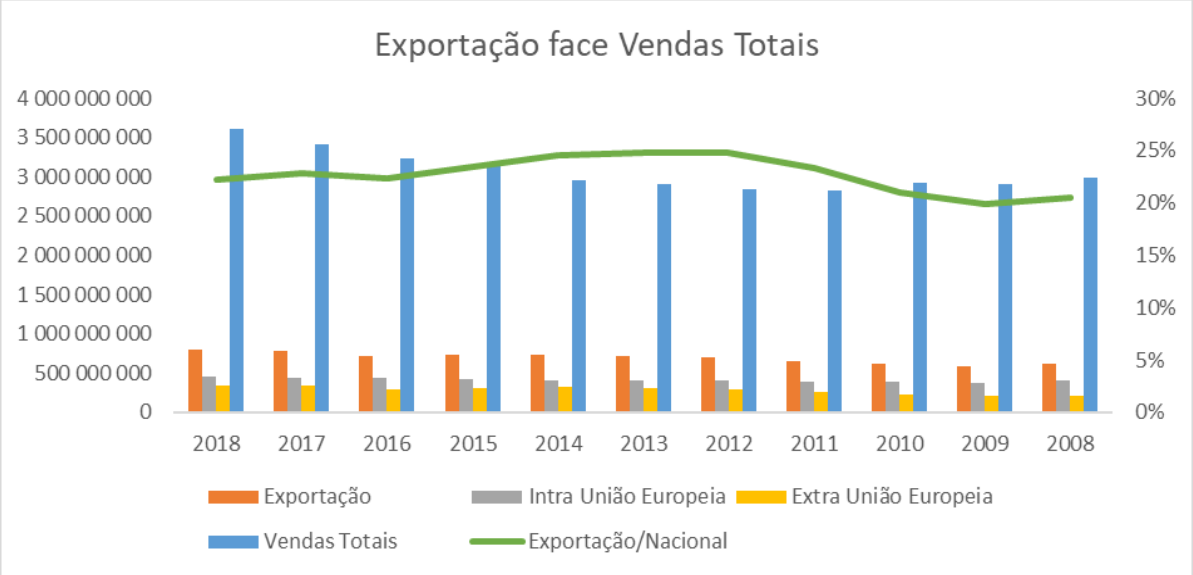


Gráfico 9.21 - Exportação do Setor (G2)
Fonte: (INE, 2020)

Quanto aos principais países de destino das exportações, apenas dois países têm uma representatividade acima dos dois dígitos percentuais - quadro 9.14 -, nomeadamente a França e os EUA. As exportações estão bastante dispersas por vários países. O principal motivo desta presença internacional expressiva tem a ver com a maturidade que esta indústria tem nos mercados externos. As empresas deste setor possuem um considerável nível de conhecimento dos mercados, a incerteza é baixa e, em consequência, a sua exposição ao risco também é muito reduzida.

Nos últimos dois anos, o elenco dos dez principais destinos das exportações não sofreu qualquer alteração, tendo ocorrido apenas mudanças na posição relativa de três países - Alemanha, Canadá e Bélgica. Esta estabilidade indica que o sector tem conseguido manter a sua posição relevante nesses mercados, o que prova que as empresas têm conseguido controlar os seus recursos, antecipando-se à sua concorrência (Wernerfelt, 1984). Da análise da referida lista, conclui-se também que a distância física não é o fator aglutinador: apenas seis dos dez países fazem parte da União Europeia. A asserção de Johanson & Vahlne (1977) de que as empresas procuram, numa primeira fase, estabelecer relações com mercados externos próximos não é, neste caso em particular, o elemento crítico no estabelecimento de ligações.

Quadro 9.14 - Top 10 das Exportações do Setor (G2)

Exportações do Setor	2019	%
França	114 401 583	14%
Estados Unidos da América	89 502 164	11%
Reino Unido	77 691 817	9%
Brasil	55 006 993	7%
Alemanha	49 109 509	6%
Canadá	47 518 367	6%
Bélgica	46 635 065	6%
Países Baixos	45 955 169	6%
Angola	36 838 010	4%
Suíça	32 234 714	4%
TOTAL	**594 893 391**	**72%**
TOTAL	**822 062 751**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
França	115 112 974	14%
Estados Unidos da América	80 842 429	10%
Reino Unido	75 546 565	9%
Brasil	51 408 055	6%
Bélgica	49 744 028	6%
Alemanha	49 477 419	6%
Canadá	46 607 201	6%
Países Baixos	42 293 524	5%
Angola	39 566 082	5%
Suíça	30 462 964	4%
TOTAL	**581 061 241**	**73%**
TOTAL	**801 216 698**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

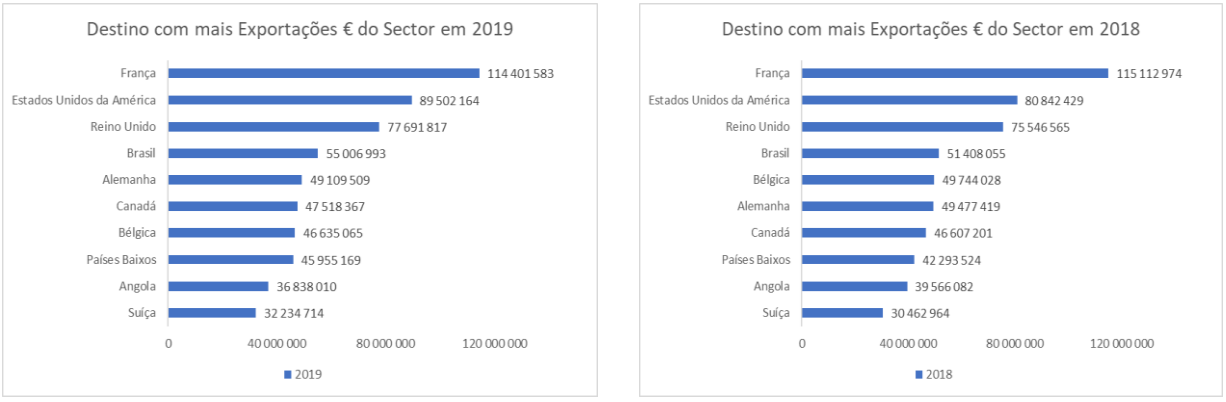


Gráfico 9.22 - Top 10 das Exportações do Setor (G2)

Fonte: (INE, 2020)

9.5.3 - A PME da Indústria dos Vinhos (Secção G2)

A empresa entrevistada desta indústria dedica-se à distribuição e comercialização de vinhos portugueses e foi fundada em 2013, estando desde início virada para os mercados externos. Pretende afirmar-se pela sua originalidade e dinamismo incitando o consumo dos nossos pelos seus clientes internacionais. A estratégia da empresa passa pela presença em novos segmentos de mercado que reforce a sua competitividade internacional. Para isso, dispõe de uma ampla gama de vinhos: tintos, brancos, espumante branco, e rosé, provenientes das regiões do Dão, Bairrada, Lisboa, Península de Setúbal e Alentejo. Muitos dos vinhos comercializados já foram várias vezes distinguidos por revistas da especialidade, concursos e provas de vinhos.

O volume de faturação rondou os 700 mil euros em 2018 - gráfico 9.23 – apenas com 4 colaboradores, uma microempresa, portanto. As exportações representaram 91% do seu volume de negócios em 2018. Este indicador financeiro reflete a estratégia adotada pela empresa desde início.

A Europa é o principal destino das suas exportações valendo esse fluxo de comércio 83% do volume de vendas - gráfico 9.24. A proximidade relacional que existe entre Portugal e os países da União Europeia deverá ser a causa dessa predominância de vendas.

A evolução das vendas da empresa registou um crescimento significativo: 126% entre 2016 e 2018 - gráfico 9.23. Este incremento seguiu a tendência geral do sector que analisámos no ponto anterior. Este acréscimo enorme na faturação resultou da impressionante subida, nesse período, das exportações para a Europa: cerca de 200%.

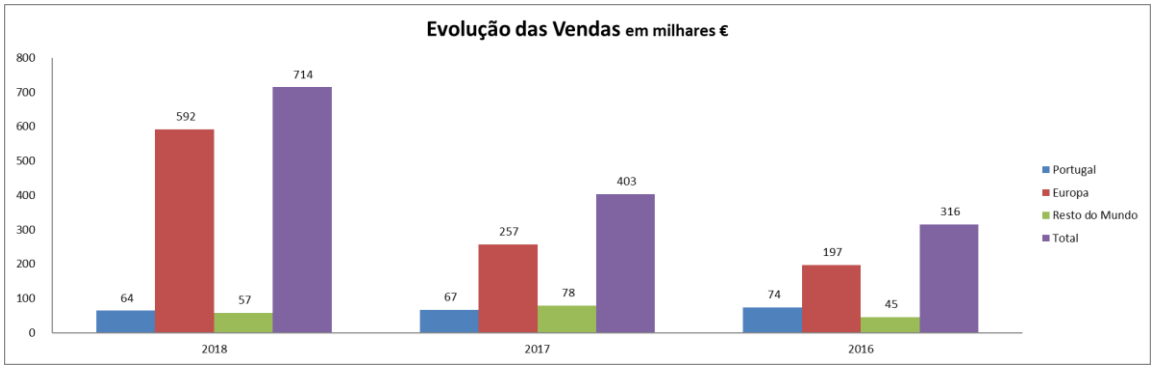


Gráfico 9.23 - Evolução das Vendas da PME (G2)

Fonte: (Racius, 2020)

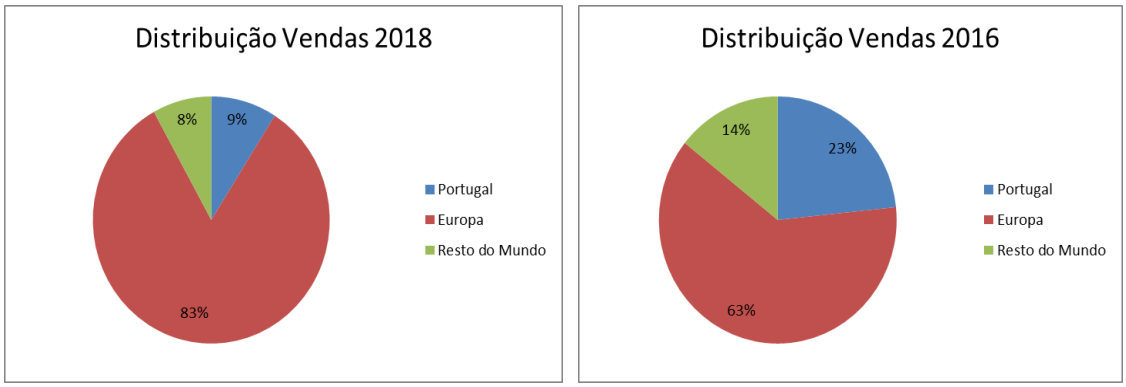


Gráfico 9.24 - Distribuição das Vendas (G2)

Fonte: (Racius, 2020)

9.6 - Entrevista à segunda PME da Secção C - Indústria Transformadora

9.6.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A segunda empresa entrevistada desta secção pertence à divisão da indústria do vestuário, que incorpora todo o tipo de vestuário, independente do género - homem, mulher ou criança -, do seu uso - profissional, lazer, desporto, entre outros -, e do material aplicado - peles, tecido, couro, entre outros. Nesta divisão também se enquadram as empresas que se dedicam à produção de artigos em pele e de acessórios de vestuário, qualquer que seja o material usado.

Portanto, a classificação da atividade económica da empresa é a confeção de outro vestuário exterior em série – CAE 14131.

Para compreender a evolução do setor a análise setorial vai incidir sobre toda a divisão da indústria do vestuário, visto que a integração de todas as subdivisões poderá ajudar a avaliar melhor o desempenho da empresa nos últimos anos.

9.6.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

A indústria de vestuário em Portugal era representada em 2018 por 8.754 empresas - quadro 9.15 -, um número de empresas bastante significativo e um indício da existência de forte concorrência. As empresas quando enfrentam uma concorrência agressiva, para serem bem-sucedidas, necessitam de possuir capacidades que lhes permitam moldar-se com facilidade e celeremente às alterações do mercado; isto é, têm que ser mais pragmáticas quando atuam no mercado (Autio et al., 2000). Esta concorrência é mais crítica para as PMEs que, para além das dificuldades decorrentes da sua dimensão, têm que competir com grandes empresas de diferentes mercados (Etemad, 2009).

As empresas deste setor estão localizadas principalmente no Norte do país. As razões desta localização têm raízes históricas que se alicerçam, sobretudo, no desenvolvimento

agrícola da região Norte durante o século XVII e XVIII, mormente na plantação do linho e a produção de seda (CENIT, 2009). Nessa região estão situadas cerca de 79% das empresas. O Centro e a área metropolitana de Lisboa são as regiões que se seguem, cada uma delas com 9%. Nestas três regiões estão praticamente todas as empresas da indústria de vestuário (97%).

O número de empresas da indústria do vestuário decresceu aproximadamente 22% entre 2008 e 2018 - gráfico 9.25 -, devido essencialmente à crise financeira mundial de 2008. Os efeitos da crise - juntamente com a crise da dívida soberana portuguesa de 2011-, foram os responsáveis pelo desaparecimento de 2767 empresas entre 2008 e 2013. Só a partir daí a indústria começou a recuperar gradualmente: entre 2013 e 2018 o número de empresas a operar no setor cresceu cerca de 3%. Para esse crescimento contribuiu a aposta da indústria na inovação. Possuindo departamentos de I&D e áreas criativas, e cooperando com centros tecnológicos nacionais, as empresas do setor conseguiram dar passos consideráveis no âmbito dos avanços tecnológicos (Portuguesa, 2018). Ora, como sabemos, a inovação é um ativo crucial das empresas para a criação de valor nos mercados (Rubera & Kirca, 2012).

Quadro 9.15 - Empresas do Setor (C2)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	6 914	6 937	6 888	6 808	6 732	6 680	6 613	6 895	7 087	7 837	8 705
Centro	769	798	786	775	772	802	828	879	909	1 011	1 076
Área Metropolitana de Lisboa	799	827	794	782	767	779	835	913	1 005	1 119	1 142
Alentejo	107	104	97	88	78	86	88	101	118	121	132
Algarve	73	68	64	65	72	66	70	68	75	88	101
Região Autónoma dos Açores	48	43	37	34	33	32	33	37	38	37	36
Região Autónoma da Madeira	44	44	44	42	38	36	43	47	52	53	56
Total	**8 754**	**8 821**	**8 710**	**8 594**	**8 492**	**8 481**	**8 510**	**8 940**	**9 284**	**10 266**	**11 248**

Fonte: (INE, 2020)

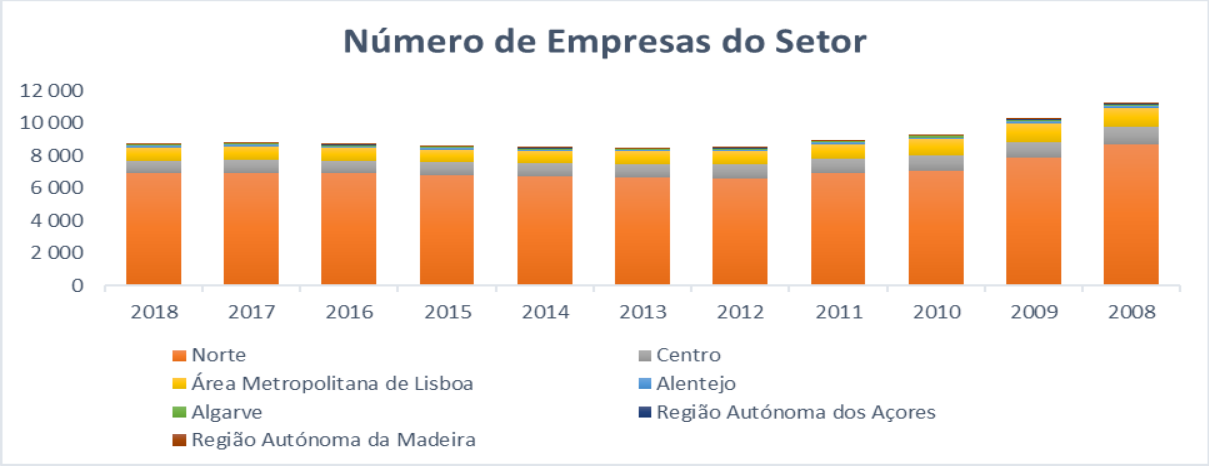


Gráfico 9.25 - Empresas do Setor (C2)

Fonte: (INE, 2020)

Contrariamente à evolução do número de empresas, o volume de vendas da indústria de vestuário teve um crescimento a rondar os 22% entre 2008 e 2018 - quadro 9.16. Embora entre 2008 e 2013 a faturação do setor se tenha reduzido em 4%, a partir daí ocorreu uma recuperação significativa. As competências destas empresas foram decisivas, a partir de 2010, para esta recuperação sustentada. Designadamente o *know-how* industrial, a inovação tecnológica, o design, a qualidade, a rapidez, a flexibilidade, a fiabilidade, os recursos humanos especializados, os serviços de elevado valor acrescentado e uma estruturada e dinâmica fileira (Portuguesa, 2018). Assim, a taxa de crescimento do volume de negócios, entre 2013 e 2018, atingiu os 27%. Este aumento foi também acompanhado pelo crescimento das exportações: cerca de 29% de 2008 a 2018 - gráfico 9.26.

Ora, conforme se pode ver no quadro 9.16, as exportações têm um peso substancial na atividade económica do setor. Em 2018 a contribuição das exportações valia à volta de 81% do volume de negócios, prova de grande vocação do sector para o comércio internacional. De acordo com a Comissão Europeia, as exportações de têxteis e vestuário da União Europeia são responsáveis por mais de 30% do comércio mundial (Portuguesa, 2018). As exportações do sector destinam-se maioritariamente ao mercado europeu. Em 2018, as vendas para os países da União Europeia representavam perto de 90% das exportações do setor. Aliás, esta dependência dos mercados dos países europeus tem-se mantido estável ao longo dos anos. É natural que face à proximidade que Portugal tem com os países europeus, tanto em termos de distância física com psíquica, que a indústria prefira apostar mais nestes mercados do que em mercados mais distantes. O quadro 9.17, abaixo, prova isso mesmo.

Quadro 9.16 - Comércio do Setor (C2)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**3 233 684**	**3 204 368**	**3 129 363**	**2 910 402**	**2 820 338**	**2 585 974**	**2 512 507**	**2 496 644**	**2 337 699**	**2 181 429**	**2 511 348**
Intra União Europeia	2 920 767	2 907 900	2 858 923	2 638 640	2 544 844	2 322 292	2 276 848	2 291 931	2 165 127	2 018 854	2 318 083
Extra União Europeia	312 916	296 467	270 440	271 762	275 494	263 681	235 659	204 713	172 572	162 575	193 265
Vendas Totais	**3 998 767**	**3 877 815**	**3 818 595**	**3 548 468**	**3 471 634**	**3 154 345**	**2 973 286**	**3 019 738**	**2 957 077**	**2 849 156**	**3 288 568**
Exportação/Nacional	**81%**	**83%**	**82%**	**82%**	**81%**	**82%**	**85%**	**83%**	**79%**	**77%**	**76%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.26 - Exportação do Setor (C2)

Fonte: (INE, 2020)

Dos dez principais destinos das exportações, apenas um não é do continente europeu - os EUA. Embora o setor esteja predominantemente virado para os mercados externos, a sua expressão fora do território europeu ainda é reduzida. Ora, a estratégia de internacionalização adotada pelas empresas é um elemento essencial para a sua adaptação a diferentes realidades como é o caso dos mercados internacionais de diferentes continentes. Assim, a indústria do vestuário tem ainda um longo caminho a percorrer, em termos da sua expansão internacional.

Verifica-se também que as exportações se destinam sobretudo a dois países - Espanha e França -, que em conjunto representam mais de 50% das exportações do setor - gráfico 9.27. Sendo Espanha e França países próximos de Portugal - não só em termos de geografia, mas também em termos de história e de cultura -, é normal existir uma tendência da indústria para privilegiar estes mercados. Este modo de atuar permite às empresas ganhar tempo, para terem mais experiência e confiança, estando mais tarde mais bem preparadas para relacionamentos externos mais distantes (Johanson & Vahlne, 2009).

Quadro 9.17 - Top 10 das Exportações do Setor (C2)

Exportações do Setor	2019	%
Espanha	1 233 244 834	39%
França	430 939 172	14%
Alemanha	253 262 005	8%
Reino Unido	253 038 462	8%
Itália	230 519 801	7%
Países Baixos	173 312 224	5%
Estados Unidos da América	131 519 163	4%
Suécia	76 009 221	2%
Bélgica	53 653 491	2%
Dinamarca	51 995 142	2%
TOTAL	**2 887 493 515**	**91%**
TOTAL	**3 180 123 023**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Espanha	1 287 294 630	40%
França	426 478 784	13%
Alemanha	266 546 046	8%
Reino Unido	262 357 409	8%
Itália	220 625 803	7%
Países Baixos	165 844 463	5%
Estados Unidos da América	120 323 000	4%
Suécia	79 462 909	2%
Bélgica	57 875 029	2%
Dinamarca	54 471 949	2%
TOTAL	**2 941 280 022**	**91%**
TOTAL	**3 233 683 713**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

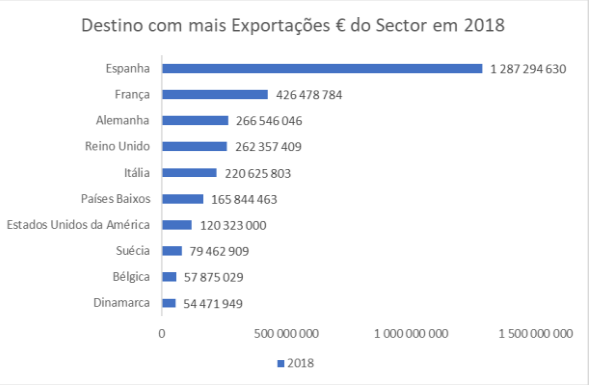


Gráfico 9.27 - Top 10 das Exportações do Setor (C2)

Fonte: (INE, 2020)

9.6.3 - A PME da Indústria Têxtil (Secção C2)

A empresa desta indústria dedica-se à fabricação de todo o tipo de vestuário masculino e feminino, com recurso a alta tecnologia, o que lhe permite facilmente adequar a produção a múltiplos tipos de tecido.

A empresa foi fundada no início nos anos 90. Começou por apostar no mercado nacional e só mais tarde se abalançou nos mercados externos, com produtos especializados de alta qualidade. Um sustentáculo decisivo dessa expansão internacional foi a criação interna de um departamento de *design*, que lhe permite determinar e antecipar as tendências mundiais da moda nos vários mercados internacionais.

Assim, a empresa procura oferecer produtos diferenciadores, em termos de segmento e estilo: todas as soluções são personalizadas segundo as exigências e necessidades dos clientes. Os produtos são fabricados utilizando matérias-primas e acabamentos de excelência e todo o processo de fabrico recorre a tecnologia de ponta. A estratégia de crescimento da empresa

passa pela melhoria contínua dos seus processos, na valorização da sua força de trabalho, na diversificação e na qualidade e inovação dos seus produtos.

Em 2019, o volume de vendas da empresa aproximou-se dos 6 milhões de euros, empregando perto de 120 trabalhadores. Mas tal refletia já uma retração de atividade que se começou a verificar desde 2016: uma quebra de 21% nesse período - gráfico 9.28. Esta redução ocorreu, quer no mercado interno quer no externo: -29% e -41%, respetivamente. Esta evolução é contrária à dinâmica do sector, que ao invés tem prosperado, conforme concluímos no tópico anterior – ponto 9.6. Logo, a empresa não tem conseguido acompanhar o crescimento da indústria têxtil nacional.

Em termos do peso do comércio internacional, tem ocorrido uma redução ligeira. Em 2016 as exportações representavam 36% da faturação da empresa, valendo apenas 34% em 2019 - gráfico 9.29. O facto de a empresa não se encontrar numa posição de vantagem competitiva no mercado doméstico, influencia também a sua atividade internacional: as exportações estão aquém das percentagens do sector. O peso do comércio internacional no sector era de 81% em 2018. A empresa apenas está alinhada com indústria relativamente ao principal destino das exportações: em ambos os casos é o mercado europeu.

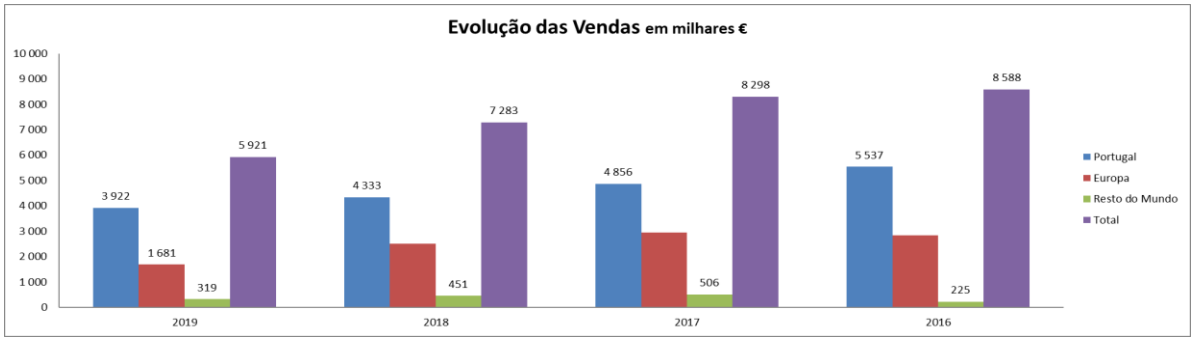


Gráfico 9.28 - Evolução das Vendas da PME (C2)

Fonte: (Racius, 2020)

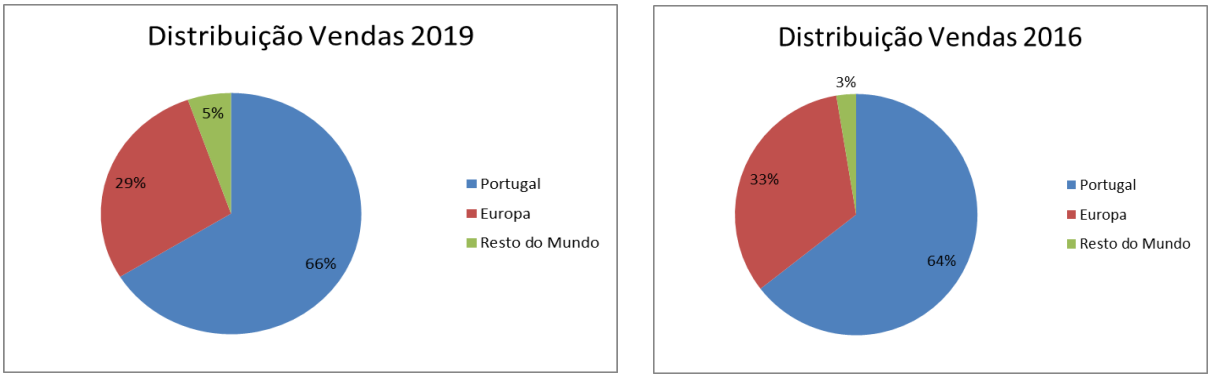


Gráfico 9.29 - Distribuição das Vendas (C2)

Fonte: (Racius, 2020)

Analisando o perfil de compras da empresa conclui-se que este é semelhante ao perfil de vendas, em termos de relacionamentos internacionais: em 2019 apenas 30% provinham do exterior. A empresa, em contraciclo com o sector, está muito virada para o mercado nacional, apesar de, no lado das compras, existir já uma expressão significativa de relações com países exteriores à União Europeia e, portanto, uma evidência de que a empresa está a deslindar novas oportunidades de negócio.

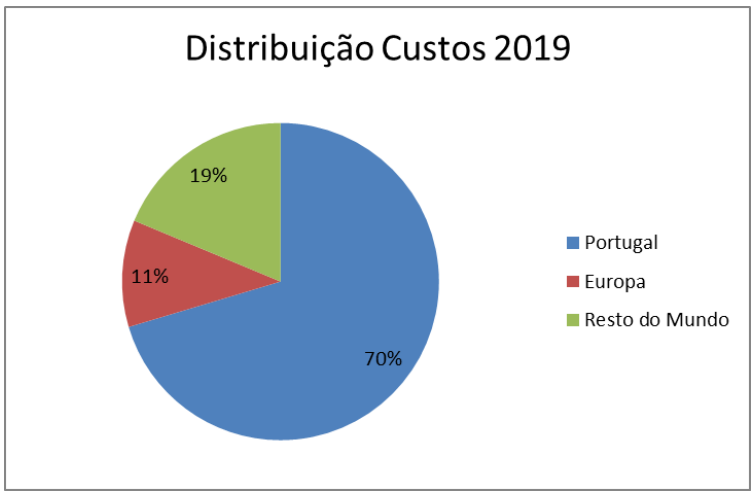


Gráfico 9.30 - Distribuição dos Custos (C2)

Fonte: (Racius, 2020)

9.7 - Entrevista à terceira PME da Secção C - Indústria Transformadora

9.7.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A terceira empresa entrevistada, da secção da indústria transformadora, pertence à divisão da indústria alimentar. Esta divisão incorpora empresas que se dedicam à produção - tanto de produtos agrícolas como de origem animal e de pesca -, que se destinam ao consumo humano ou animal. Os produtos derivados desta divisão, em certos casos, são utilizados também como produtos intermédios de outras atividades. Os produtos desta indústria são muito diversos: óleos, produtos hortícolas, gorduras, produtos lácteos, leite, farinhas, peixe, carne, massas, bolos, pão e outros que sejam para consumo humano ou animal.

A atividade económica da empresa é a produção de azeite - CAE 10412 -, que engloba a produção de óleos e gorduras animais e vegetais, bem como o desenvolvimento de tratamentos, tais como cozedura, hidrogenação, polimerização e outros relacionados com a sua própria produção. A subclasse da produção de azeite abarca também a mistura de azeites

de diferentes graus e também pode abranger a preparação de bagaços e de outros produtos residuais.

Para analisar o comportamento do setor da atividade da empresa, ao nível do comércio nacional e internacional, é necessário também incluir as empresas que se dedicam à distribuição e comercialização de azeite. Ou seja, as empresas abrangidas pela CAE 46332 que compreende a atividade de comércio por grosso de azeite, óleos e gorduras alimentares.

9.7.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

Em 2018, o número de empresas do setor era apenas de 605 - quadro 9.18. Em comparação com outros setores,[48] é uma indústria pequena, existindo poucas empresas a operar no mercado. A operação está bastante concentrada num conjunto circunscrito de empresas. Este género de empresas, como representam nichos de mercado com características muito particulares, conseguem reduzir bastante a sua concorrência (Efrat & Shoham, 2012). Em termos geográficos observa-se que, em 2018, aproximadamente 90% das empresas se localizam na região Centro - 43% -, Norte - 26% -, e Alentejo - 21%. A concentração das empresas nessas zonas do país deriva de aí existirem condições climáticas propícias ao cultivo de oliveiras: bastante sol e clima seco.

Entre 2008 e 2018 o número de empresas do sector sofreu algumas oscilações - gráfico 9.31. Entre 2008 e 2012, decresceu a uma taxa de 8% devido principalmente à crise financeira global de 2007, com efeitos significativos em Portugal a partir de 2010. No período de 2012 a 2018, o número de empresas voltou aos níveis de 2008, com um aumento de cerca de 7%. Todavia, no ano agrícola 2015/2016, o número de empresas decresceu substancialmente. Esta redução teve origem nas más condições climáticas desse período, que fizeram contrair a produção de azeite. Na primavera de 2016 ocorreram bastantes aguaceiros que diminuíram consideravelmente a carga de azeitona obtida nesse período (Consumo, 2017). Se não fossem estas circunstâncias climatéricas, provavelmente o número de empresas do setor em 2018 seria superior.

[48] Como, por exemplo, o sector dos vinhos - quadro 9.12.

Quadro 9.18 - Empresas do Setor (C3)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	158	161	159	155	159	163	146	137	144	143	144
Centro	261	260	264	285	296	294	282	293	292	303	305
Área Metropolitana de Lisboa	53	49	45	38	40	38	33	31	34	39	41
Alentejo	128	117	104	107	115	109	101	113	112	113	124
Algarve	4	3	4	4	6	4	5	3	6	6	5
Região Autónoma dos Açores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Região Autónoma da Madeira	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0
Total	**605**	**591**	**577**	**589**	**616**	**609**	**568**	**578**	**589**	**604**	**619**

Fonte: (INE, 2020)

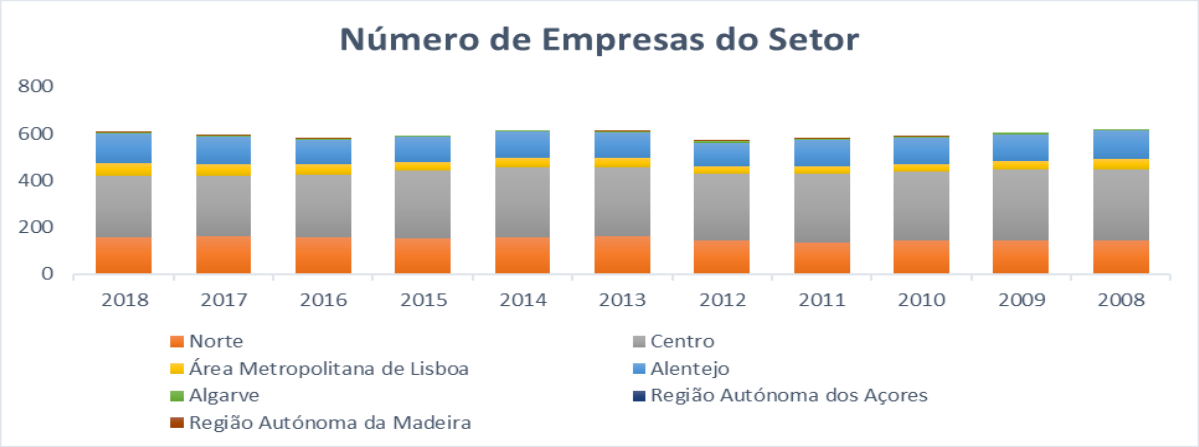


Gráfico 9.31 Empresas do Setor (C3)

Fonte: (INE, 2020)

Entre 2008 e 2018 o volume de vendas do sector cresceu cerca de 35% - quadro 9.19. Apenas em 2009 e em 2010 é que se observou uma retração de 6% e 5%, respetivamente, em concordância com a redução do número de empresas. No ano agrícola de 2015 e 2016, apesar de não existir uma redução no volume de vendas - como ocorreu no número de empresas -, o crescimento verificado foi quase nulo. Isto é, a quebra na produção de azeite verificada nesse ano agrícola não permitiu que a tendência do crescimento das vendas continuasse a seguir a sua trajetória ascendente.

Apesar disso, as exportações do setor mais que triplicaram o seu valor entre 2008 e 2018, aproximadamente 308% - gráfico 9.32, tendo o seu peso no volume de negócios passado de 15% para 45%. Logo, a causa primeira do crescimento das vendas do setor, terá sido o comércio internacional. Isto revela que as empresas desta indústria apresentam um nível de compromisso considerável nos mercados internacionais.

Se compararmos os destinos das exportações, elas tanto cresceram para dentro como para fora da União Europeia. No primeiro caso, em 2008, representavam apenas 21% do comércio internacional da indústria, enquanto em 2018 já valiam 56% do total. De facto, o conceito da

distância física não se aplica neste setor: o quadro 9.19 mostra que já em 2008 as exportações tinham como destino países fisicamente distantes.

Quadro 9.19 - Comércio do Setor (C3)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**578 834**	**502 760**	**411 746**	**434 161**	**372 973**	**341 033**	**263 032**	**215 436**	**161 954**	**134 168**	**141 826**
Intra União Europeia	321 778	266 050	233 753	250 655	169 793	133 328	86 512	73 064	33 532	31 493	29 389
Extra União Europeia	257 056	236 710	177 993	183 506	203 180	207 704	176 521	142 372	128 422	102 674	112 437
Vendas Totais	**1 284 321**	**1 237 597**	**1 081 284**	**1 080 204**	**994 415**	**956 397**	**904 302**	**859 047**	**845 493**	**888 703**	**947 959**
Exportação/Nacional	**45%**	**41%**	**38%**	**40%**	**38%**	**36%**	**29%**	**25%**	**19%**	**15%**	**15%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.32 - Exportações do Setor (C3)

Fonte: (INE, 2020)

No elenco desses países destacam-se o Brasil, a Espanha e a Itália – quadro 9.20. Estes três países no seu conjunto representam 88% das exportações tanto em 2019 como em 2018. São países tradicionalmente próximos de Portugal em vários domínios. A concentração das exportações do azeite nacional num número restrito de países evidencia que o sector ainda tem muito que progredir a nível internacional. Os cinco países mais compradores representam 93% das exportações - gráfico 9.33. Para conseguir alargar a sua presença a outros mercados, as PMEs do setor têm que aprofundar a sua experiência, adquirir competências, fortalecer a sua estratégia internacional e melhorar a sua visão empresarial, para conseguirem construir uma rede de contactos que lhes traga vantagens competitivas noutros mercados internacionais (Hutchinson et al., 2005).

Quadro 9.20 - Top 10 das Exportações do Setor (C3)

Exportações do Setor	2019	%
Brasil	238 475 199	43%
Espanha	163 058 999	30%
Itália	83 834 804	15%
França	14 184 990	3%
Estados Unidos da América	10 511 158	2%
Angola	7 396 501	1%
Polónia	7 382 098	1%
Cabo Verde	2 515 385	0%
Chile	2 496 327	0%
Suíça	1 914 030	0%
TOTAL	**531 769 491**	**97%**
TOTAL	**550 360 250**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Brasil	221 597 936	38%
Espanha	192 725 627	33%
Itália	97 417 483	17%
França	15 150 929	3%
Angola	10 991 246	2%
Polónia	8 237 667	1%
Estados Unidos da América	6 755 521	1%
Chile	3 733 055	1%
Cabo Verde	2 868 001	0%
Alemanha	2 221 104	0%
TOTAL	**561 698 569**	**97%**
TOTAL	**578 833 554**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.33 - Top 10 das Exportações do Setor (C3)

Fonte: (INE, 2020)

9.7.3 – A PME da Indústria do Azeite (Secção C3)

A atividade económica da empresa desta indústria é a produção e comercialização de azeite a partir de oliveiras modernas, centenárias e milenares. É uma empresa familiar, fundada em 1840, que possui cerca de 300 hectares de olival e aproximadamente 70 000 oliveiras, tendo algumas delas mais de 2000 anos de existência. Atualmente, a família continua a manter a tradição familiar de cuidar dos olivais, respeitando a prática, o testemunho e a memória das quatro gerações que a precederam. É uma organização que valoriza a sua história, os costumes e conhecimentos adquiridos de geração em geração, tentando colocá-los ao serviço dos consumidores.

O azeite produzido é de categoria superior, mantém a riqueza de sabores e aromas inatos das azeitonas, resultando assim num sumo 100% natural. A empresa alia a experiência com a

mais moderna tecnologia e produz apenas azeites extraídos a frio. A colheita é manual e também mecânica, mas sempre de uma forma sustentável, salvaguardando desse modo o meio ambiente. Os seus azeites têm recebido o reconhecimento dos melhores *chefs* e concursos em todo o mundo, com vários prémios atribuídos. O controlo de todo o processo de produção, desde a colheita ao engarrafamento, permite à empresa assegurar a qualidade e a segurança dos seus produtos.

Em 2018 a faturação da empresa rondou 1300 mil euros - gráfico 9.34 -, empregando apenas 6 trabalhadores, uma microempresa, portanto. A maior parte das suas vendas destina-se ao mercado externo: em 2018, as exportações representavam 68% do volume de negócios da empresa. Esta dominância do mercado externo está em consonância com a tendência geral do sector que identificámos no capítulo anterior – ponto 9.7.

Quanto ao destino das exportações, enquanto o resto do mundo tem uma quota de 67% em 2018, o mercado comunitário apenas tem uma contribuição de 1% - gráfico 9.35. Apesar de o mercado da União estar mais próximo, tal não conduziu, neste caso, à sua prevalência enquanto destino das exportações da empresa.

Outro facto, que mostra a importância que o comércio internacional tem tido para a empresa, resulta da análise da evolução das suas vendas. Conforme ilustra o gráfico 9.34, o volume de faturação, entre 2016 e 2018, cresceu 135%. A principal razão foi a subida acentuada das exportações para o resto de mundo. As transações com o resto do mundo aumentaram, cerca de 679 mil euros, durante esse período. A internacionalização foi a principal causa do crescimento da empresa.

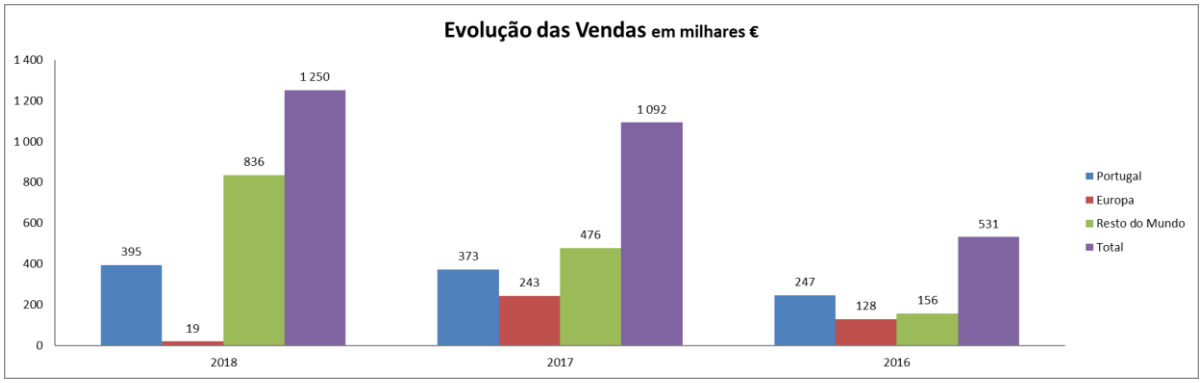
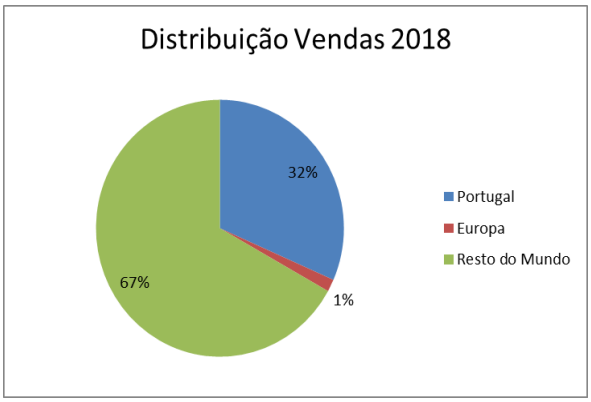


Gráfico 9.34 - Evolução das Vendas da PME (C3)

Fonte: (Racius, 2020)



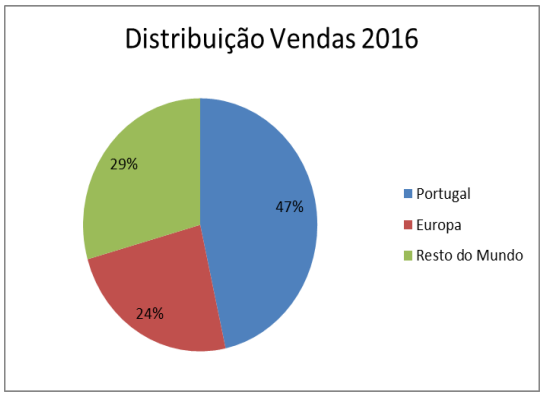


Gráfico 9.35 - Distribuição das Vendas (C3)

Fonte: (Racius, 2020)

9.8 - Entrevista a uma PME da Secção A - Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca

9.8.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A empresa entrevistada da secção A pertence à CAE 01130: cultura de produtos hortícolas, raízes e tuberculoses. Insere-se na divisão da agricultura, produção animal, caça e atividades dos serviços relacionados, a qual se subdivide nos seguintes grupos: (a) Agricultura; (b) Produção animal; (c) Agricultura e produção animal combinados; (d) Atividades dos serviços relacionados com a agricultura e com a produção animal; (e) Caça, repovoamento cinegético e atividades dos serviços relacionados.

A atividade económica da empresa insere-se no grupo Agricultura, o qual abarca todas as culturas agrícolas que sejam efetuadas ao ar livre, mas também as situações em que as mesmas sejam preparadas dentro de estufas ou outra cobertura. As culturas adstritas a este grupo são o tomate, cebola, cenoura, melão, melancia, beterraba, abóbora, alface, feijão-verde, beringela, espargo, pepino, nabo, alho, cogumelos, milho doce, batata, mandioca, inhame, entre outras.

Como a atividade económica da empresa inclui não só a cultura, mas também o processamento, conservação, acondicionamento e comercialização de produtos hortícolas e de frutas, decidimos incluir também para a análise sectorial as seguintes CAEs:

1. Cultura de frutos tropicais e subtropicais – CAE 01220. Abrange, por exemplo, a cultura de abacates, bananas, tâmaras, figos, mangas, papaias, anonas, goiabas, ananases e abacaxis.

2. Cultura dos citrinos - CAE 01230. Abrange a cultura de laranjas, tangerinas, mandarinas, clementinas, toranjas, limões e limas.

3. Cultura de pomóideas e prunóideas – CAE 01240. Abrange a cultura de maçãs, peras, marmelos, pêssegos, cerejas, nectarinas, ginjas, alperces, ameixas e abrunhos.

4. Cultura de outros frutos em árvores e arbustos – CAE 01252. Abrange a cultura de mirtilos, groselhas, framboesas, amoras, morangos, kiwis, romãs, nêsperas e diospiros.

5. Congelação de frutos e produtos hortícolas - CAE 10391. Integra atividades de preparação, transformação e conservação de frutos e produtos hortícolas.

6. Comércio por grosso de fruta e de produtos hortícolas – CAE 4631.

7. Comércio a retalho de frutas e produtos hortícolas, em estabelecimentos especializados - CAE 47210.

9.8.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

A indústria dos produtos hortícolas e das frutas é constituída por uma quantidade muito significativa de empresas. Em 2018, o sector integrava 26607 empresas - quadro 9.21 -, pelo que existia uma forte concorrência. Quando tal acontece as empresas são, inevitavelmente, pressionadas a adaptar-se rapidamente às condições do mercado e a serem mais objetivas nas suas ações (Autio et al., 2000).

Em termos geográficos o sector predomina no Norte e Centro do país – 29% do total das empresas em cada uma das regiões, em 2018. A razão da concentração de empresas em certas regiões do país está relacionada com as características dos terrenos de exploração existentes e das suas condições climatéricas.

Entre 2008 e 2018 houve um aumento de 55% no número de empresas a operar no setor - gráfico 9.36 -, um acréscimo de 9425 empresas. Este crescimento ocorreu, principalmente, nos anos de 2013 e 2014. Foram anos de forte crescimento das exportações. A crescente abertura ao exterior neste período impulsionou o surgimento de novas empresas (Informa D&B, 2016), o que prova que esta fileira empresarial era possuidora das qualificações essenciais e necessárias para enfrentar a concorrência dos mercados externos.

Em relação à distribuição das empresas por região, entre 2008 e 2018, verificou-se uma grande estabilidade. Apenas houve uma alteração de posições entre a área metropolitana de Lisboa e a Região Autónoma na Madeira: o peso do sector da região de Lisboa desceu de 18% para 11% e na região da Madeira subiu de 2% para 13% - quadro 9.21.

Quadro 9.21 - Empresas do Setor (A)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	7 668	7 297	7 320	7 306	7 119	6 512	5 015	5 071	4 821	4 891	4 960
Centro	7 845	7 958	7 855	7 909	7 670	7 037	5 309	5 387	5 104	5 210	5 307
Área Metropolitana de Lisboa	2 932	2 954	3 007	3 066	3 072	3 044	2 850	2 927	2 872	2 973	3 015
Alentejo	1 753	1 799	1 775	1 783	1 734	1 666	1 569	1 558	1 524	1 574	1 593
Algarve	2 273	2 237	2 169	2 216	2 058	1 726	1 528	1 571	1 499	1 549	1 624
Região Autónoma dos Açores	650	620	608	607	598	552	422	420	375	391	367
Região Autónoma da Madeira	3 486	3 362	3 340	3 326	3 296	3 000	674	361	350	350	316
Total	**26 607**	**26 227**	**26 074**	**26 213**	**25 547**	**23 537**	**17 367**	**17 295**	**16 545**	**16 938**	**17 182**

Fonte: (INE, 2020)

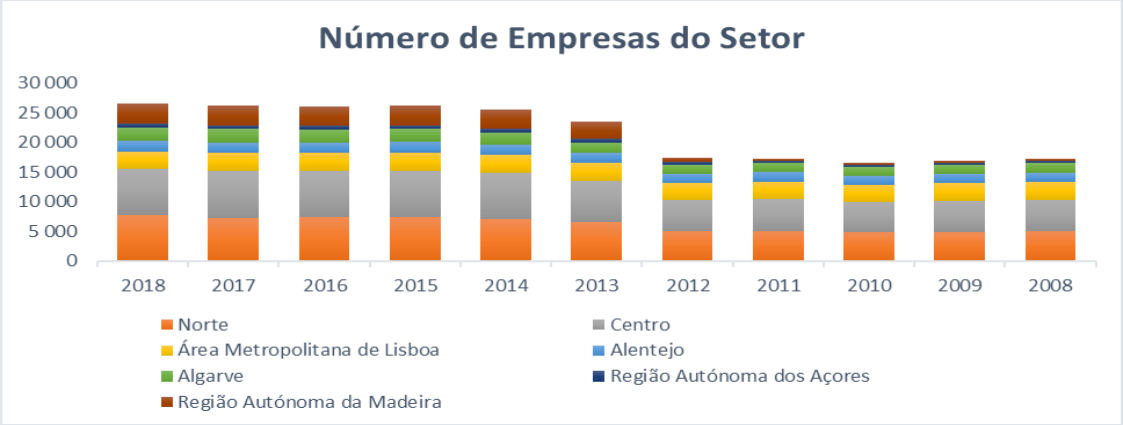


Gráfico 9.36 - Empresas do Setor (A)

Fonte: (INE, 2020)

No período de 2008 a 2018, a faturação no setor cresceu cerca de 45%, em linha com a evolução crescente do número de empresas – quadro 9.22. Embora o maior aumento das vendas não tenha ocorrido em 2013 e em 2014 - como sucedeu no aumento do número de empresas -, é porém notória a acentuada expansão das vendas nesse período e anos seguintes. As exportações foram o grande motor dessa expansão: passaram de 396 milhões de euros em 2008 para 977 milhões de euros em 2018. O seu peso no volume de vendas alcançou os 22% em 2018, enquanto em 2008 era apenas de 13%. Estes números evidenciam que este setor tem uma presença significativa nos mercados internacionais. Portanto, as empresas desta indústria conseguiram ao longo dos anos adquirir as competências essenciais e ter a ambição necessária para construir uma rede de contactos internacional e para identificar novas oportunidades nos mercados externos.

O comércio internacional da indústria é realizado maioritariamente com países da União Europeia - gráfico 9.37. As vendas para estes países representavam 91% das exportações em 2018, restando, pois, apenas 9% para países exteriores à União. Comparando o ano de 2018 com o de 2008, esta proporção mantém-se praticamente inalterada. Indiscutivelmente, a

aposta desta indústria, no que respeita à internacionalização, continua a ser o mercado europeu. O setor continua a dar preferência aos mercados externos mais próximos, em termos geográficos e culturais. Todavia, a proximidade poderá não ser o único motivo para tal opção. Variáveis como as especificidades das empresas, as redes de contactos e as particularidades da indústria, são também fatores a ter em conta na explicação deste comportamento (Ojala & Tyrväinen, 2006).

Quadro 9.22 - Comércio do Setor (A)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	977 330	932 919	761 006	726 880	647 273	560 392	521 729	455 791	436 920	398 196	396 297
Intra União Europeia	885 343	821 785	672 907	639 958	555 715	491 022	445 928	389 427	383 387	358 414	361 713
Extra União Europeia	91 987	111 133	88 098	86 922	91 558	69 370	75 801	66 364	53 533	39 782	34 584
Vendas Totais	4 477 924	4 173 900	4 037 862	3 612 153	3 273 739	3 352 071	2 958 147	2 935 665	3 049 281	2 867 853	3 079 799
Exportação/Nacional	22%	22%	19%	20%	20%	17%	18%	16%	14%	14%	13%

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.37 - Exportação do Setor (A)

Fonte: (INE, 2020)

O destino das exportações nacionais da indústria dos produtos hortícolas e das frutas está a ser canalizado principalmente para dois países vizinhos, nomeadamente França e Espanha - gráfico 9.38 -, representando no seu conjunto quase 50% de todo o comércio internacional do setor, tanto em 2019 como em 2018. Porém, concentrando-se 50% das exportações em apenas dois países, aumenta o nível de incerteza das empresas do setor em relação ao conhecimento de outros mercados e por conseguinte o nível de comprometimento que as empresas estão dispostas a aceitar em novos mercados é baixo.

O quadro 9.23 revela o nível de concentração das exportações deste setor. Tanto em 2019 como em 2018, o comércio internacional da indústria está quase reduzido a dez países. Em

ambos os anos os dez principais destinos das exportações representavam 93% do total, incluindo oito países europeus e duas ex-colónias - Cabo Verde e Brasil. Esta concentração é um indício de que a internacionalização desta indústria – se se dinamizar no futuro - seguirá o modelo incremental.

Quadro 9.23 - Top 10 das Exportações do Setor (A)

Exportações do Setor	2019	%
Espanha	394 195 936	36%
França	141 149 874	13%
Países Baixos	95 831 009	9%
Alemanha	84 816 489	8%
Reino Unido	75 665 270	7%
Bélgica	57 592 025	5%
Polónia	55 026 921	5%
Brasil	47 093 208	4%
Itália	46 962 634	4%
Cabo Verde	14 802 032	1%
TOTAL	**1 013 135 398**	**93%**
TOTAL	**1 085 362 362**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Espanha	352 904 179	36%
França	104 777 226	11%
Países Baixos	81 365 412	8%
Polónia	75 009 432	8%
Reino Unido	72 587 554	7%
Alemanha	70 382 238	7%
Bélgica	54 946 998	6%
Itália	45 492 825	5%
Brasil	41 903 571	4%
Cabo Verde	12 068 840	1%
TOTAL	**911 438 275**	**93%**
TOTAL	**977 329 522**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.38 - Top 10 das Exportações do Setor (A)

Fonte: (INE, 2020)

9.8.3 - A PME da Indústria de Produtos Hortícolas e de Frutas (Secção A)

A empresa desta indústria foi fundada há mais de 25 anos e dedica-se à cultura, comercialização, processamento, conservação e acondicionamento de produtos hortícolas e de frutas congelados. Faz parte de um grupo empresarial de capital estrangeiro e emprega cerca de 230 colaboradores. A sua operação em Portugal está centrada numa unidade fabril que se dedica ao processamento de produtos mediterrâneos.

Um ponto forte da empresa é o seu funcionamento em ambiente quase familiar - que facilita decisões céleres -, e que permite oferecer aos clientes, em consequência, uma prestação de serviços de excelência e uma resposta adequada e flexível, num mercado em que a evolução tem sido uma constante. Aposta forte no investimento em pessoas, na tecnologia de produção e na inovação de produtos, dando sempre primazia ao respeito pela Natureza e à preservação do meio ambiente.

A empresa começou por comercializar em Portugal produtos importados - produtos hortícolas e frutas -, que a partir de dado momento passou a conseguir escoar na totalidade, pelo que um projeto de comercialização de produtos portugueses nos mercados externos começou a ganhar forma. Nesse contexto, foi criada de uma unidade fabril em Portugal e, desde então, a empresa tem exportado a maior parte da produção que a mesma gera para a empresa-mãe na Bélgica, que a direciona para os mercados internacionais. A maior parte das matérias-primas que processa são de origem local.

Em 2018 a faturação rondou os 30 milhões de euros - gráfico 9.39 -, representando o mercado nacional apenas 17% desse montante, prova de que a empresa está virada essencialmente para os mercados externos, talvez porque se insere num grupo económico belga. Sendo a partir da Bélgica que a empresa distribui os seus produtos para os mercados externos, ela beneficia do *know-how* que o grupo tem a nível do comércio internacional**.**

As vendas têm crescido de uma forma consistente: 26% de 2016 a 2018 - gráfico 9.39 -, sobretudo à custa do comércio internacional. A quota do mercado europeu aumentou 30%, enquanto a dos restantes mercados externos cresceu cerca de 20%. Assim, o peso das exportações passou, no mesmo período, de 81% para 83% - gráfico 9.40. Deve notar-se que é praticamente impossível distinguir os fluxos de exportações que se dirigem para a Europa e para fora da Europa, pois a empresa exporta para a casa-mãe e esta, por seu turno, é que vai exportar para fora da Europa. Compreende-se, pois, que o acréscimo de exportações para o resto do mundo, entre 2016 e 2018, tenha sido apenas de 221 mil euros.

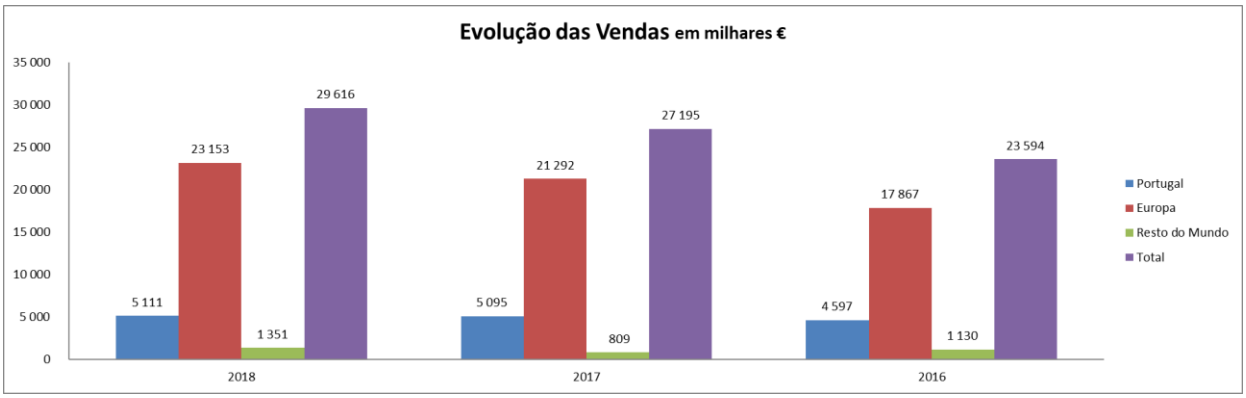


Gráfico 9.39 - Evolução das Vendas da PME (A)

Fonte: (Racius, 2020)

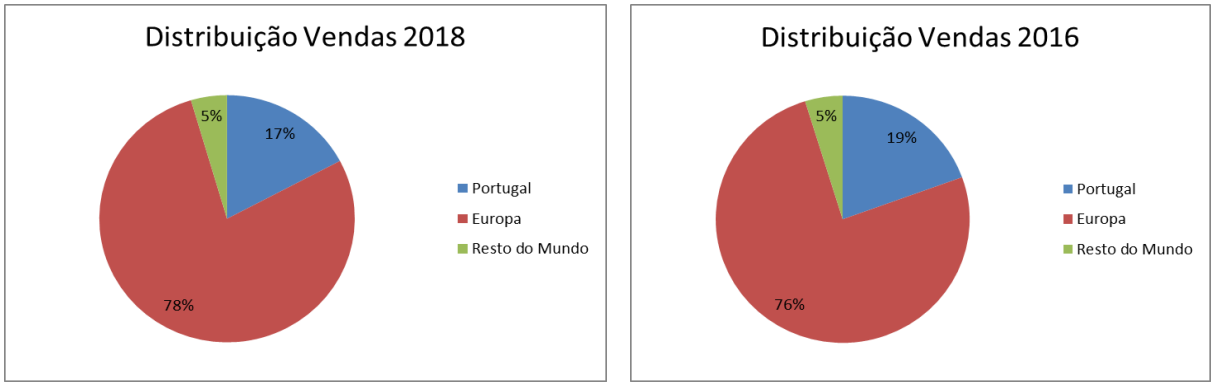


Gráfico 9.40 - Distribuição das Vendas (A)

Fonte: (Racius, 2020)

O facto de a empresa pertencer a um grupo multinacional, permite-lhe tirar partido da rede de contactos do grupo – que deve ser significativa -, uma vez que essas empresas tendem a ter uma posição dominante nos mercados (Etemad, 2009). Por isso, também não é inusitado que uma parte considerável dos custos da empresa tenha origem nos mercados externos. O gráfico 9.41 evidencia que 33% dos custos e despesas da empresa resultam de produtos e serviços internacionais. Em suma, o comércio internacional é decisivo para esta empresa, tanto ao nível das receitas como ao nível dos custos operacionais.

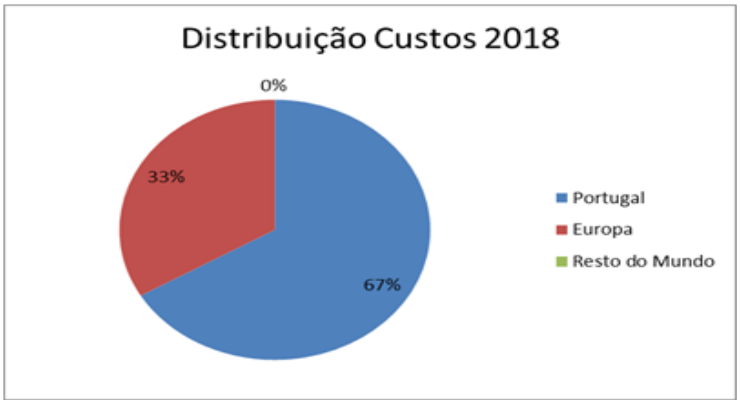


Gráfico 9.41 - Distribuição dos Custos (A)

Fonte: (Racius, 2020)

9.9 - Entrevista à quarta PME da Secção C - Indústria Transformadora

9.9.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A quarta empresa da indústria transformadora dedica-se à moldagem e transformação de vidro – CAE 23120. Esta subclasse abrange a fabricação de vidros de segurança - temperados ou laminados -, espelhos, vidros isolantes e vidros biselados ou fabricados de outra forma. Portanto, faz parte do grupo respeitante à fabricação de vidro e artigos de vidro - grupo 231 -, mas também à divisão da fabricação de outros produtos minerais não metálicos – divisão 23. Logo, esta divisão engloba - para além das empresas que fabricam vidro e artigos em vidros -, outras atividades: a produção de produtos cerâmicos, de azulejos, tijolos, telhas, cimento, cal, gesso, produtos de betão, serragem e outros trabalhos em pedra, produtos abrasivos, e outros produtos minerais não metálicos.

Assim sendo, a empresa entrevistada faz parte da indústria vidreira de Portugal. Para se analisar o comportamento deste setor de atividade é necessário conjugar com a subclasse da empresa todas as outras que fazem parte do grupo de fabricação de vidro e de artigos de vidro, ou seja, incluir também as seguintes classes:

1. Fabricação de Vidro Plano - classe 2311.

Esta classe agrega a fabricação de vidro plano liso e impresso que pode ter as características de aramado ou não, colorido ou incolor.

2. Fabricação de Vidro de Embalagem Cristalaria - classe 2313.

Esta classe reporta à produção de garrafões, garrafas, frascos, boiões, vasos, embalagens tubulares, ampolas, outros recetáculos de vidros destinados para transporte e embalagem - inclusive as respetivas rolhas e tampas de vidro -, e objetos de vidro para serviço de mesa, cozinha, escritório, ornamentação de interiores. A pintura dos artigos faz também parte das atividades incluídas nesta classe.

3. Fabricação de Fibras de Vidro - classe 2314.

Esta classe engloba a produção de fibras de vidro para isolamento - a granel, em manta, em painéis e análogos -, fibras de vidro têxtil, fibras óticas e de lã de vidro.

4. Fabricação e Transformação de Outro Vidro - classe 2319.

Esta classe abrange a produção de artefactos de vidro - para laboratório, higiene e farmácia, válvulas de vidro, vidros para relógios e vidros de ótica não trabalhados oticamente -, isoladores e peças isolantes, varões, tubos, blocos, placas, ladrilhos -

outros artefactos de vidro, prensado ou moldado para a construção -, artefactos de vidro para ornamentação, vitrais e decalques em vidro.

9.9.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

Em 2018 a indústria vidreira em Portugal era composta apenas por 363 empresas - quadro 9.24 –, uma dimensão reduzida quando comparada com outros sectores de atividade, ou seja, um nicho de mercado. A origem desta indústria está relacionada - e muito -, com as características das regiões, como é o caso da Marinha Grande (Marinha Grande, 2020), logo as empresas podem ser consideradas *born-regional*. São empresas que tiram partido das características específicas da sua região para se internacionalizarem rapidamente nos mercados. Como estas empresas se situam em nichos de mercado, o recurso à inovação é fundamental para conseguirem superar a falta de conhecimento que têm sobre os mercados internacionais (Almor & Hashai, 2004).

A maior parte da indústria vidreira está localizada no Norte e Centro do país. Ambas as regiões concentram aproximadamente 69% das empresas do setor, a maioria, 37%, na região Norte – gráfico 9.42. Entre 2008 e 2018 esta distribuição geográfica não sofreu grandes alterações.

Contrariamente ao que tem ocorrido noutros sectores, o número de empresas da indústria do vidro decresceu: era constituído por 511 empresas em 2008 e passou para 363 em 2018 – gráfico 9.42 – o que equivale a uma redução de 29%. Tal redução pode ser explicada, em parte, pela recessão económica de 2010-2014 e pela concorrência agressiva existente entre as empresas do setor (Económico e Social Europeu, 2015). Por não existirem políticas públicas que fomentem condições de concorrência equitativa, algumas empresas foram vítimas de práticas comerciais desleais, o que levou ao encerramento das mais frágeis. Ainda assim, o volume de negócios da indústria cresceu no período – quadro 9.25 -, fundamentalmente devido ao aumento das exportações.

Quadro 9.24 - Empresas do Setor (C4)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	134	140	140	147	150	153	157	169	176	185	178
Centro	115	120	124	127	132	134	137	152	167	175	187
Área Metropolitana de Lisboa	78	77	79	75	78	82	87	96	97	98	104
Alentejo	13	14	14	18	18	16	17	17	17	18	19
Algarve	15	15	17	17	16	17	17	15	15	15	15
Região Autónoma dos Açores	4	4	4	4	7	3	3	5	5	5	5
Região Autónoma da Madeira	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	3
Total	**363**	**373**	**381**	**391**	**405**	**407**	**421**	**457**	**480**	**499**	**511**

Fonte: (INE, 2020)

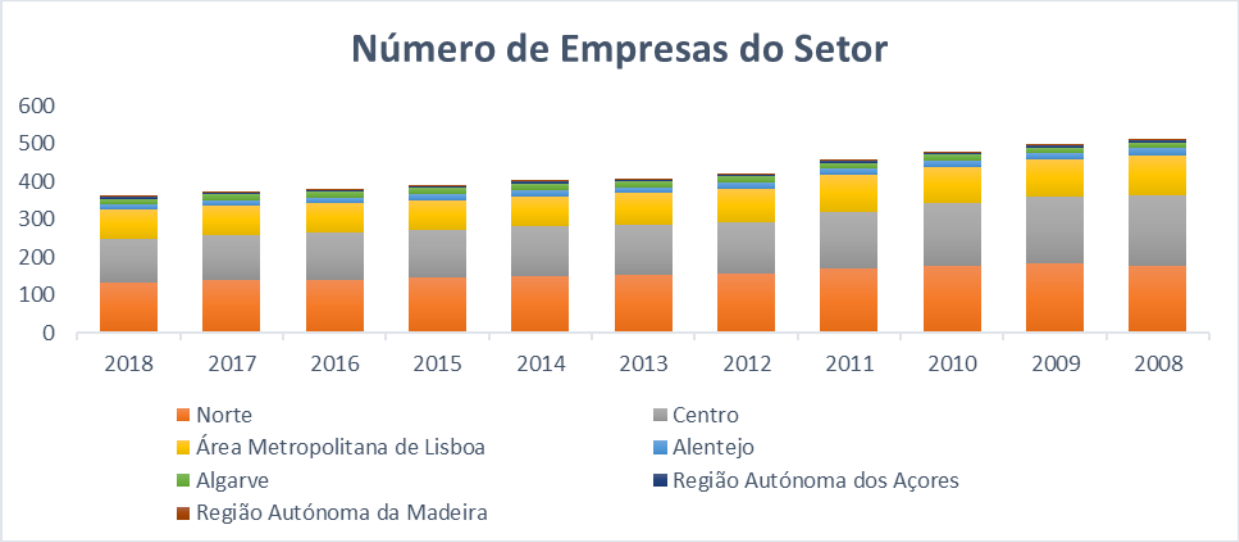


Gráfico 9.42 - Empresas do Setor (C4)

Fonte: (INE, 2020)

Assim, entre 2008 e 2013, as vendas caíram a uma taxa de 4% devido aos efeitos negativos da crise financeira mundial de 2007-2008, com maior incidência no ano de 2011. Contudo, o ano 2013 acaba por ser um ano de viragem. O setor começa em ascensão, crescendo as vendas cerca de 22% entre 2013 e 2018. Esta expansão deveu-se principalmente à maior penetração nos mercados externos. As exportações, nesse período, cresceram 18%. Como evidencia o gráfico 9.43, esta indústria sempre verificou grande abertura ao comércio internacional: em 2008, as exportações já representavam 48% do volume de vendas do setor, o que revela o seu alto grau de internacionalização. É uma indústria que está na vanguarda da inovação (Económico e Social Europeu, 2015), pelo que a sua penetração nos mercados externos surge como corolário lógico: a inovação é um elemento de diferenciação na criação de valor e, juntamente com abundância de outros recursos, contribui para superar eventuais dificuldades no comércio internacional (Cuervo-Cazurra et al., 2007).

Em termos de destino das exportações - como em muitos outros setores -, a dominância pertence aos países da União Europeia - gráfico 9.43. Em 2008, o peso do mercado europeu era de 93%, apesar de ter vindo gradualmente a perder força a favor dos mercados exteriores à União: apenas 86% em 2018. Nesse período de dez anos, as exportações para fora da União intensificaram-se e verificaram um crescimento de 152%.

Este comportamento de aumento progressivo da exposição da indústria a mercados mais distantes, é uma demonstração das teses do modelo de Uppsala. Como as empresas numa fase

inicial de internacionalização tem baixo conhecimento da realidade dos mercados e não têm experiência ao nível de negócios no contexto internacional, procuram numa etapa inicial estabelecer relações com mercados mais próximos e comprometer menos dos seus recursos, a fim de ganhar experiência e confiança para futuras relações comerciais internacionais mais distantes (Johanson & Vahlne, 2009).

Quadro 9.25 - Comércio do Setor (C4)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**574 959**	**562 719**	**563 909**	**533 058**	**491 895**	**487 366**	**485 781**	**503 909**	**478 187**	**423 932**	**448 226**
Intra União Europeia	495 361	481 577	474 165	454 665	418 230	419 723	423 880	445 272	424 242	385 060	416 643
Extra União Europeia	79 598	81 141	89 744	78 393	73 665	67 643	61 901	58 637	53 945	38 872	31 583
Vendas Totais	**1 096 199**	**1 025 159**	**992 032**	**945 531**	**928 936**	**895 010**	**896 916**	**980 267**	**968 549**	**913 384**	**935 254**
Exportação/Nacional	**52%**	**55%**	**57%**	**56%**	**53%**	**54%**	**54%**	**51%**	**49%**	**46%**	**48%**

Fonte: (INE, 2020)

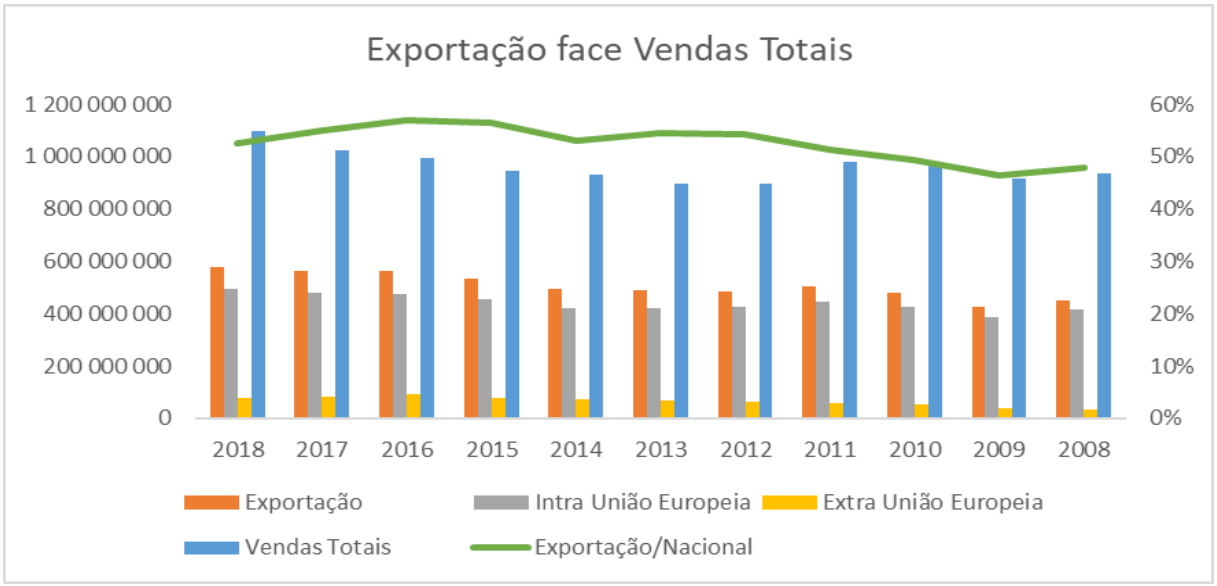


Gráfico 9.43 - Exportação do Setor (C4)

Fonte: (INE, 2020)

Quanto à diversificação dos destinos das exportações, os dez principais representavam aproximadamente 90% do total, tanto em 2019 como em 2018 - quadro 9.26 -, sendo que sete se situam no continente europeu e representam cerca de 83% do total de exportações do sector. Assim, embora a lista contenha países de diferentes continentes - Europa, África e América -, o mercado externo desta indústria está circunscrito a um número limitado de nações. Só o mercado espanhol representava cerca de 53% do total das exportações, em 2019 e 2018 - gráfico 9.44. A proximidade geográfica e psíquica está, assim, bem patente no perfil exportador desta indústria.

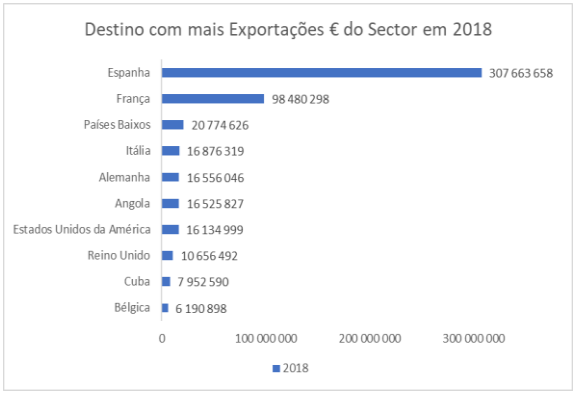
É, pois, fundamental que as empresas consigam prosseguir novas oportunidades internacionais e acelerar o processo de internacionalização para mais países. O papel da gestão, nesta matéria, é decisivo: tem de possuir a capacidade para começar, preservar e criar redes de contactos internacionais, através de uma atitude proactiva, a fim de conseguir recolher informação e conhecimento essencial para a identificação de novas oportunidades de negócios no estrangeiro (Vaghely & Julien, 2010).

Quadro 9.26 - Top 10 das Exportações do Setor (C4)

Exportações do Setor	2019	%
Espanha	296 764 787	53%
França	96 227 698	17%
Países Baixos	19 854 535	4%
Itália	18 175 085	3%
Alemanha	17 690 463	3%
Estados Unidos da América	14 850 706	3%
Angola	10 068 198	2%
Reino Unido	9 619 641	2%
Cuba	7 156 153	1%
Bélgica	6 734 319	1%
TOTAL	**497 141 585**	**89%**
TOTAL	**556 512 915**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Espanha	307 663 658	54%
França	98 480 298	17%
Países Baixos	20 774 626	4%
Itália	16 876 319	3%
Alemanha	16 556 046	3%
Angola	16 525 827	3%
Estados Unidos da América	16 134 999	3%
Reino Unido	10 656 492	2%
Cuba	7 952 590	1%
Bélgica	6 190 898	1%
TOTAL	**517 811 753**	**90%**
TOTAL	**574 958 820**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)



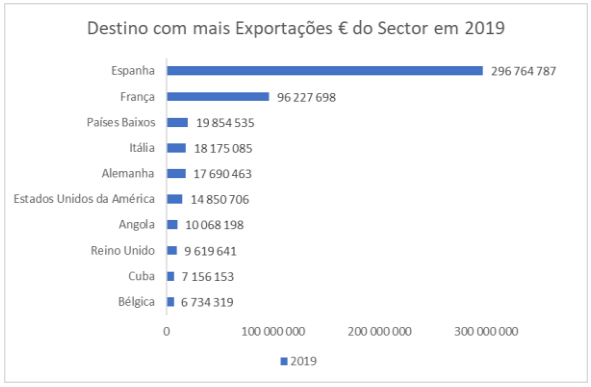


Gráfico 9.44 - Top 10 das Exportações do Setor (C4)

Fonte: (INE, 2020)

9.9.3 - A PME da Indústria Vidreira (Secção C4)

A empresa desta indústria dedica-se à transformação de vidro plano. A sua origem remonta à década 80, a partir do qual desenvolveu principalmente atividades de corte e aplicação de vidro. Nos anos 90, com a construção e ampliação de novas unidades fabris, a empresa deu início à fabricação de vidro duplo, corte e manufaturas de vidro. A evolução tecnológica bem como o controle de qualidade sempre nortearam a sua estratégia: a empresa foi uma das

primeiras do sector a ter um produto certificado. Atualmente possui dois centros de produção com recursos e *know-how* que possibilitam a oferta de soluções em vidro aos mais variados segmentos de mercado, sempre com os mais elevados padrões de qualidade. A empresa está focada sobretudo no mercado da arquitetura, apesar de também produzir vidros específicos para o imobiliário, a decoração, a automotriz e eletrodomésticos.

Atualmente, empresa é um dos principais fabricantes de vidro da península ibérica, produzindo vidro de um modo totalmente automático, por controlo numérico, impressão digital, têmpera de dupla convexão e com total controlo informatizado do sistema produtivo. Os seus principais produtos são o vidro laminado, o duplo, o temperado e o termo endurecido que são exportados para todo o mundo.

O volume de negócios da empresa rondou os 17,7 milhões de euros em 2019 - gráfico 9.45 – empregando 135 trabalhadores. Em contraciclo com a tendência dominante do sector, o mercado nacional era o seu principal cliente: 82% nesse mesmo ano. Sendo uma empresa que está, sobretudo, centrada no mercado interno encontra-se, pois, numa fase inicial de expansão internacional: o mercado europeu representava apenas 17% das vendas da empresa e o resto do mundo apenas 1%.

Apesar da dependência da empresa face ao mercado nacional, o seu desempenho tem sido bastante positivo - gráfico 9.45 -, tendo ocorrido um crescimento sustentado e contínuo entre 2016 e 2019: a faturação da empresa cresceu à volta de 50%, e as vendas para o mercado interno aproximadamente 60%. Assim, estando internamente numa posição confortável, a empresa tem excelentes condições para se empenhar mais no comércio internacional (Oviatt & McDougall, 1999).

Embora as exportações para o mercado europeu tenham crescido cerca de 21% entre 2016 e 2019, ainda assim o peso das exportações europeias no volume de negócios baixou de 21% para 17% - gráfico 9.46.

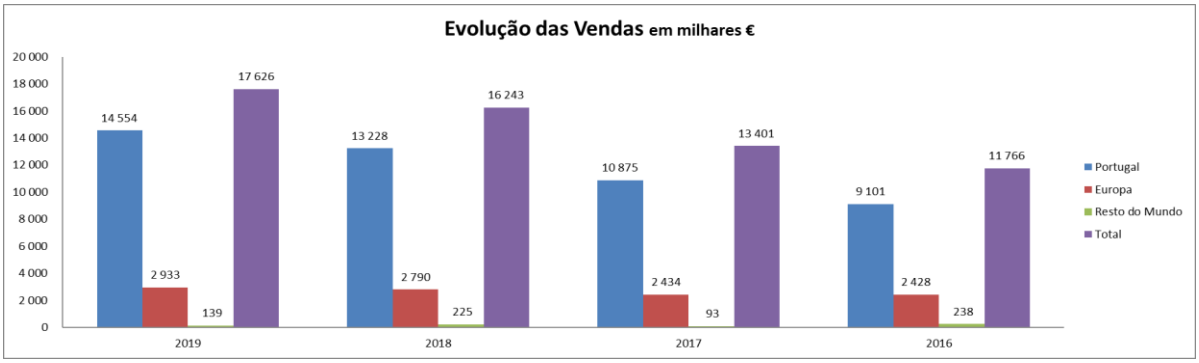


Gráfico 9.45 - Evolução das Vendas da PME (C4)

Fonte: (Racius, 2020)

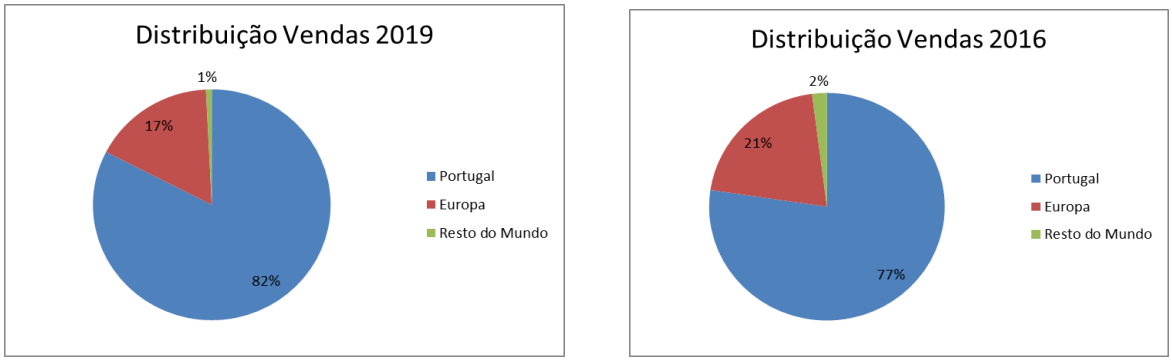


Gráfico 9.46 - Distribuição das Vendas (C4)

Fonte: (Racius, 2020)

Em contraste com as vendas, os custos da empresa são originados maioritariamente por transações com entidades externas, mais concretamente com o mercado europeu - gráfico 9.47 -, o qual representava 70% das compras de bens e serviços, enquanto o mercado interno se ficava pelos 30%. Tal prova que a rede de contactos da empresa ao nível de fornecedores é significativa. A empresa deverá aproveitar da melhor forma os conhecimentos adquiridos através das relações estabelecidas com a sua rede de fornecedores para desenvolver a sua rede de clientes (Fourcade, 2002). Tais sinergias derivam da necessidade de as empresas estarem ligadas em vários domínios - fornecedores, clientes, agências de promoção e Estados -, para serem mais competitivas internacionalmente.

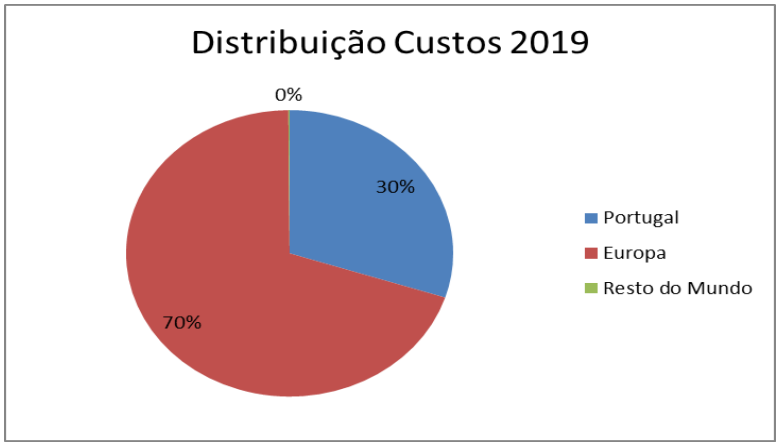


Gráfico 9.47 - Distribuição dos Custos (C4)

Fonte: (Racius, 2020)

9.10 - Entrevista à quinta PME da Secção C - Indústria Transformadora

9.10.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A atividade da quinta empresa entrevistada, da indústria transformadora, insere-se na fabricação de máquinas-ferramentas para metais a qual abrange a produção de máquinas-ferramentas que funcionam por laser, ultras sons ou electroerosão, para tornear, perfurar, fresar, talhar, estampar, retificar, ou para realizar outras operações com metais - CAE 28410.

Esta atividade económica está enquadrada na divisão de fabricação de máquinas e de equipamentos - divisão 28 -, que abarca a produção mecânica ou térmica de equipamentos e máquinas sem ter em consideração a finalidade da sua utilização. O processo de refrigeração, embalagem, pesagem e o fabrico de equipamento de movimentação também fazem parte desta divisão.

Como a atividade da empresa é muito diversa - por contemplar a construção de máquinas especiais, e a reconstrução e reconversão e venda de peças e componentes para diversos setores industriais, considerou-se que a análise de toda a divisão 28 seria a melhor solução para compreender adequadamente o comportamento do setor onde a empresa atua.

9.10.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

Em 2018 este sector era constituído por 1525 empresas - quadro 9.27. Um número significativo, relativamente a outros sectores, indicador da existência de forte concorrência. As empresas localizavam-se maioritariamente no Norte, Centro e Área Metropolitana de Lisboa, zonas que no seu conjunto correspondiam a 93% da indústria em 2018. O Norte era a região mais representada: albergava 662 empresas em 2018 que correspondiam a 43% do setor. A concentração no Norte da maior parte das empresas da indústria transformadora não é mera coincidência (Banco de Portugal, 2018). Este perfil de localização tem-se mantido estável ao longo dos anos.

O número de empresas tem seguido uma trajetória descendente desde 2008 - gráfico 9.48 -, ainda que seja possível identificar dois ciclos distintos. De 2008 a 2014 a redução de empresas, que rondou os 22%, foi causada fundamentalmente pela crise financeira global de 2007-2008. De 2014 a 2018 - e embora o volume de vendas do setor tenha aumentado - quadro 9.28 -, a mesma dinâmica descendente prosseguiu mas com menor intensidade, cerca de 2%, devido à concorrência intensa no sector. Apenas as empresas que tiveram capacidade para inovar tecnologicamente é que conseguiram sobreviver e expandir os seus negócios internacionalmente (AICEP, 2020i).

Quadro 9.27 - Empresas do Setor (C5)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	662	672	674	658	660	671	684	716	705	755	777
Centro	448	459	440	425	418	440	446	458	451	473	499
Área Metropolitana de Lisboa	306	322	321	332	343	375	405	450	459	523	555
Alentejo	83	80	83	76	95	91	81	85	86	91	97
Algarve	19	19	22	20	27	29	29	32	35	38	45
Região Autónoma dos Açores	3	4	8	9	10	8	9	7	6	6	7
Região Autónoma da Madeira	4	4	3	3	3	4	4	7	3	4	8
Total	**1 525**	**1 560**	**1 551**	**1 523**	**1 556**	**1 618**	**1 658**	**1 755**	**1 745**	**1 890**	**1 988**

Fonte: (INE, 2020)

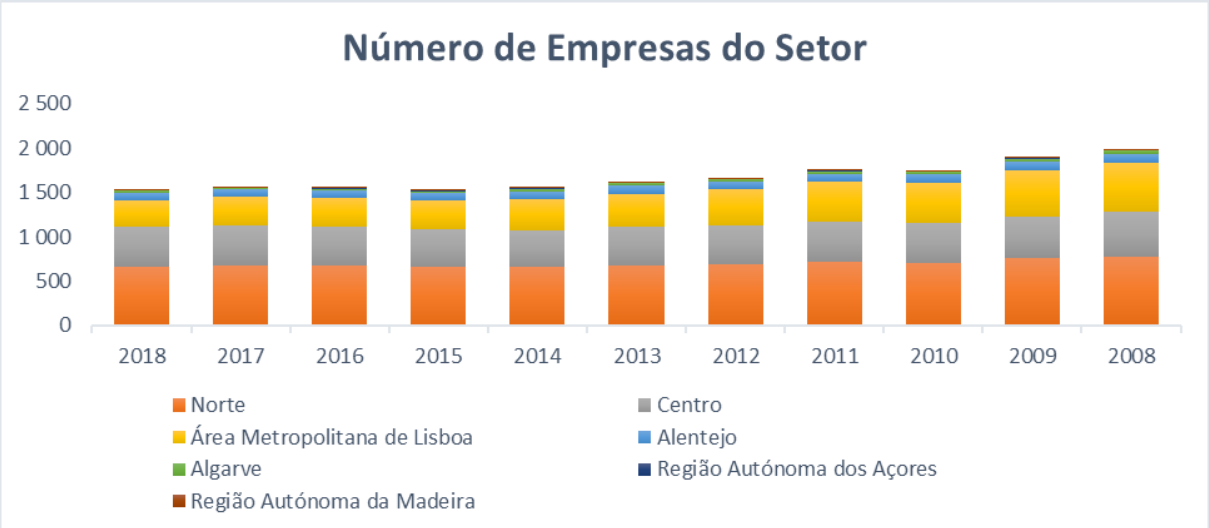


Gráfico 9.48 - Empresas do Setor (C5)

Fonte: (INE, 2020)

Em 2018, as vendas anuais do sector totalizaram 2,8 mil milhões euros, 95% para mercados externos - quadro 9.28 -, o que prova que o mesmo é particularmente virado para o comércio internacional e que, em certa medida, as empresas que fazem parte desta indústria podem ser classificadas como *born-global*. Desde 2008 que a importância do mercado externo tem vindo aumentar, tendo o peso das exportações crescido de 83% para 95% entre 2008 e 2018. Apesar das vendas terem decrescido entre 2008 e 2014, devido sobretudo à crise financeira global - uma queda de 4% -, ainda assim o peso das exportações continuou elevado. Aliás, a crise financeira reforçou ainda mais a necessidade de as empresas procurarem novas oportunidades internacionais, tendo a inovação, nessa procura, um papel determinante (AICEP, 2020i). Assim, o comércio internacional da indústria cresceu à volta de 25%, entre 2008 e 2018, enquanto o volume de negócios aumentou apenas 9%, no mesmo período.

As exportações destinaram-se principalmente ao mercado europeu, representando em 2018 69% do total - gráfico 9.49. A proximidade geográfica, cultural, educacional, também aqui se revela como critério determinante das preferências de destino das exportações. Entre 2008 e 2018, as vendas para a Europa cresceram cerca de 36%, enquanto para os mercados exteriores à União Europeia somente aumentaram 6%.

Quadro 9.28 - Comércio do Setor (C5)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	**2 688 643**	**2 504 576**	**2 336 649**	**2 303 122**	**2 326 487**	**2 212 526**	**2 133 483**	**1 801 005**	**1 634 245**	**1 552 845**	**2 154 056**
Intra União Europeia	1 853 210	1 742 861	1 659 626	1 490 874	1 351 727	1 217 746	1 173 424	1 125 083	1 049 254	910 326	1 365 949
Extra União Europeia	835 433	761 715	677 023	812 248	974 760	994 780	960 059	675 922	584 991	642 519	788 107
Vendas Totais	**2 820 399**	**2 716 819**	**2 578 420**	**2 689 061**	**2 469 198**	**2 304 967**	**2 505 566**	**2 376 918**	**2 339 078**	**2 433 582**	**2 583 816**
Exportação/Nacional	**95%**	**92%**	**91%**	**86%**	**94%**	**96%**	**85%**	**76%**	**70%**	**64%**	**83%**

Fonte: (INE, 2020)

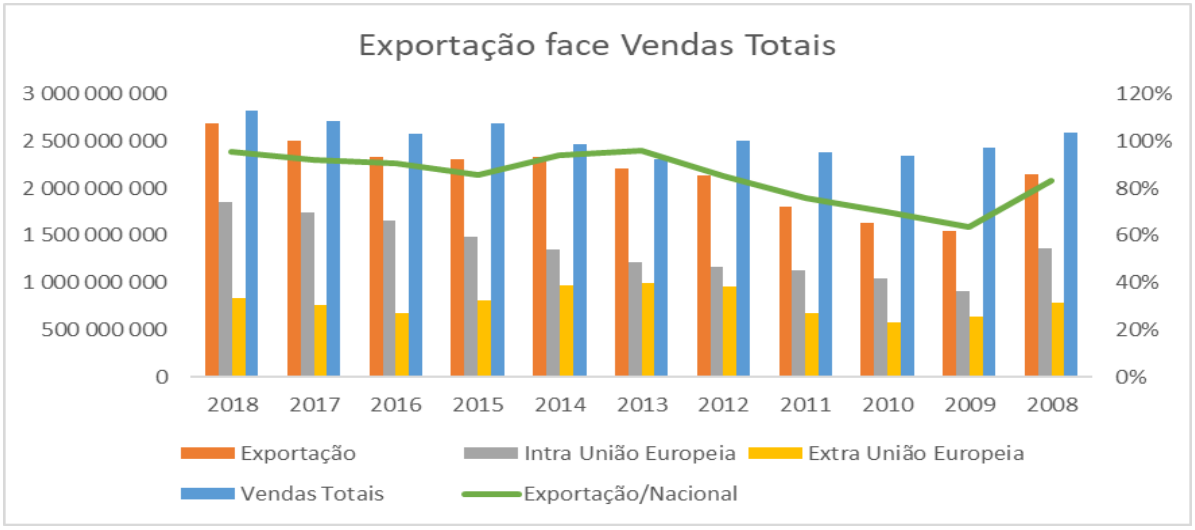


Gráfico 9.49 - Exportações do Setor (C5)

Fonte: (INE, 2020)

O quadro 9.29 evidencia que o destino das exportações do sector se concentra num grupo reduzido de países. Os três principais destinos - Espanha, Alemanha e França -, representam cerca de 50% das exportações, tanto em 2018 como em 2019, ano em que sete países europeus se encontravam entre os dez principais destinos das exportações. O facto de o sector ter uma evidente vocação exportadora não foi suficiente para ultrapassar as dependências contextualizadas pela proximidade geográfica, cultural e educacional de alguns mercados externos.

Esta concentração de destinos vulnerabiliza a situação do sector: uma simples contração de um destes três mercados pode ter efeitos bastante desfavoráveis nas empresas. Para enfrentar o risco de retração dos mercados, as empresas precisam de possuir um nível de

recursos significativo, mas a diversificação dos mercados de destino é sempre a melhor solução.

Quadro 9.29 - Top 10 das Exportações do Setor (C5)

Exportações do Setor	2019	%
Espanha	558 293 032	21%
Alemanha	556 234 205	21%
França	293 921 009	11%
Reino Unido	190 085 270	7%
Angola	152 054 337	6%
Itália	95 368 295	4%
Estados Unidos da América	69 909 926	3%
Países Baixos	47 269 874	2%
Argélia	45 860 689	2%
Polónia	44 808 304	2%
TOTAL	**2 053 804 941**	**76%**
TOTAL	**2 697 359 141**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Alemanha	580 461 722	22%
Espanha	413 977 359	15%
França	308 130 901	11%
Reino Unido	187 923 411	7%
Angola	177 989 378	7%
Itália	94 886 013	4%
Estados Unidos da América	68 104 776	3%
Argélia	60 404 315	2%
Países Baixos	54 452 946	2%
Austrália	51 248 609	2%
TOTAL	**1 997 579 430**	**74%**
TOTAL	**2 688 642 742**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

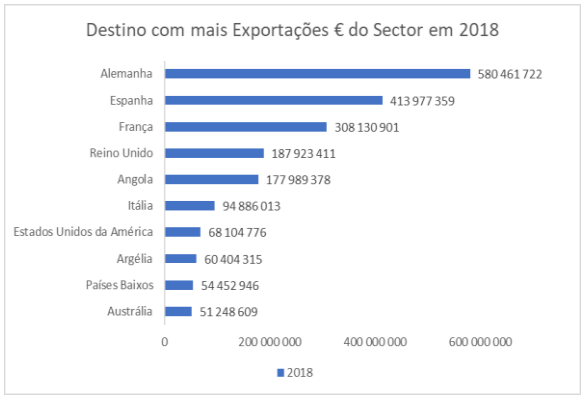


Gráfico 9.50 - Top 10 das Exportações do Setor (C5)

Fonte: (INE, 2020)

9.10.3 - A PME da Indústria de Fabricação de Máquinas e Equipamentos (Secção C5)

A empresa desta indústria dedica-se à construção, reconstrução e reconversão de máquinas especiais, e venda de peças. Fundada no final da década de 80, a empresa tem prestado serviços às mais diversas indústrias: eletrónica, automóvel, farmacêutica até à alimentar. A sua atuação tem sido pautada pela qualidade, dinamismo, inovação, flexibilidade e elevado *know-how*. Emprega 46 colaboradores - uma equipa multidisciplinar com competências técnicas em automação, mecânica, eletrónica, robótica –, o que lhe tem granjeado a confiança de muitos clientes para a execução de projetos de elevada dimensão e complexidade. Toda a sua oferta é desenvolvida à medida do cliente, incluindo a instalação do equipamento nas instalações deste, o suporte ao arranque da produção, e a adequada formação dos operadores.

No início, a empresa era apenas especializada na reconstrução de máquinas e ferramentas convencionais – a atividade de reconversão só surgiu numa fase posterior. Seguiu-se a aposta na conceção de máquinas especiais, desenvolvidas por medida. Mais recentemente, passou também a oferecer serviços de engenharia e a vender peças e componentes.

Em 2019 o volume de vendas rondou os 4 milhões euros, das quais 88% para o mercado nacional – gráfico 9.51 -, o que significa que, em comparação a média do setor, a empresa tem ainda uma expressão reduzida nos mercados internacionais.

O gráfico 9.51 mostra uma desaceleração das vendas entre 2016 e 2019 - uma quebra global de 13% e de 16% do mercado nacional -, em contraciclo com o comportamento do sector que tem uma significativa presença internacional – tópico 9.10. Tal pode derivar da especificidade da empresa que, não fabricando produtos estandardizados e em série mas sim soluções à medida do cliente, está muito mais dependente das relações de proximidade do que outras empresas do mesmo sector. Adicionalmente, as exportações da empresa tiveram que se reorientar do resto do mundo para a Europa devido às limitações impostas pelos EUA à importação de produtos estrangeiros, em consequência da guerra comercial com a China – gráfico 9.52.

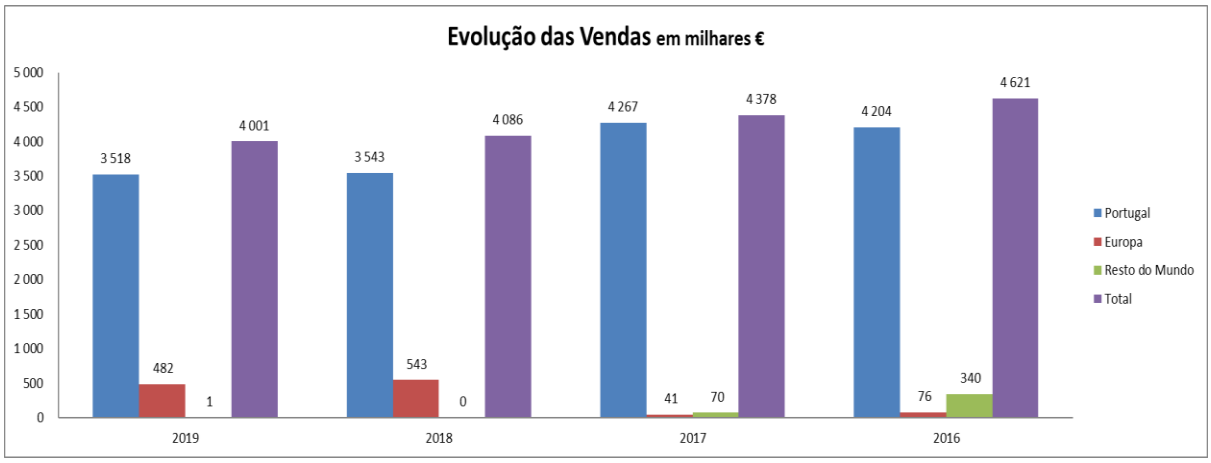


Gráfico 9.51 - Evolução das Vendas da PME (C5)

Fonte: (Racius, 2020)

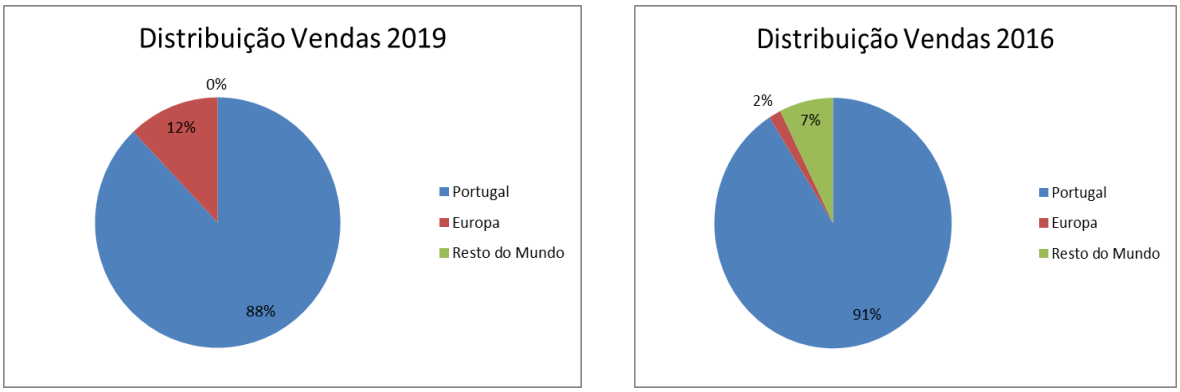


Gráfico 9.52 - Distribuição das Vendas (C5)

Fonte: (Racius, 2020)

Tal como as vendas, as compras da empresa são na sua grande parte também realizadas no mercado doméstico - gráfico 9.53. Apenas 24% são realizadas nos mercados externos, mais precisamente em países europeus. Esta semelhança de destinos e de proveniências evidencia que existe uma preferência indiscutível da empresa pelo mercado interno.

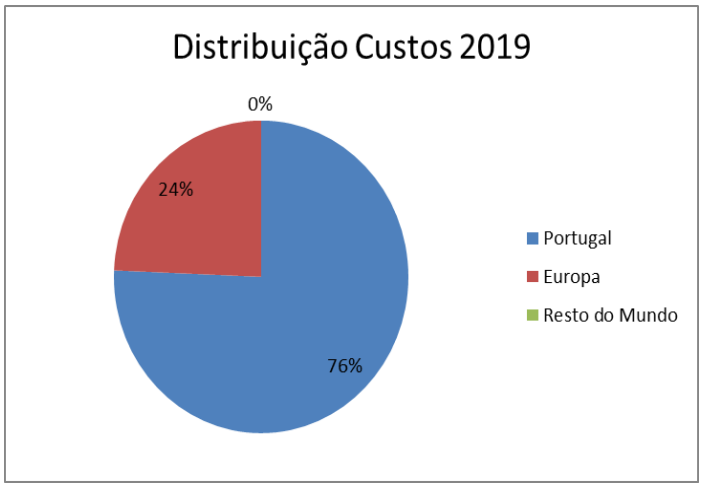


Gráfico 9.53 - Distribuição dos Custos (C5)

Fonte: (Racius, 2020)

9.11 - Entrevista à sexta PME da Secção C - Indústria Transformadora

9.11.1 - Enquadramento da CAE da empresa entrevistada

A atividade económica da sexta empresa selecionada da secção C é a fundição de ferro fundido – CAE 24510. A divisão 24 - indústrias metalúrgicas de base -, compreende atividades de afinação e refinação de metais de primeira fusão, de fabricação de peças, de fabrico de ligas em ferro, de laminagem, de trefilagem e de estiragem. Por sua vez, o grupo 245 dedica-se exclusivamente à fundição de metais ferrosos e não ferrosos, mais precisamente

à fundição de produtos acabados e semiacabados que pode incluir também uma grande variedade de produtos de outras atividades.

Dado que a atividade da empresa é muito específica, sendo representada por um número reduzido de empresas, a análise setorial foi alargada e conduzida ao nível de toda a divisão 24, a que a empresa pertence. É que as agregações de níveis inferiores - grupo e classe -, representam apenas um pequeno conjunto de empresas. A análise global da divisão vai permitir ter uma perceção mais ampla do comportamento do setor e dos potenciais concorrentes da empresa.

9.11.2 - Análise e evolução do setor da empresa entrevistada

Em 2018 existiam apenas 314 empresas operar neste setor - quadro 9.30 -, um número bastante reduzido, um nicho de mercado. Em termos geográficos as empresas desta indústria estavam, maioritariamente, localizadas no Norte, Centro e na área metropolitana de Lisboa. Nas outras regiões concentravam-se apenas 6% das empresas. Mais uma vez, na zona Norte situava-se o maior número de empresas, 160, correspondendo a 50% do total.

À semelhança da indústria de máquinas e equipamentos, também neste caso a evolução do número de empresas, entre 2008 e 2018, pode diferenciar-se por duas fases distintas - gráfico 9.54. Até 2014, em resultado da crise financeira mundial de 2008, a indústria sofreu uma contração considerável: passaram a existir menos 67 empresas, um decréscimo na ordem dos 17%. Entre 2014 e 2018 ocorreu uma fase inicial de expansão – em 2015 -, que acabou por se reverter, terminando o sector com uma redução de 4% em relação a 2014. A elevada exigência dos mercados, sobretudo internacionais, impôs a necessidade de as empresas investirem na inovação, apostando na qualidade e na abordagem aos mercados de maior valor acrescentado, até porque é um setor que se demarca dos outros pela sua qualidade, inovação e capacidade de adaptação (AICEP, 2018g).

Quadro 9.30 - Empresas do Setor (C6)

Nº Empresas do Setor	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Norte	160	162	165	167	160	162	173	174	183	192	194
Centro	84	86	93	91	92	101	106	108	105	108	111
Área Metropolitana de Lisboa	51	51	57	55	54	54	58	57	55	64	69
Alentejo	13	13	10	13	13	10	8	12	12	13	15
Algarve	2	1	2	5	5	6	5	4	2	3	3
Região Autónoma dos Açores	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	0
Região Autónoma da Madeira	3	2	2	2	2	2	2	3	3	4	3
Total	**314**	**316**	**331**	**335**	**328**	**336**	**353**	**359**	**361**	**385**	**395**

Fonte: (INE, 2020)

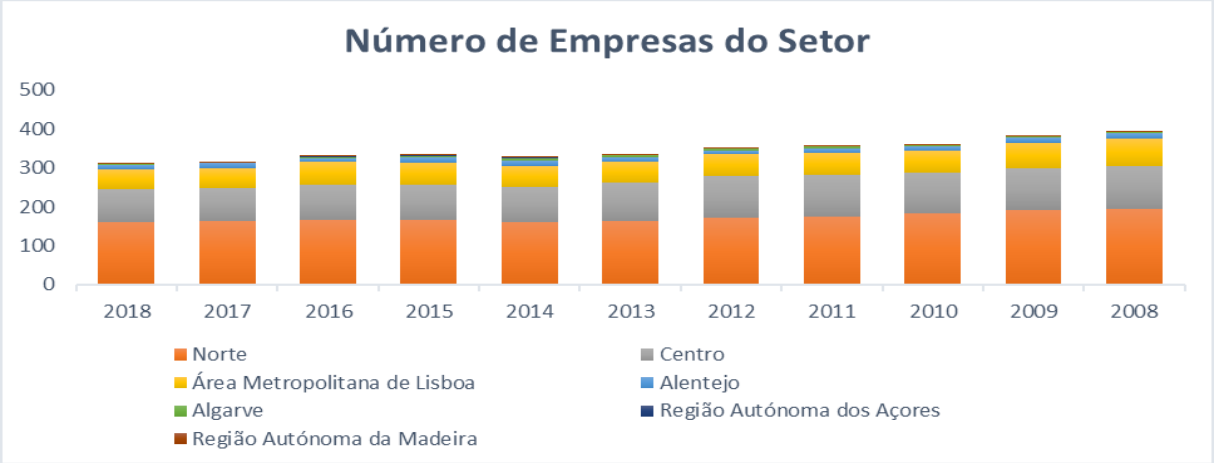


Gráfico 9.54 - Empresas do Setor (C6)

Fonte: (INE, 2020)

Em 2018 o volume de vendas do sector rondava os 3 milhões de euros anuais, dos quais 2 milhões eram exportações, representando 65% das receitas - quadro 9.31. O que prova que as indústrias ligadas à metalurgia e à metalomecânica em Portugal são, em geral, exportadoras (AICEP, 2018g): em 2012, as exportações já representavam 70% do volume de negócios do setor.

Apesar da redução ocorrida no número de empresas, o volume de negócios cresceu cerca de 16%, entre 2008 e 2018, e 22% entre 2014 e 2018, sobretudo devido à recuperação do mercado nacional – gráfico 9.55.

Quadro 9.31 - Comércio do Setor (C6)

Comércio - milhares €	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008
Exportação	2 001 879	1 951 937	1 644 046	1 681 944	1 767 442	1 841 673	2 291 920	2 086 961	1 520 785	1 132 215	1 559 733
Intra União Europeia	1 541 298	1 406 988	1 190 069	1 085 078	1 085 511	1 172 323	1 594 264	1 575 476	1 184 974	904 722	1 314 120
Extra União Europeia	460 581	544 949	453 977	596 867	681 931	669 350	697 656	511 485	335 811	227 493	245 613
Vendas Totais	3 082 229	2 947 290	2 383 887	2 402 877	2 523 368	2 501 725	2 643 800	2 725 745	2 252 695	1 762 595	2 657 831
Exportação/Nacional	65%	66%	69%	70%	70%	74%	87%	77%	68%	64%	59%

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.55 - Exportações do Setor (C6)

Fonte: (INE, 2020)

O mercado europeu, em 2018 e 2019, era o destino dominante das exportações do setor – gráfico 9.56. Na lista dos 10 países mais representativos sete eram países europeus. Esses 10 países totalizavam cerca de 86% de todo o comércio internacional do setor - quadro 9.32. A Espanha, só por si, recebia 40% das exportações. Ou seja, mais uma vez ressalta – tal como com outros sectores já analisados atrás -, a excessiva dependência de um único mercado, e a necessidade de diversificar destinos e procurar novas oportunidades de negócio.

A experiência que as empresas possam ter adquirido ao longo dos anos, os recursos aplicados e gerados na organização - tecnológicos, financeiros e produtivos -, bem como as relações sociais estabelecidas - rede de contatos -, são recursos decisivos para que a entrada em novos mercados seja bem-sucedida (Julien, 2005; Pihkala et al., 1999).

Quadro 9.32 - Top 10 das Exportações do Setor (C6)

Exportações do Setor	2019	%
Espanha	764 662 029	40%
França	157 743 939	8%
Reino Unido	155 480 603	8%
Estados Unidos da América	124 819 073	6%
Marrocos	114 914 211	6%
Alemanha	106 267 620	6%
Itália	88 425 306	5%
Irlanda	58 307 650	3%
Países Baixos	48 782 704	3%
Angola	42 058 879	2%
TOTAL	**1 661 462 014**	**86%**
TOTAL	**1 924 464 935**	**100%**

Exportações do Setor	2018	%
Espanha	818 601 689	41%
Reino Unido	184 949 442	9%
França	163 362 957	8%
Alemanha	156 835 440	8%
Marrocos	137 857 471	7%
Estados Unidos da América	87 701 572	4%
Países Baixos	51 964 707	3%
Irlanda	49 937 929	2%
Angola	47 250 094	2%
Itália	37 171 874	2%
TOTAL	**1 735 633 175**	**87%**
TOTAL	**2 001 879 340**	**100%**

Fonte: (INE, 2020)

Gráfico 9.56 - Top 10 das Exportações do Setor (C6)

Fonte: (INE, 2020)

9.11.3 - A PME da Indústria Metalúrgica de Base (Secção C6)

A empresa desta indústria é uma organização familiar, com cerca de 223 colaboradores, que fabrica produtos em ferro fundido para redes de gás, de telecomunicações, combate a incêndios, água potável e residual. Fundada nos anos 40 é constituída por duas unidades fabris que produzem uma ampla gama de produtos de valvularia, acessórios e de soluções de acesso para diversas redes. Na categoria dos produtos de valvularia fabricados sobressaem as válvulas borboleta, de cunha elástica e de retenção, os hidrantes e as flutuadoras.

É um dos poucos produtores europeus, desta fileira industrial, que tem todo o seu processo de fabrico localizado na Europa. Tal facto decorre do seu sólido conhecimento e

décadas de experiência. Todo o seu processo produtivo é controlado, desde o seu início até ao ensaio final, recorrendo ao cumprimento das mais exigentes normas e certificações e seguindo os mais altos padrões de qualidade.

A empresa começou pelo fabrico de material para a indústria de abastecimento de água e saneamento e, mais tarde, prosseguiu para a produção e comercialização de vários tipos de válvulas. Nos anos 90 parte para o processo de fundição de ferro nodular e, no início do século XXI, esse processo já era todo executado *dentro de portas*. Por essa altura também, a empresa inicia o processo de rebarbação automática e o ensaio automático de válvulas e acessórios.

Em 2019 o volume de negócios rondava os 17,7 milhões de euros, dos quais 43% para os mercados externos - gráfico 9.58 -, peso inferior à média do sector, ainda que a empresa exporte para mais de 60 países. É uma organização que não tem carecido do comércio internacional – tanto como outras empresas do setor -, para se expandir, e que tem ainda bastante margem de progressão. Um ponto a favor do seu potencial de expansão internacional é o facto de as suas exportações estarem distribuídas por muitos países.

Entre 2016 e 2019, as vendas cresceram cerca de 25% - gráfico 9.57 -, sobretudo as relativas ao mercado doméstico: aumentaram 2.4 milhões de euros enquanto as exportações aumentaram apenas 1.1 milhões de euros e para destinos exteriores à União Europeia, o que indicia que existe uma aposta forte nesses mercados.

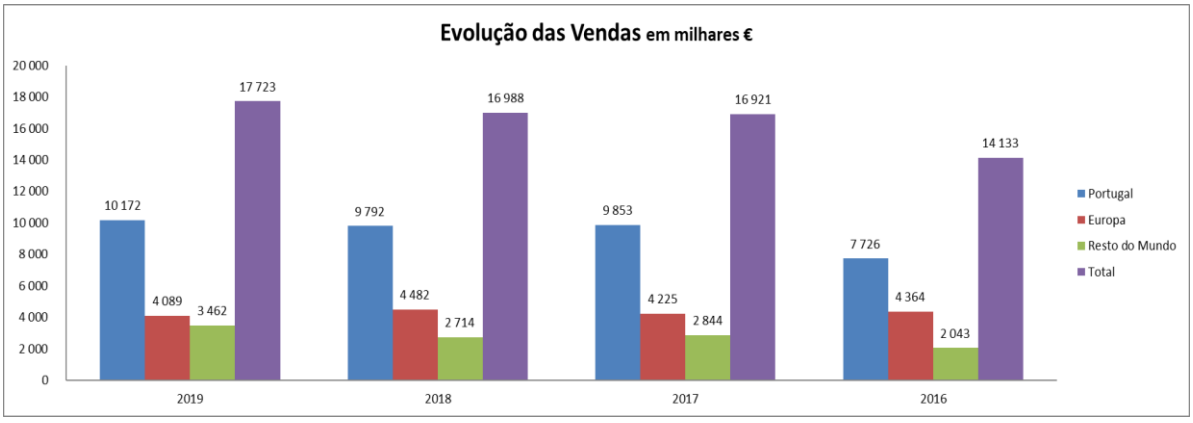


Gráfico 9.57 - Evolução das Vendas da PME (C6)

Fonte: (Racius, 2020)

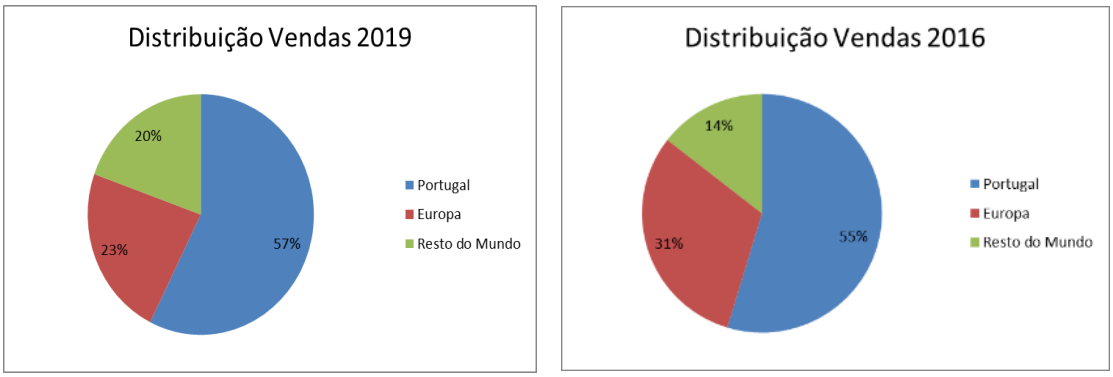


Gráfico 9.58 - Distribuição das Vendas (C6)

Fonte: (Racius, 2020)

Quanto à estrutura de custos somente 9%, em 2019, derivam dos mercados internacionais – gráfico 9.59. Logo, é uma empresa com menor exposição a impactos adversos decorrentes de turbulências e hostilidades no comércio internacional (Rugman & Verbeke, 2007).

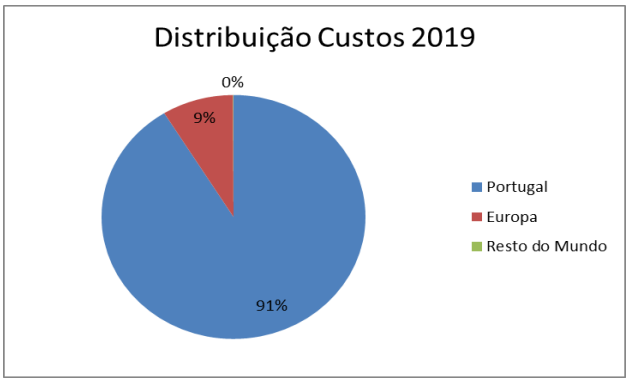


Gráfico 9.59 - Distribuição dos Custos (C6)

Fonte: (Racius, 2020)

Capítulo 10 - Apresentação, Descrição e Discussão de Resultados

10.1 – Análise dos Resultados das Entrevistas

Após a caracterização das empresas entrevistadas e do seu setor iremos proceder à análise dos resultados tendo em consideração os grupos de perguntas definidos aquando da preparação do guião das entrevistas. Para isso, inicialmente, construiu-se um quadro de análise, em três momentos, no sentido de ajudar a encontrar padrões nas respostas obtidas das entrevistas.

No primeiro momento dividiram-se as respostas em três grupos, seguindo o estabelecido na preparação das entrevistas. Um primeiro grupo de respostas - designado *Perceção das atividades da AICEP* -, pretendendo compreender o grau de conhecimento que as empresas têm da AICEP. Um segundo grupo – designado *Relação da empresa com a AICEP* -, destinado a avaliar a ligação entre as empresas e a agência. E, por fim, o último grupo direcionado a perceber a perspetiva das empresas relativamente ao trabalho desenvolvido pela AICEP, com a designação de *Papel da AICEP junto do tecido empresarial nacional*. Estes grupos correspondem, pois, a três linhas de resultados distintos no referido quadro de análise.

No segundo momento foram criados tópicos dentro de cada um daqueles três grupos, o que levou à inclusão de novas linhas no quadro. A definição dos tópicos foi elaborada de acordo com a finalidade de cada pergunta. Como na entrevista existiam questões com a mesma finalidade, estas foram agrupadas no mesmo tópico.

Os tópicos começaram por ser gizados antes da realização das entrevistas. Mas, à medida que se foi obtendo mais informação e que a investigação foi progredindo, surgiu a necessidade de se criarem mais tópicos e de se reverem alguns dos tópicos iniciais. Assim, não sendo suficientes os tópicos existentes - e no sentido de detalhar e hierarquizar mais a informação -, cada tópico foi decomposto em vários subtópicos. Os subtópicos enquadram mais a informação proveniente das entrevistas, proporcionando interpretações e inferências mais robustas. Cada subtópico contende, pelo menos com uma questão, e origina a inserção de linhas adicionais no quadro de análise.

Por fim, foi inserida no quadro uma coluna com os excertos mais significativos das respostas dadas em cada subtópico. Na seleção desses excertos, foram escolhidas as partes do diálogo mais pertinentes e explícitas. Acrescentou-se ainda uma coluna final – designada conclusão -, para sintetizar o que o entrevistado pretendeu transmitir com a sua resposta. Assim, o quadro apresenta para cada empresa entrevistada uma coluna com os excertos das respostas facultadas e uma coluna com as respetivas conclusões.

Na sequência da criação deste quadro e após a apreciação da informação apresentada, foram construídos quadros-resumo para sistematizar a informação. Esses quadros - tendo em consideração os mesmos três grupos – foram estruturados através de um aprimoramento dos tópicos - definindo-se para cada um deles variantes com respostas fechadas -, com a finalidade de facilitar as interpretações e identificar de uma forma eficaz padrões e tendências – quadros 10.1[49].

Quadros 10.1 - Hierarquia dos Grupos por Tópicos e Variantes

Grupo	1- Perceção das Atividades da AICEP													
Tópicos	Conhecimento Geral da AICEP				Conhecimento dos Mecanismos da AICEP		Conhecimento da Estrutura da AICEP				Acesso e Frequência da Informação da AICEP		Acesso e Frequência de acesso ao *Website*	
Variantes	Primeira Abordagem de Contacto	Iniciativa de Primeiro Contacto	Divulgação dos Serviços	Conhecimento da Missão/Objetivos	Mecanismos de Internacionalização	Mecanismos de Apoio à Exportação	Rede Externa	Loja de Exportação	Gestores de Clientes	Gestores de Projeto	Acesso à Informação	Frequência da Informação	Acesso ao *Website*	Frequência de acesso ao *Website*

Grupo	2- Relação da empresa com a AICEP									
Tópicos	Acessibilidade/Acompanhamento da AICEP		Apoios da AICEP				Adequação dos Apoios		Nível de Satisfação	
Variantes	Acessibilidade	Acompanhamento	Recursos a Apoios	Áreas Procuradas	Recurso a Novos Apoios	Número de Áreas a Procurar	Apoios	Melhorias a Adotar	Classificação da Satisfação	Áreas a Recomendar

Grupo	3- Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial Nacional				
Tópicos	Adequação dos Apoios		Adequação da Estrutura	Contribuição para a Internacionalização	
Variantes	Apoios	Melhorias a Adotar	Estrutura	Classificação da Contribuição	Nível de Contribuição

Em cada resposta, quantificou-se o número de empresas que optou por cada variante – tendo-se tido o cuidado de definir-se para cada variante uma resposta positiva e negativa. Assim, para cada tópico foi possível avaliar o número de empresas que tiveram uma perspetiva/opinião positiva, negativa ou neutral. Essa avaliação foi efetuada através da média das respostas obtidas das variantes correspondentes[50] – Anexo D.

Eis os tópicos finais constituídos, com uma breve descrição, desagregados de acordo com o grupo em que se inserem:

1. Tópicos do Grupo da perceção das atividades da AICEP.
   1.1. Conhecimento Geral da AICEP – compreender o nível de conhecimento geral das empresas em relação à atividade da AICEP;
   1.2. Conhecimento dos Mecanismos da AICEP – avaliar se as empresas são conhecedoras dos mecanismos de apoio da AICEP;
   1.3. Conhecimento da Estrutura da AICEP – o que as empresas conhecem da estrutura da AICEP;

[49] Para melhor enquadrar a análise e discussão dos resultados empíricos repetiu-se o quadro 7.1, que toma agora com a numeração 10.1.

[50] A mesma abordagem foi utilizada para avaliar a perspetiva das empresas ao nível do conjunto dos 3 grupos estabelecidos, assim como em termos gerais.

1.4. Acesso e Frequência da Informação da AICEP – como as empresas conseguiram ter acesso à informação da atividade da AICEP e a sua regularidade;

1.5. Acesso e Frequência de acesso ao Website – como as empresas conseguiram ter acesso à informação do *website* e a sua regularidade.

2. Tópicos do Grupo da relação da empresa com a AICEP.
   2.1. Acessibilidade/Acompanhamento – avaliar se a AICEP é acessível e se acompanha as atividades das empresas;
   2.2. Apoios da AICEP – saber quais os serviços de apoio que as empresas usufruem da AICEP;
   2.3. Adequação dos Apoios – averiguar se os apoios foram apropriados;
   2.4. Nível de Satisfação – aferir o nível da satisfação das empresas face aos serviços prestados pela AICEP.
3. Tópicos do Grupo Papel da AICEP junto do tecido empresarial nacional.
   3.1. Adequação dos Meios – recolher a opinião das empresas sobre se os serviços da agência são adequados ou não para as PMEs nacionais e recomendações para melhorar os seus serviços;
   3.2. Adequação da Estrutura – averiguar se para as empresas a estrutura da AICEP é apropriada para a economia nacional;
   3.3. Contribuição para a Internacionalização – averiguar se na perspetiva das empresas a AICEP contribui para o sucesso das PMEs nacionais nos mercados externos.

Ora, para a interpretação da informação é essencial que os fundamentos teóricos mais importantes sejam revisitados, uma vez que vão servir de base para explicar o sentido das interpretações. Para que uma interpretação seja sustentada é imperioso conjugar os dados recolhidos com a literatura científica. Por esse motivo, nos próximos pontos vai analisar-se, em cada tópico, os resultados das respostas obtidas dos entrevistados e hierarquizá-los ao nível dos três grupos até à apreciação geral. Desse modo, procura identificar-se nos argumentos alguma tendência que seja suportada pela literatura. Para ajudar a descrever os resultados obtidos nos vários tópicos, será também considerada a informação obtida junto da AICEP.

10.1.1 – O tópico Conhecimento Geral da AICEP (Grupo 1)

Este tópico teve como finalidade perceber qual é o conhecimento geral das PMEs entrevistadas sobre a AICEP. Nessa base, foram estabelecidas variantes para ajudar a analisar a informação recolhida, que indicamos de seguida:

1. Primeira Abordagem de Contacto;
2. Iniciativa de Primeiro Contacto;
3. Divulgação dos Serviços;
4. Conhecimento da Missão/Objetivos.

10.1.1.1 – A variante Primeira Abordagem de Contacto

Nesta variante pretendeu-se avaliar como as empresas conheceram os serviços da AICEP. A forma de partilhar a informação é determinante para o desenvolvimento das atividades das agências de inteligência económica (Griscioli, 2013, pp. 40-41). Segundo o testemunho dos entrevistados, é possível identificar quatro vias usuais de contacto: (a) as reuniões organizadas nas instalações da agência ou o recurso à comunicação social são formas referidas por 30% das empresas; (b) os projetos específicos e as reuniões organizadas nas instalações da empresa reportam, cada um, a 20% dos inquiridos. Destacam-se, pois, as reuniões como a melhor forma de dar a conhecer a realidade da agência - independentemente de ocorrerem nas instalações da agência ou nas empresas -, sendo, portanto, uma opção mais produtiva do que os projetos e os *media*. Contudo, as reuniões na empresa transmitem a imagem de que a agência está interessada em conhecer melhor a realidade desta. Em geral, as reuniões são processos de atuação mais profissionais, fomentando a criação de laços mais estreitos entre os participantes. Quanto aos projetos, sendo atividades muito específicas, eventualmente apenas é transmitida à empresa informação sobre os serviços da AICEP relacionados com essa ação em concreto, originando um nível de informação menos abrangente. Quanto à via da comunicação social, regista-se que o conhecimento que pode adquirir-se é ainda menos significativo: as empresas apenas passam a conhecer, de forma muito superficial, o tipo de serviços que a agência presta. No entanto, a estratégia de comunicação da AICEP tem passado muito pela divulgação dos seus serviços e produtos através da revista *Portugalglobal*, as *newsletters* e a via *Newsroom* (AICEP, 2018h, pp. 40-42). Todavia, de acordo com o testemunho das empresas, não foi por estas vias que as empresas tiveram o primeiro contacto com a AICEP. Estes meios só foram referenciados pelas empresas como via de divulgação dos serviços e produtos numa fase posterior. Assim sendo - e considerando que as reuniões são a única via que permite às empresas uma visão mais clara sobre a realidade da agência -,

pode concluir-se que 50% das empresas teve acesso, num primeiro momento, a um conhecimento mais completo do que a agência pode oferecer, em termos de serviços de apoio. O facto das outras abordagens não serem as mais abrangentes, não quer dizer que as empresas não tenham posteriormente obtido mais informação através dessas vias.

10.1.1.2 – A variante Iniciativa de Primeiro Contacto

A maior parte das empresas entrevistadas têm bastantes anos de existência, 80% tem mais de vinte anos de atividade. As entrevistas revelaram que a AICEP não costuma tomar a iniciativa de divulgar diretamente os serviços que pode oferecer às empresas. A AICEP tem comunicado, essencialmente, com as empresas através das suas vias digitais o que, segundo os entrevistados, numa primeira abordagem, não tem resultado. Embora a questão colocada pretendesse identificar quando ocorreu o primeiro contacto com a AICEP, o que se depreendeu é que a agência apenas tomou a iniciativa em três das empresas em estudo, em 30% dos casos, portanto. Outras agências serão mais ativas. Por exemplo, o sistema de inteligência económica do Japão procura que a comunicação com as empresas seja realizada diariamente, uma abordagem agregadora (Olier Arenas, 2014, p. 20).

Acresce, também, que três empresas souberam da existência da AICEP por mero acaso, através da comunicação social. Apesar do elevado número de PMEs existente no país, há uma certa perceção de que, a AICEP, pode não estar a conseguir promover a divulgação dos seus serviços, junto de um considerável número de empresas nacionais. Contudo, esta conclusão pode ser mitigada se considerarmos que a AICEP poderá estar a privilegiar um público-alvo. Aliás, tal asserção é, de certa forma, corroborada pela própria AICEP, quando esta afirma que acompanha de forma diferenciada determinadas empresas – ver anexo C.

10.1.1.3 - A variante Divulgação dos Serviços

Esta variante pretende elucidar se as empresas têm acompanhado as atividades e ações desenvolvidas pela AICEP. Em geral, metade das empresas inquiridas é informada sobre as atividades da agência. No seu plano de atuação a AICEP refere que realizou várias reuniões e visitas a empresas com objetivo de informar e difundir os serviços e produtos que oferece (AICEP, 2018h, p. 16). Contudo, a estas empresas, a informação tem chegado, em regra, através de *emails*, na maior parte dos casos provenientes do gestor de cliente e na sua maioria são *newsletters*. Conforme estes testemunhos, esta via de comunicação é o meio mais usado pela agência para divulgar os seus serviços junto das empresas. Em relação à frequência dos

emails, de um modo geral não houve críticas por parte das empresas que recebem informação - 50% -, e por isso a perceção é que são suficientes. Apenas uma empresa a considerou excessiva.

Deve sublinhar-se que difundir informação e dados de alta qualidade no momento certo, ajudando as empresas na tomada de decisão, é parte do processo de aplicação de inteligência, fundamental para a agência desenvolver as suas atividades e alcançar as suas metas (López-Robles et al., 2019, p. 22). Assim, 20% das empresas afirma recorrer à leitura da revista *Portugalglobal* - publicada mensalmente -, para conhecer as ações a realizar pela agência. Estas publicações elencam os serviços que normalmente as agências de promoção de exportação oferecem para apoiar as empresas nacionais no comércio internacional (Lederman et al., 2010, pp. 257-258). Como as empresas se dispõem a ler a revista é indiscutível que existe um interesse bem patente em acompanhar e conhecer as ações da AICEP.

Quanto às empresas que não recebem informação da AICEP – 50% -, 60% nunca recebeu qualquer contacto da agência, ou seja 30% do total. Este resultado não é inesperado uma vez que a AICEP - com a finalidade de melhorar os produtos e serviços oferecidos -, definiu no seu plano de ação que iria sobretudo focar-se em empresas consideradas prioritárias, (AICEP, 2018h, pp. 14-20). O que significa que existe um grupo considerável de empresas que não está a ser contemplado nos contactos estabelecidos pela AICEP, apesar de dois terços dessas empresas terem afirmado que não necessitam de qualquer apoio da agência – a empresa da secção A e a empresa C4. São empresas que se encontram numa fase avançada da internacionalização e que - face ao nível de recursos que possuem -, não vislumbram como a AICEP as possa ajudar. Embora existam estudos académicos que defendem que as agências têm um papel dinamizador das exportações (Rose, 2007), uma parte significativa destas empresas não está ciente dessa asserção.

Contudo e independentemente das necessidades das empresas, é função da agência conseguir informar as medidas e o plano de atividades que vai desenvolver, visto que a divulgação tem um papel importante na comunicação da agência (AICEP, 2017e, pp. 42-45). Ora, mesmo quando existiram contactos, estes resumiram-se, essencialmente, a informações vagas oriundas da comunicação social, do *website* e da *newsletter*. Como um dos propósitos básicos da inteligência económica é facultar informação – que sendo insuficiente e imprecisa se encontra indisponível -, (Zelikow, 1997, pp. 173-175), estas vias não se afiguram soluções eficazes.

10.1.1.4 - A variante Conhecimento da Missão/Objetivos

A finalidade do recurso a esta variante é perceber se as empresas conhecem as principais responsabilidades da AICEP (AICEP, 2020o): (a) a fomentação da internacionalização das empresas portuguesas; (b) o suporte à exportação dos produtos e serviços nacionais; (c) a captação de investimento estrangeiro; (d) a divulgação da imagem de Portugal no exterior. Ora, apenas uma empresa conseguiu enunciar de forma precisa os quatro principais objetivos, 50% das empresas apenas identificou um dos objetivos e uma afirmou desconhecer qualquer objetivo. Constata-se, também, que 60% das empresas não identificaram sequer dois dos objetivos principais. Todavia, as empresas não têm necessariamente que conhecer todos os objetivos para se considerar que conhecem a realidade da agência. As empresas quando recorrem à AICEP não andam propriamente à procura de saber quais são as responsabilidades da agência, mas sim o que esta tem para oferecer. Por outro lado, o facto de não conhecerem essa realidade pode significar que existe desinteresse e a alguma insatisfação por parte das empresas, como parece ser o caso da empresa da secção C3. Seja como for, é um sinal de que as empresas podem não estar ainda bem informadas sobre as atividades da AICEP.

Outra conclusão interessante é que algumas empresas – aproximadamente 20% -, não distinguem corretamente os conceitos de internacionalização e de exportação. A maioria das empresas, quando se referem à internacionalização, está a subsumi-la à exportação. Na prática, consideram que quando uma empresa se internacionaliza tal equivale a exportar os seus produtos para o exterior e/ou a prestar serviços num território estrangeiro. Na verdade, não é bem assim. Embora o conceito tenha sofrido alterações significativas ao longo dos tempos (Ribau et al., 2018, p. 282), a internacionalização engloba vários tipos de atividades no exterior, como por exemplo a abertura de uma sucursal, filial ou subsidiária no país de destino, sendo a exportação uma das vias possíveis da internacionalização. Tal leva-nos a questionar se as empresas dominam cabalmente o conceito de internacionalização. Nesse âmbito, várias empresas – também 20% -, quando se referiram aos apoios da agência às empresas, não fizeram a distinções entre o contexto nacional e o internacional. Ficou-se com a impressão de que as empresas consideram que a AICEP também tem como competência principal ajudar as empresas no seu comércio nacional, o que não é o seu propósito central (AICEP, 2020l).

10.1.1.5 – Perspetiva sobre o tópico Conhecimento Geral da AICEP

Em síntese, agregando as interpretações obtidas pelas variantes, conclui-se que existe uma ligeira preponderância de opiniões desfavoráveis relativamente a este tópico.[51] Sintetizando - numa escala de 0 a 10, já que temos a resposta de 10 empresas -, a perspetiva foi positiva para 4,3 dos respondentes e negativa para 5,8 dos mesmos - quadro 10.2.

Quadro 10.2 – Quadro-resumo do tópico Conhecimento Geral da AICEP

Tópicos	Variantes									
	Perspetiva/Opinião		Primeira Abordagem de Contacto		Iniciativa de Primeiro Contacto		Divulgação dos Serviços		Conhecimento da Missão/Objetivos	
	Positiva	Negativa	Via Satisfatória	Via Não Satisfatória	AICEP	PMEs	PMEs informadas	PMEs não informadas	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras
Conhecimento Geral da AICEP	4,3	5,8	5	5	3	7	5	5	4	6

10.1.2 – O tópico Conhecimento dos Mecanismos da AICEP (Grupo 1)

Neste tópico pretendeu-se compreender quais os apoios da AICEP, referentes ao comércio internacional, que são do conhecimento das PMEs entrevistadas. Por esse motivo, este tópico foi desagregado nas seguintes duas variantes seguindo as responsabilidades principais definidas pela agência:

1. Mecanismos de Internacionalização;
2. Mecanismos de Apoio à Exportação.

10.1.2.1 – A variante Mecanismos de Internacionalização

O intuito desta variante é a avaliar se as empresas conhecem os vários mecanismos da AICEP de apoio à internacionalização. São instrumentos que relevam de medidas de apoio que ajudam as empresas nacionais a eliminar barreiras quando pretendem instalar-se fisicamente num determinado mercado externo; ou seja, a suprimir obstáculos legais, culturais e burocráticos que as empresas enfrentam quando pretendem constituir ou adquirir uma empresa no exterior. Nesta variante não se inserem os mecanismos de apoio à exportação, tratados separadamente noutra variante. Como a agência na sua missão diferencia os apoios à internacionalização dos apoios à exportação, fazia sentido também fazer essa distinção no âmbito dos seus mecanismos (AICEP, 2020o), apesar de algumas dessas medidas serem, em determinadas circunstâncias, aplicáveis a ambas as situações. Por exemplo, as atividades de

[51] Conforme previamente referido, a metodologia utilizada foi a média das respostas obtidas das variantes correspondentes.

pesquisa de mercados que as agências de promoção de exportação desenvolvem são um tipo de serviços que serve ambos os propósitos (Lederman et al., 2010, pp. 257-258).

Como 80% das empresas entrevistadas só têm uma relação com o comércio internacional através da exportação – a via mais usual nas PMEs -, os mecanismos desta variante acabam por não se aplicar na maior parte dos casos. Porém, é sempre importante saber o nível de conhecimento das empresas sobre estas medidas, porque, como já foi referido, algumas dessas ações também se aplicam à exportação, sendo o défice de conhecimento apontado como a principal razão para o insucesso das PMEs no comércio internacional (EIM Business & Policy Research, 2010).

Nesse contexto, 50% das empresas afirmaram conhecer tais mecanismos, das quais 80% identificaram mesmo alguns deles. Das restantes 50%, somente uma reconheceu que não conhecia qualquer dos mecanismos e as restantes limitaram-se a reconhecer que os mesmos não eram aplicáveis no seu caso. Tal não é surpreendente pois 40% dessas empresas têm um volume de negócios internacional pouco expressivo - empresas da secção C4 e G1 -, e num dos casos as exportações não são realizadas diretamente - empresa da secção A.

Conclui-se, pois, que a dimensão das atividades internacionais das empresas é um fator que interfere com o nível de conhecimento que estas possuem sobre este tema. Ou seja, o peso do comércio internacional no volume de negócios poderá estar positivamente correlacionado com o grau de conhecimento dos ditos mecanismos, pois as empresas que não os identificaram são as que têm menor atividade internacional. Todavia, tal desconhecimento poderá também decorrer da falta de acompanhamento da agência.

Mas, mesmo não sendo do interesse de muitas das empresas, elas não ignoram que os mecanismos de apoio à internacionalização existem. Dos mais referidos, sobressaem as formações, referenciadas por 30% das empresas, e as missões empresariais citadas por 20% das empresas. As formações, bem como as missões empresariais são iniciativas muito comuns na esfera das agências de promoção de exportação e de investimento (British Columbia Government, 2013; Lederman et al., 2010, pp. 257-258; UNCTAD, 2014).

10.1.2.2 - A variante Mecanismos de Apoio à Exportação

Esta variante foi estabelecida para averiguar se as empresas conhecem os mecanismos da AICEP de apoio à exportação.

Cerca de 80% das empresas afirmou que conhece as medidas de apoio, enumerando algumas ações desenvolvidas pela AICEP. Portanto, a maioria sabe que existem mecanismos de apoio nesta área, ainda que possam não conhecer a maior parte dos apoios disponíveis.

Como a atividade internacional das empresas da amostra se centra maioritariamente na exportação, é natural que exista um interesse nítido nestes mecanismos. As primeiras etapas da internacionalização das PMEs começam normalmente com um modo de entrada baixo em termos de compromisso – exportações -, para ganhar experiência e confiança para futuras relações comerciais externas (Johanson & Vahlne, 2009). Por isso é que, do grupo das empresas que revelaram não ter conhecimento dos mecanismos de apoio,[52] 10% são organizações que estão ainda muito centradas no mercado nacional - empresa da secção C4 -, e as outras 10% são empresas cujo processo de exportações é realizado através de uma entidade terceira - empresa da secção A. Aliás, estas 20% manifestaram não pretender beneficiar destes mecanismos. Esta posição negacionista comprova o distanciamento existente entre a agência e estas empresas e poderá ser também uma das razões para que desconheçam os apoios.

As atividades a merecerem maior apreço das empresas foram as missões empresariais, as formações e as listagens de contactos partilhadas. Estas têm como finalidade alargar as redes de contactos internacionais, permitindo às empresas aceder a informações de mercados externos que, de outra forma, teriam dificuldades em obter (Ruzzier et al., 2006). Todavia, conforme iremos constatar mais à frente, estas listagens não conseguiram alcançar os resultados pretendidos. As missões empresariais mereceram a aprovação de 63% dos inquiridos, as formações e as listagens 50%. Como na variante anterior, relativa aos mecanismos de internacionalização, as missões e as formações voltam a aparecer como um dos instrumentos mais citados pelas empresas. Tal indicia que estas medidas devem estar a ser bem divulgadas e bem recebidas pela comunidade das PMEs portuguesas. Assim, nesta área em particular, a AICEP merece nota positiva e está a cumprir a sua missão. Até porque, como é consabido, tanto as formações como as missões empresariais são reconhecidas pela literatura académica como serviços de suporte das agências de promoção de exportação, comuns à exportação e ao marketing, respetivamente, (Lederman et al., 2010, pp. 257-258).

10.1.2.3 – Perspetiva sobre o Conhecimento dos Mecanismos da AICEP

Em suma, conjugando as respostas obtidas em cada uma das duas variantes deste tópico, depreende-se que existe uma maior preponderância de opiniões favoráveis do que desfavoráveis. Assim, para 6,5 dos respondentes a perspetiva foi positiva, para 1,5 foi negativa e para 2 foi neutral - quadro 10.3.

[52] Obviamente 20%.

Quadro 10.3 – Quadro-resumo do tópico Conhecimento dos Mecanismos da AICEP

Tópicos	Variantes							
	Perspetiva/Opinião			Mecanismos de Internacionalização			Mecanismos de Apoio à Exportação	
	Positiva	Negativa	Neutral	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	Não aplicável	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras
Conhecimento dos Mecanismos da AICEP	6,5	1,5	2,0	5	1	4	8	2

10.1.3 - O tópico Conhecimento da Estrutura da AICEP (Grupo 1)

A criação deste tópico teve como finalidade entender se as PMEs entrevistadas conhecem ou não a estrutura da AICEP. Nessa base, foram concebidas 4 variantes, respeitantes ao conhecimento que as empresas têm das mais importantes estruturas da agência na esfera do comércio internacional: (a) Rede Externa; (b) Loja de Exportação; (c) Gestores de Clientes; (d) Gestores de Projetos.

10.1.3.1 – A variante Rede Externa

Resumindo os resultados desta variante, 80% das empresas conhece a rede externa de delegados da agência. Mas, dessas 80%: (a) apenas 25% manifestaram conhecê-la bem; (b) 25% afirmaram ter apenas um conhecimento residual; (c) as restantes 50% não qualificaram o seu grau de conhecimento, tendo, contudo, já usufruído do serviço. Logo, só 20% das empresas é que desconhece a rede externa da AICEP: são empresas que estão satisfeitas com a sua rede de contactos e não sentem necessidade de recorrer à agência – as empresas da secção A e C4. Estas empresas não consideram recorrer ao *know-how* que a agência lhes poderia aportar, porque estão dotadas de aptidões suficientes para fazer face às exigências do comércio internacional (Hutchinson et al., 2005). Neste contexto, pode depreender-se que as empresas têm, pelo menos, a perceção de que existe uma estrutura de delegados da AICEP no estrangeiro, disponíveis para prestar ajuda nos mercados externos. Ora, o conhecimento daquilo que a rede de delegados da AICEP pode alcançar nos mercados internacionais, em consequência da sua enorme experiência (AICEP, 2018h, pp. 20-25), pode ser um recurso bastante útil para as empresas.

10.1.3.2 – A variante Loja de Exportação

Quanto à loja de exportação, 50% das empresas ignorava ter a AICEP instalações próprias em várias cidades de Portugal, denominadas *lojas de exportação*. Inclusive, uma das empresas referiu que, tendo visitado as instalações da agência em Lisboa, não sabia que nesse mesmo

edifício também funcionava uma das lojas de exportação, o que revela mais uma deficiência de comunicação. E, mesmo as empresas conhecedoras das lojas de exportação restringem o seu conhecimento à loja que tiveram a oportunidade de visitar ou à loja da sua área de residência. Isto é, ignoram que a agência possui uma rede de lojas de apoio ao comércio internacional à disposição das empresas nacionais. As lojas de exportação são espaços da agência onde as empresas podem encontrar informação e obter esclarecimentos acerca de produtos e serviços da AICEP relacionados com o comércio internacional (AICEP, 2017e, pp. 13-14).

10.1.3.3 – A variante Gestores de Clientes

Em relação aos *gestores de clientes*, 70% das empresas referiu que conhecia essa figura. Todavia, nem todas as empresas têm um gestor atribuído, o que pode enviesar os resultados das respostas. Constatou-se – no decurso das entrevistas -, que algumas empresas ignoravam ter gestor de cliente, apesar dos múltiplos contactos mantidos com a agência. Ainda que a percentagem de empresas que não conhece a figura do gestor de cliente seja reduzida - 30% -, tal revela que a agência possivelmente ainda não conseguiu criar uma relação estreita com este conjunto de empresas. Como a missão das agências de promoção de exportação é apoiar as empresas na expansão do seu comércio internacional (Lederman et al., 2010, pp. 257-258), a AICEP deveria atuar de forma a promover uma maior aproximação às empresas, e simetricamente uma maior aproximação das empresas à sua organização.

10.1.3.4 – A variante Gestores de Projetos

Quanto aos *gestores de projetos*, o nível de conhecimento manifestado foi similar ao relativo aos gestores de cliente. O número de empresas que conhecia a figura foi 70% do total, estando o seu conhecimento decorrente da sua participação em programas de sistemas de incentivos. Isto significa que as empresas só conhecem a figura porque já beneficiaram no passado - ou vão beneficiar no curto prazo -, de um sistema incentivos. Assim, dos 70% de inquiridos que diz conhecer a figura, 86% já participou ou vai participar num desses programas de apoio, o que evidencia o interesse das empresas em se envolverem neste tipo de projetos, e prova a sua importância no desenvolvimento das atividades internacionais. Estes projetos, geridos pela AICEP, têm como propósito facultar melhores recursos às empresas para serem mais competitivas internacionalmente (AICEP, 2017e, pp. 23-25). E como as PMEs carecem de recursos e competências, eles acabam por ser fundamentais para o seu processo de internacionalização.

10.1.3.5 – Perspetiva sobre o Conhecimento da Estrutura da AICEP

Para concluir e reunindo os resultados encontrados para cada uma das quatro variantes deste tópico, verifica-se que a maior parte das PMEs entrevistadas conhece as principais estruturas da AICEP no âmbito da internacionalização. Sintetizando, em média, 6,8 empresas manifestaram uma opinião positiva e apenas 3,3 uma opinião negativa - quadro 10.4.

Quadro 10.4 – Quadro-resumo do tópico Conhecimento da Estrutura da AICEP

Tópicos	Variantes									
	Perspetiva/Opinião		Rede Externa		Loja de Exportação		Gestores de Clientes		Gestores de Projetos	
	Positiva	Negativa	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras
Conhecimento da Estrutura da AICEP	6,8	3,3	8	2	5	5	7	3	7	3

10.1.4 – O tópico Acesso e Frequência da Informação da AICEP (Grupo 1)

O propósito deste tópico é avaliar como as empresas conseguem aceder à informação das atividades da AICEP e com que regularidade. Esta informação pode ajudar a compreender se, na prática, as empresas estão a ser informadas e se acompanham a evolução das várias ações desenvolvidas pela agência. Por essa razão, este tópico foi separado em 2 variantes: (a) Acesso à Informação; (b) Frequência da Informação.

10.1.4.1 – A variante Acesso à Informação

Nesta variante, a primeira conclusão é que, para a maioria das empresas - 70% -, a via de comunicação mais utilizada é o *email*. Sublinhe-se que as agências de promoção de investimento têm por hábito utilizar esse meio para enviar às empresas informação sobre o mercado (Wells & Wint, 1990). Quanto às restantes 30%, como não existe contacto ou é residual, não se consegue aferir qual é o meio utilizado. Tal indicia, mais uma vez, a existência de deficiências comunicacionais. Ora, a dinamização dos canais de comunicação é fundamental para a obtenção de informação relevante, decisiva para fomentar a internacionalização das empresas (Zucchella et al., 2007).

Constata-se ainda que 20% das empresas recorre também à plataforma *Portugal Exporta* e apenas 10% acede frequentemente ao *website* da AICEP, apesar de a agência ter tentado reforçar essa via (AICEP, 2017e, p. 36). São áreas em que a presença da inteligência é uma constante. Como a inteligência gerada dentro de uma empresa é considerada como um estímulo a novos desafios internacionais (Barney, 1991, p. 101), a agência está a tentar,

através do recurso ao *Business and Market Intelligence* (Conselho de Ministros, 2021), antecipar tendências e oportunidades que possam ser interessantes para as empresas desenvolverem. É de notar que a plataforma *Portugal Exporta* já começa a ter alguma adesão por parte das empresas (AICEP, 2019a), apesar de ser uma ferramenta relativamente recente - criada no início de 2019.

10.1.4.2 – A variante Frequência da Informação

A periodicidade da comunicação por intermédio de *email*, é considerada *frequente* por 71% dos que a recebem: comunicações semanais ou quinzenais. Corresponde a 50% das empresas entrevistadas. Esta prática decorre das diretrizes da agência: procurar desenvolver uma relação estreita e próxima com as empresas (AICEP, 2017e, pp. 13-14). Esta aproximação, juntamente com a dinamização de relações em outros domínios, ajuda as empresas a alargar a sua rede de contactos, acelerando o seu processo de internacionalização (Senik & Md. Sham, 2014, p. 167). Quanto ao conteúdo dos *emails* enviados, a maior parte dos entrevistados dá relevo às *newsletters.* Adicionalmente, 43% das empresas contactadas por *email*, são também contactadas por telefone, quando existe uma ação específica da AICEP relacionada com a sua área de negócio. O *email* é, assim, o instrumento de comunicação mais importante utilizado pela agência na promoção dos seus serviços e, é por essa via, que as empresas se vão mantendo informadas.

10.1.4.3 – Perspetiva sobre o tópico Acesso e Frequência da Informação

Por fim, integrando as observações retiradas de cada uma das duas variantes, apura-se que uma grande parte das empresas entrevistadas acede à informação da AICEP e, metade das mesmas, considera que a informação é recebida com regularidade. Desse modo, em média, 6 inquiridos manifestaram uma opinião positiva e, apenas 4, uma opinião negativa - quadro 10.5.

Quadro 10.5 – Quadro-resumo do tópico Acesso e Frequência da Informação da AICEP

Tópicos	Variantes					
	Perspetiva/Opinião		Acesso à informação		Frequência da informação	
	Positiva	Negativa	PMEs acedem	PMEs não acedem	Regular	Não Regular
Acesso e Frequência da Informação da AICEP	6,0	4,0	7	3	5	5

10.1.5 - O tópico Acesso e Frequência de acesso ao Website (Grupo 1)

Este tópico visa aquilatar se as empresas entrevistadas usam a informação disponível no *website* da AICEP, como uma ferramenta de suporte ao seu negócio, em termos de comércio internacional. O grau de utilização deste instrumento permite avaliar se os recursos da AICEP estão a ser devidamente aproveitados pelas empresas: um grau elevado indicia que as empresas procuram e utilizam com regularidade os serviços da agência. Por esse motivo, este tópico foi desagregado em 2 variantes, a saber: (a) Acesso ao *Website*; (b) Frequência de acesso ao *Website*.

10.1.5.1 – A variante Acesso ao Website

Ora, mais de metade das empresas - 60% -, visita o *website* da AICEP. Dos que não visitam - 40% -, 10% nunca visitaram e as restantes - 30% -, não a visitam mas já o fizeram no passado, ainda que com pouca regularidade. Podemos, pois, questionar se estas empresas concluíram não valer a pena continuar a visitar o *website* da agência, mesmo que esporadicamente. Em síntese, depreende-se que 30% das empresas não acreditam que esta ferramenta lhes seja útil. Todavia, a dinamização deste tipo de canais de comunicação é fundamental para fomentar a captação de informação relevante, essencial para a aceleração do comércio internacional das empresas (Zucchella et al., 2007).

10.1.5.2 – A variante Frequência de acesso ao Website

Quanto à periodicidade, apenas 10% desses visitantes usa este serviço com frequência, principalmente para obter informação acerca das formações e eventos que vão ocorrer. A maioria refere que apenas acede à plataforma ocasionalmente e, dois deles, afirmam que apenas o faz se não existir outra alternativa viável. Este quadro indica, pois, que a utilização do *website* não é tão frequente como poderia julgar-se e seria desejável. Contudo, tal pode derivar eventualmente – não de qualquer falha da agência -, mas da pouca aderência das empresas nacionais às novas tecnologias, o que não deixa de ser preocupante.

10.1.5.3 – Perspetiva sobre o tópico Acesso e Frequência de acesso ao Website

Em síntese, incorporando as perceções resultantes de cada uma das duas variantes, chega-se à conclusão que uma grande parte das empresas entrevistadas acede ao *website* mas com pouca regularidade. Assim, em média e em síntese, 6,5 dos inquiridos manifestaram uma opinião negativa e apenas 3,5 uma opinião positiva - quadro 10.6.

Quadro 10.6 – Quadro-resumo do tópico Acesso e Frequência de acesso ao Website

Tópicos	Variantes					
	Perspetiva/Opinião		Acesso ao Website		Frequência ao Website	
	Positiva	Negativa	PMEs acedem	PMEs não acedem	Regular	Não Regular
Acesso e Frequência de acesso ao Website	3,5	6,5	6	4	1	9

10.1.6 – O Grupo Perceção das Atividades da AICEP

Como este grupo tem o propósito de perceber a perceção das empresas quanto ao seu grau de conhecimento das atividades desenvolvidas pela AICEP - no âmbito da internacionalização -, vai ser aferido, através da utilização da média das opiniões obtidas em cada um dos 5 tópicos apreciados anteriormente e que revisitamos:

1. Conhecimento Geral da AICEP;
2. Conhecimento dos Mecanismos da AICEP;
3. Conhecimento da Estrutura da AICEP;
4. Acesso e Frequência da Informação da AICEP;
5. Acesso e Frequência de acesso ao *Website*.

Os resultados alcançados por este grupo, demonstram que a apreciação da perceção por parte das empresas entrevistadas é ligeiramente favorável quanto ao conhecimento das atividades da agência. 5,4 PMEs deram uma opinião positiva enquanto 4,2 uma opinião negativa – quadro 10.7.

Quadro 10.7 – Quadro-resumo do Grupo Perceção das Atividades da AICEP

Perspetiva/Opinião		
Positiva	Negativa	Neutral
5,4	4,2	0,4

10.1.7 – O tópico Acessibilidade/Acompanhamento da AICEP (Grupo 2)

Este tópico pretende elucidar se os contactos com a AICEP são fáceis para as PMEs entrevistadas e se esta acompanha as atividades das empresas. É alicerçado em duas variantes, a saber: (a) Acessibilidade; (b) Acompanhamento.

10.1.7.1 – A variante Acessibilidade

A facilidade com que as empresas acedem à AICEP é fulcral para se avaliar se a resposta da agência, perante as solicitações de apoio, é adequada na perspetiva das PMEs. Nesse contexto, julgou-se essencial criar uma variante que aquilatasse esse tópico.

Ora, 60% dos inquiridos sustentam que a agência está, a todo o momento, acessível às empresas: estabelecer contacto com a AICEP é um processo fácil. Inclusive, 17% dessas empresas reconhece expressamente que a agência está sempre disponível para ajudar. Porém, não existe consenso quanto à qualidade da resposta: metade dessas empresas considera que a agência não tem conseguido satisfazer, atempada e apropriadamente, as suas necessidades. Este resultado poderá derivar do facto de a agência não ter medidas de apoio direcionadas para determinados mercados onde essas empresas operam. Em conformidade com as suas políticas e objetivos, a AICEP procura ser reconhecida como dinamizador de negócios internacionais em mercados considerados estratégicos (AICEP, 2020l).

Em relação aos restantes 40%, ainda assim não houve nenhum que afirmasse, sem sombra de dúvida, ser difícil contactar a agência. A maior parte - 75% -, referiu não ter opinião sobre o assunto. Estas empresas – talvez por não terem um grande envolvimento com a agência -, preferiram não partilhar a sua opinião, nomeadamente as empresas C1, C4 e C6. As restantes 25% - empresa da secção B -, declararam que a rapidez da resposta da agência não era adequada. Em resumo, é reconhecido um pouco por todas as empresas que a AICEP não cria qualquer obstáculo a contactos. Este nível de acessibilidade pode permitir às empresas, em especial às PMEs, recorrerem facilmente à ajuda da agência quando as suas capacidades são insuficientes para fazer face às exigências dos mercados internacionais.

10.1.7.2 - A variante Acompanhamento

Acompanhando a AICEP de uma forma diferenciada as empresas, principalmente nas ações em que participa, é um aspeto essencial conseguir avaliar se o desempenho da agência tem sido o mais adequado. Incluímos, pois, uma variante para conhecer a perceção das empresas em relação ao modo como a agência as acompanha.

A maioria das empresas – 60% -, considera que a AICEP não as acompanha devidamente, apesar de ter no seu plano de atuação o propósito de acompanhar as empresas nacionais nos seus projetos internacionais (AICEP, 2018h, p. 16). Assim, ficou evidente que, nesta matéria, as empresas não estão satisfeitas com o desempenho da agência. O facto, de a agência não acompanhar devidamente as empresas, dificulta a sua compreensão do comportamento dos diversos atores económicos e das tendências dos mercados. É que, esse acompanhamento é

fundamental para ajudar as empresas na descoberta de novas oportunidades de negócio e na identificação preventiva de riscos e de ameaças futuras (Levet, 2001). Nenhuma das empresas manifestou uma opinião favorável quanto à atuação da AICEP nesta rubrica. Apenas 20% considerou que o acompanhamento por parte de alguns delegados e gestores de projetos é aceitável e as restantes 20% decidiram não partilhar a sua opinião por não terem grande envolvimento com a agência - empresas C4 e C6. Embora a agência tenha afirmado que tem seguido de perto todas as solicitações das empresas (AICEP, 2017e, pp. 42-45), nenhum dos inquiridos manifestou uma opinião positiva sobre esta matéria.

10.1.7.3 – Perspetiva sobre o tópico Acessibilidade/Acompanhamento

Em resumo, incluindo as respostas provenientes de cada uma das duas variantes, constata-se que as opiniões favoráveis sobrelevam as desfavoráveis, ignorando os que não manifestaram opinião. Assim, a média das duas variantes, revela 4 opiniões positivas, 3,5 opiniões negativas e 2,5 opiniões neutrais - quadro 10.8.

Quadro 10.8 – Quadro-resumo do tópico Acessibilidade/Acompanhamento da AICEP

Tópicos	Variantes								
	Perspetiva/Opinião			Acessibilidade			Acompanhamento		
	Positiva	Negativa	Neutral	AICEP acessível	AICEP não acessível	Não tem opinião	Adequado	Não adequado	Não tem opinião
Acessibilidade/Acompanhamento	4,0	3,5	2,5	6	1	3	2	6	2

10.1.8 - O tópico Apoios da AICEP (Grupo 2)

A criação deste tópico tem o propósito de perceber se as PMEs entrevistadas recebem ou não apoios da AICEP, a abrangência desses apoios, e se têm a intenção de, no futuro, voltar a usufruir dos serviços da agência. Para isso, foram estabelecidas as seguintes variantes, para ajudar a compreender melhor o nível de utilização dos apoios por parte das empresas: (a) Recursos a Apoios; (b) Áreas Procuradas; (c) Recurso a Novos Apoios; (d) Número de Áreas a Procurar.

10.1.8.1 - A variante Recursos a Apoios

O objetivo desta variante é identificar que serviços da AICEP foram utilizados pelas empresas. Esta informação vai permitir identificar quais os serviços mais procurados e assim avaliar quais os apoios mais bem-sucedidos. Inclusive, conhecer as razões da escolha e da utilização de determinados serviços por certo tipo de empresas.

Concluiu-se que apenas 10% das empresas nunca beneficiou de qualquer apoio da AICEP no âmbito da internacionalização. Apenas uma empresa da secção da indústria transformadora - empresa da secção C4 -, que tem os seus canais de distribuição e rede de contactos muito desenvolvidos não recorreu aos serviços da agência. Contudo, não descartou a hipótese de, no futuro, poder a vir a candidatar-se a um sistema de incentivos. Deve acrescentar-se que o mercado doméstico representa 82% do volume de faturação da referida empresa, em contraste com a realidade do seu setor - moldagem e transformação de vidro - que é de vincado cariz exportador (Económico e Social Europeu, 2015). De facto, com estes resultados, há evidências muito fortes de alguma influência da AICEP na atividade económica das PMEs nacionais.

Tendo, portanto, 90% das empresas beneficiado dos serviços da AICEP, os mais utilizados foram os programas de sistemas de incentivos da União Europeia e os serviços de apoio dos delegados da rede externa, referenciados ambos por 50% dos inquiridos. Eis o tipo de serviços da AICEP, ordenados por ordem decrescente do número de empresas que os referenciou:

1. Sistemas de Incentivos – 5 empresas.
2. Delegados da Rede Externa – 5 empresas.
3. Formações – 4 empresas.
4. Gestor de Clientes – 3 empresas.
5. Missões Empresariais – 2 empresas.
6. Participação em Eventos – 2 empresas.
7. Portugal Exporta – 1 empresa.

O facto de os sistemas de incentivos serem os mais procurados pelas PMEs – entre os serviços de apoio à internacionalização -, não surpreende. Para além de serem suportados por uma parte considerável de fundos europeus, são programas que fornecem às empresas recursos que lhes permitem melhorar a competitividade no comércio internacional. Os recursos são cruciais tanto para as decisões estratégicas de internacionalização como para a própria sobrevivência das empresas no comércio internacional (Efrat & Shoham, 2012). Portanto, desde que os programas se enquadrem na estratégia das empresas, é mais que lógico serem utilizados.

Os delegados da rede externa, exercendo a sua atividade em vários países de diferentes continentes, são membros da estrutura da AICEP capazes de captar conhecimento relevante dos mercados externos que podem partilhar com as empresas, e que é muitas vezes

fundamental para o sucesso das operações internacionais. Por isso, este recurso é um instrumento que tem despertado o interesse das empresas.

O interesse das PMEs pelas formações organizadas pela AICEP também é compreensível. Em norma, tais formações têm como tema central a internacionalização e embora possam ter algum custo associado, são produtos que se diferenciam por aliarem o conhecimento dos especialistas nacionais – académicos -, com a experiência dos delegados da rede externa (AICEP, 2018h, pp. 32-35). Ou seja, conseguem no mesmo acontecimento agregar uma visão académica e científica do tema com uma perceção mais empírica. Ora, o nível de qualificação dos recursos humanos que uma empresa possui pode ser determinante na decisão de explorar novas oportunidades nos mercados internacionais. Quanto maior for a produtividade da empresa maior capacidade terá para se expandir internacionalmente (Fan & Phan, 2007).

Um outro serviço da agência que também tem sido procurado pelas PMEs são os gestores de clientes (AICEP, 2017e, pp. 28-29). Como o próprio nome indica, são funcionários da AICEP responsáveis por gerir a relação entre as empresas e a agência. Como tal têm um papel importante no fortalecimento da ligação entre ambas as partes, uma vez que, para além de outros serviços, são normalmente os primeiros a ser contactados quando as empresas pretendem solicitar algum apoio. A empresa para ser bem-sucedida internacionalmente precisa de criar e manter relações em vários domínios (Yeung, 2004). Como as agências têm um efeito positivo sobre o comércio internacional (Rose, 2007), a relação entre ambas as partes deve ser fomentada.

Portanto, há sinais aparentes de alguma satisfação com os serviços da agência e existe uma forte expetativa de que possam contribuir para a melhoria da presença internacional das empresas. A escassez de conhecimento que as PMEs enfrentam no comércio internacional, impõe a necessidade de obter mais recursos (Santangelo & Meyer, 2011). Face a isto, as empresas não estão em posição de desperdiçar quaisquer apoios externos.

10.1.8.2 - A variante Áreas Procuradas

Esta variante foi criada para ajudar a compreender o número de as áreas de incidência dos apoios recebidos pelas PMEs entrevistadas. Assim, procurou-se através das interpretações observadas na variante anterior, elencar o número de áreas em que as empresas beneficiaram dos serviços prestados pela agência. De seguida apresenta-se por ordem decrescente o número de áreas referenciadas pelas empresas:

1. 6 áreas – 1 empresa.
2. 3 áreas – 2 empresas.

3. 2 áreas – 4 empresas.
4. 1 área – 2 empresas.
5. Nenhuma área – 1 empresa.

10.1.8.3 - A variante Recurso a Novos Apoios

É indiscutível a necessidade de uma variante que clarifique se as empresas recorreriam novamente ao apoio da AICEP, após terem beneficiado dos seus serviços. Tal permite avaliar se as empresas estão ou não satisfeitas com o desempenho da agência.

Assim, a principal conclusão é que 60% dos inquiridos revelou que voltaria a servir-se dos serviços prestados pela AICEP, apesar de a reincidência potencial não ser a mesma em todas as categorias de serviços. Quanto aos sistemas de incentivos, quase todos os inquiridos, cerca de 83%, manifestaram a intenção de usufruir de novo deste tipo de programas, desde que conformes com as suas necessidades. A procura deste tipo de recursos está relacionada com a insuficiência de capital circulante de suporte às exportações, uma das quatro limitações identificadas pela OCDE que condicionam o acesso a mercados externos (OECD-APEC, 2007). As formações organizadas pela agência foram identificadas, por metade destes entrevistados, como passíveis de repetição. Os apoios dos delegados da rede externa e o próprio serviço do gestor de cliente também foram indicados mas, neste último caso, por apenas 33% deste grupo. Muitos serviços acabaram por não ser identificados por nenhum dos inquiridos. Este desfecho não surpreende e está relacionado com os serviços usufruídos pelas empresas até ao momento de realização das entrevistas. Se as empresas tivessem beneficiado de uma maior variedade de serviços, provavelmente o resultado seria outro. Ainda assim é notória a vontade dessas empresas em continuar a trabalhar com a agência.

Das empresas que não têm a intenção de beneficiar, no futuro, dos serviços da AICEP - 40% -, nenhuma foi perentória quanto à imutabilidade dessa posição: admitiram a hipótese de virem a surgir oportunidades e circunstâncias futuras que as levem a procurar os serviços da agência, mas sempre em último recurso - empresas C1, C3, C4 e C6. Embora estes testemunhos revelem alguma insatisfação com os serviços prestados pela AICEP - tendo em conta o consabido défice de conhecimentos e recursos das PMEs -, é normal que, mesmo assim, estas empresas admitam poder vir a alterar a sua disposição e a recorrer de novo à agência. Quando as competências das empresas são insuficientes para enfrentar os mercados internacionais, a ajuda externa da agência pode ter um papel relevante na superação dessas dificuldades (Hutchinson et al., 2005).

10.1.8.4 - A variante Número de Áreas a Procurar

O propósito desta variante é ajudar a compreender o número de áreas que serão incorporadas nos apoios que as PMEs entrevistadas vão procurar. Deste modo e através das ilações alcançadas na variante anterior, vai-se listar o número de áreas onde cada empresa espera poder tirar partido dos potenciais serviços que pretende receber da agência. De seguida apresenta-se, por ordem decrescente, o número de áreas equacionadas pelas empresas:

1. 4 áreas – 1 empresa.
2. 3 áreas – 2 empresas.
3. 1 área – 3 empresas.
4. Nenhuma área – 3 empresas.
5. Não tem opinião – 1 empresa

10.1.8.5 – Perspetiva sobre o tópico Apoios da AICEP

Em suma, considerando os resultados obtidos em cada uma das quatro variantes anteriores, depreende-se que ao nível dos apoios da AICEP existem perspetivas mais positivas do que negativas no seio das empresas entrevistadas: a média das quatro variantes denota 6,3 opiniões positivas, 3,3 negativas e 0,5 neutrais - quadro 10.9.

Quadro 10.9 – Quadro-resumo do tópico Apoios da AICEP

Tópicos	Variantes												
	Perspetiva/Opinião			Recursos a Apoios		Áreas Procuradas		Recurso a Novos Apoios			Número de Áreas a Procurar		
	Positiva	Negativa	Neutral	PMEs apoiadas	PMES não apoiadas	mais de 1 área	uma área ou nenhuma	PMEs vão recorrer	PMES não vão recorrer	Não tem opinião	mais de 1 área	uma área ou nenhuma	Não tem opinião
Apoios da AICEP	6,3	3,3	0,5	9	1	7	3	6	3	1	3	6	1

10.1.9 – O tópico Adequação dos Apoios (Grupo 2)

Este tópico foi estabelecido para perceber se os mecanismos de apoio, disponibilizados pela AICEP, são tidos como adequados e, em consequência, entender quais os aspetos que as empresas consideram que devem ser melhorados. Assim, as ilações emergentes deste tópico podem ser importantes para concluir, no âmbito da investigação, se a agência tem contribuído ou não – e em que grau -, para dinamização das PMEs no contexto do comércio internacional. Para melhor esclarecer o tópico, este foi analisado através das seguintes variantes: (a) Apoios; (b) Melhorias a Adotar.

10.1.9.1 – A variante Apoios

Apenas uma minoria das empresas - 30% -, considera que as medidas de apoio não foram adequadas, e 10% dessas empresas considerou essa inadequação circunscrita a algumas atividades da AICEP, a saber: (a) nas ações de preparação dos eventos; (b) no modo como agência realiza o tratamento da informação das listagens de contactos de potenciais clientes que remete. É sabido que a organização de eventos se enquadra nas ações de marketing das agências de promoção de exportação, (Lederman et al., 2010, pp. 257-258), sendo importantes para a promoção da atividade internacional das empresas. Já a preparação das listagens de contactos é uma iniciativa que se enquadra nas ações de suporte de informação das agências de promoção de exportação. Mas, sendo apenas apontadas estas debilidades, não parece que a inadequação elencada pelas empresas seja assim tão relevante.

Quanto às empresas que consideraram adequados os meios disponibilizados – 50% -, chega-se a um resultado algo inesperado: a adequação não foi considerada positiva para o conjunto das atividades da agência, tendo os inquiridos, segundo a sua experiência, identificado o tipo de ações tidas como adequadas. Das atividades positivas apenas se destaca o serviço dos delegados, indicado por 20% - empresas da secção C2 e G2. Compreende-se a ênfase dada a este tópico, já que o conhecimento baseado na experiência dos delegados pode ser determinante do êxito de um processo de internacionalização (Meier & Meschi, 2011). Perante estes testemunhos, não pode concluir-se que, em termos globais, as empresas entrevistadas considerem que os meios de apoio da AICEP sejam adequados, nomeadamente ao nível dos desafios inerentes ao processo de internacionalização, à informação, à estratégia e à operacionalidade da sua atividade. Para tal resultado tem contribuído o facto de as ações da agência estarem sobretudo orientadas para setores e empresas específicas (AICEP, 2018h, p. 32), não sendo dirigidas à generalidade do tecido empresarial.

10.1.9.2 – A variante Melhorias a Adotar

No âmbito das medidas sugeridas para melhorar o desempenho da AICEP, a necessidade de a agência ir ao encontro das necessidades das empresas, reuniu um largo consenso e foi referida - direta ou indiretamente -, por 50% dos inquiridos. A prática de procurar responder às necessidades das empresas é um método de trabalho muito comum nas atividades desenvolvidas pelas agências de promoção de investimento (Industry Canada, 2015). Outras áreas essenciais a melhorar, partilhada por um número significativo de empresas, são: (a) os recursos humanos - 30% dos inquiridos; (b) a preparação e a promoção de ações e eventos - 30% e 40% das respostas, respetivamente. Este género de debilidades não é recente nem

exclusivo da AICEP: já em 1992, Kotabe e Czinkota (1992) tinham identificado que as agências de promoção de exportação tinham fragilidades ao nível da orientação para o cliente e uma inapropriada estrutura de recursos humanos.

Por isso, segundo as empresas, a AICEP tem de aumentar e melhorar o seu capital humano, promover e preparar de uma forma mais eficaz as suas ações, e informar claramente o que tem para oferecer às empresas. Muitas vezes, as empresas não sabem realmente quais são os serviços que a agência disponibiliza. Em decorrência elencam-se os itens a melhorar, propostos pelos entrevistados, ordenados por ordem decrescente do número de empresas que os referiram:

1. Atividades mais direcionadas para as necessidades das empresas – 5 empresas.
2. Melhorar a divulgação e a promoção das ações das agências – 4 empresas.
3. Ampliar a estrutura da agência com melhores recursos humanos – 3 empresas.
4. Melhorar a preparação dos eventos - missões empresariais e formações – 3 empresas.
5. Aumentar a comparticipação financeira nas ações – 2 empresas.
6. Melhorar a qualidade da informação facultada – 2 empresas.
7. Agilizar o processo de verificação da conformidade dos programas de incentivos – 2 empresas.
8. Criar laços mais fortes com as empresas – 1 empresa.
9. Conhecer melhor a cultura e a língua dos mercados externos – 1 empresa.
10. Participação mais ativa da agência na criação das atividades marketing das empresas – 1 empresa.
11. Gestão da agência sob a égide de uma entidade privada – 1 empresa.
12. Tornar-se num representante oficial de Portugal no exterior – 1 empresa.
13. Redução da influência do poder político e de grupos de interesses – 1 empresa.
14. Privilegiar mais a presença física versus a digital – 1 empresa.
15. Melhorar a rapidez de atuação da agência – 1 empresa.

10.1.9.3 – Perspetiva sobre o tópico Adequação dos Apoios

Assim, ponderando os resultados das duas variantes anteriores, observa-se que metade das PMEs entrevistadas tem uma perspetiva desfavorável em relação à adequação dos apoios da agência, sendo este número ligeiramente acima da perspetiva positiva. Por isso, a média das duas variantes conduz a que 5 PMEs tenham uma opinião negativa, 4 uma opinião positiva, sendo uma neutral - quadro 10.10.

Quadro 10.10 – Quadro-resumo do tópico Adequação dos Apoios

Tópicos	Variantes							
	Perspetiva/Opinião			Apoios			Melhorias a Adotar	
	Positiva	Negativa	Neutral	Adequados	Não adequados	Não tem opinião	uma área ou nenhuma	mais de 1 área
Adequação dos Apoios	4,0	5,0	1,0	5	3	2	3	7

10.1.10 – O tópico Nível de Satisfação (Grupo 2)

Neste tópico pretendeu-se aferir o grau de satisfação das PMEs entrevistadas com a AICEP e adicionalmente saber quais são os serviços da agência que essas empresas recomendariam. Para explorar este tópico, foram construídas duas variantes: (a) Classificação da Satisfação; (b) Áreas a Recomendar.

10.1.10.1 – A variante Classificação da Satisfação

Esta variante foi inserida com a finalidade de recolher das empresas o seu grau de satisfação relativamente aos serviços prestados pela AICEP. Através de uma escala numérica de 1 a 5 - escala de *likert* -, o entrevistado foi instado a definir esse grau. Essa pontuação, para além de permitir avaliar se as empresas estão agradadas com o trabalho da agência, vai, numa fase posterior, permitir também aquilatar os efeitos da atuação da AICEP no comércio internacional das PMEs portuguesas. A partir da análise dessas respostas será mais fácil saber quais os serviços de maior impacto nas atividades internacionais das PMEs nacionais.

A pontuação 3, da escala, teve a adesão maioritária dos inquiridos – 50%. Logo este grupo de empresas considerou satisfatório o desempenho da AICEP, e 40% dessas empresas tiveram o cuidado de atribuir, por iniciativa própria, uma pontuação diferente e superior para duas áreas específicas: (a) o serviço de apoio à prospeção de novos clientes - pontuação 4; (b) um delegado em particular – pontuação 5. Na prática estes dois temas estão relacionados com a rede externa da AICEP (AICEP, 2020l). No entanto, existe um número considerável de empresas que não está satisfeito com a qualidade do serviço prestada pela agência: 20% das empresas atribuíram uma classificação de 2 – fraco -, e 10% de 1 - muito fraco. Realça-se também que nenhuma empresa deu uma pontuação acima de 3. Por conseguinte e de um modo geral, as empresas consideram que o desempenho da agência não é acima da média. Assim, depreende-se destes resultados que a contribuição da agência para o comércio internacional das PMEs não pode ser considerada de excelência.

10.1.10.2 – A variante Áreas a Recomendar

Para esta variante foi solicitado a cada inquirido que identificasse – de acordo com a sua experiência -, quais os serviços da agência que recomendaria e em que domínios. Essas respostas vão também esclarecer quais os serviços que, na perspetiva das empresas, tiveram maior influência nas suas atividades internacionais.

Muitas empresas optaram por não recomendar nenhum mecanismo de apoio da AICEP. Concretamente, 50% das empresas, sendo que 20% destas, na prática, não beneficiaram - ou só muito esporadicamente -, de apoios da agência, tendo tal posição alguma razoabilidade. Contudo, as restantes 30% foram apoiadas, sendo tal postura um sinal evidente de que não ficaram nada satisfeitas com os serviços da agência, tendo esta que melhorar a sua atuação em determinados aspetos.

Para 50% das empresas que acabaram por fazer recomendações, o serviço mais aconselhado foi a rede externa da AICEP, mais concretamente os seus delegados. É uma indicação de que as ações dos delegados são tidas como um instrumento de indiscutível utilidade no contexto dos mercados internacionais. Este desfecho não é surpreendente, visto que previamente este serviço, de certa forma, já tinha sido objeto de avaliação positiva pelas empresas. Estes delegados, que normalmente estão adstritos às próprias embaixadas no estrangeiro, têm um papel preponderante tanto no apoio que podem dar às empresas no país de destino das suas exportações como no seu país de origem (Saner & Yiu, 2003, p. 18).

Como a decisão de internacionalização está dependente da rede contactos (Ellis, 2000), os delegados podem ser um instrumento essencial para as empresas conseguirem alargar os seus contactos internacionais, fortalecendo assim a sua rede.

10.1.10.3 – Perspetiva sobre o tópico Nível de Satisfação

Agregando as conclusões resultantes das duas variantes anteriores, constata-se que as PMEs têm uma perspetiva ligeiramente favorável. A média das duas variantes, conduz a que 4 PMEs tenham uma opinião positiva, 3,5 opinião negativa e 2,5 opinião neutral - quadro 10.11.

Quadro 10.11 – Quadro-resumo do tópico Nível de Satisfação

Tópicos	Variantes								
	Perspetiva/Opinião			Classificação da Satisfação (1-5)			Áreas a Recomendar		
	Positiva	Negativa	Neutral	Mais de 2	Menos 2 inclusive	Não tem opinião	mais de 1 área	uma área ou nenhuma	Não tem opinião
Nivel de Satisfação	4,0	3,5	2,5	5	3	2	3	4	3

10.1.11 – O Grupo Relação da Empresa com a AICEP

Este grupo tem, portanto, o objetivo de avaliar a relação entre as PMEs entrevistadas e a AICEP. Para tal vai considerar-se a média das opiniões obtidas em cada um dos 4 tópicos apreciados anteriormente e que revisitamos:

1. Acessibilidade/Acompanhamento da AICEP;
2. Apoios da AICEP;
3. Adequação dos Apoios;
4. Nível de Satisfação.

Os resultados obtidos para este grupo, evidenciam que existe uma avaliação mais positiva do que negativa, por parte das empresas, relativamente à sua relação com a agência, apesar de existirem algumas posições neutrais - 1,6 empresas. Em suma, 4,6 PMEs deram uma opinião positiva e apenas 3,8 uma opinião negativa – quadro 10.12.

Quadro 10.12– Quadro-resumo do Grupo Relação da Empresa com a AICEP

Perspetiva/Opinião		
Positiva	**Negativa**	**Neutral**
4,6	3,8	1,6

10.1.12. - O tópico Adequação dos Apoios (Grupo 3)

A finalidade deste tópico é perceber se os apoios da AICEP são apropriados ou não para a dinamização do comércio internacional do tecido empresarial português. Para isso, foram estabelecidas as seguintes variantes: (a) Apoios; (b) Melhorias a Adotar.

10.1.12.1 – A Variante Apoios

Como o propósito é perceber a opinião das empresas acerca do impacto das medidas da AICEP no contexto da economia nacional, inseriu-se uma variante para analisar se os meios da agência são apropriados ou não no âmbito nacional. Nota-se que a opinião da maior parte dos inquiridos foi condicionada pela sua experiência de trabalho com a agência, e restrita ao setor de atividade da empresa.

Assim, 50% das empresas afirmaram explicitamente que os meios da AICEP não são apropriados apesar de, em 20% das respostas, essa posição reportar apenas ao setor da atividade da empresa. Este resultado não deve ser ignorado já que, no contexto individual, a perspetiva foi algo diferente. De entre as justificações apresentadas para tal destacam-se: (a) a

falta de uma abordagem direcionada às necessidades das empresas[53]; (b) a ausência de acompanhamento e de proximidade às empresas; (c) a fraca qualidade de informação facultada. Ora, a ausência de proximidade da agência às empresas não favorece o processo de internacionalização. Por seu turno, a qualidade da informação produzida pela agência é um aspeto que está relacionado com o modo como os dados são tratados (López-Robles et al., 2019). As empresas, sobretudo as PMEs, necessitam de informação de qualidade para tomarem as decisões mais acertadas ao nível do comércio internacional.

Quando se analisam as respostas dos 40% que consideram que os meios disponibilizados pela AICEP têm sido adequados, também se encontram manifestações de crítica à agência. Assim, 75% dessas empresas consideram que os meios só são adequados se forem bem geridos e se a abordagem a adotar for idêntica à de determinados programas específicos, de implementação bem-sucedida. Para além disso, as restantes 25% apenas consideram os meios adequados numa área em particular: a dos programas de sistemas de incentivos. Logo, é difícil concluir se, em termos globais, estas empresas são ou não da opinião de que os meios da agência são apropriados no contexto nacional. Embora a AICEP tenha afirmado que as suas ações são desenvolvidas, tanto para ir ao encontro dos interesses das empresas nacionais, como para acompanhar e melhorar a qualidade dos seus serviços e produtos (AICEP, 2018h, pp. 37-40), aparentemente esse não é o entendimento que algumas empresas têm sobre o assunto.

10.1.12.2 - A Variante Melhorias a Adotar

Esta variante pretende conhecer quais são as ações que – na ótica dos entrevistados -, a AICEP deve promover para melhorar o seu desempenho. O levantamento destas propostas pode contribuir para identificar as fraquezas da agência e encontrar possíveis soluções para as superar.

A primeira constatação é que todos os entrevistados apresentaram pelo menos uma sugestão para melhorar a eficiência da agência, o que demonstra que todos reconhecem, em geral, que a AICEP tem aspetos na sua organização que precisam de ser melhorados. Das várias propostas apresentadas sobressaem as seguintes: (a) a necessidade de as atividades da agência estarem mais orientadas para a realidade das empresas nacionais - referida por 50% das empresas; (b) a melhoria de certas atividades realizadas pela agência - missões empresariais, formações e visitas de importadores – referida por 40% dos opinantes; (c) a

[53] Também referenciada no contexto individual das empresas.

adesão a uma conduta de maior proximidade às empresas – também citada por 40% dos entrevistados. Aliás, a própria AICEP deve ter também reconhecido a necessidade de ter iniciativas mais direcionadas para as PMEs e mais próximas destas, o que a levou a alargar o conjunto de produtos e serviços disponíveis (AICEP, 2018h, pp. 14-20). Todavia, conforme se pode constatar, tal alargamento não foi suficiente. De forma a perceber o grau de importância das medidas de melhoria propostas pelos entrevistados, elencam-se as mesmas, ordenadas por ordem decrescente do número de empresas que as referenciaram.

1. Atividades mais direcionadas para as necessidades das empresas – 5 empresas.
2. Melhorar e promover mais eventos - missões empresariais, visitas de importadores e formações – 4 empresas.
3. Criar laços mais fortes com as empresas – 4 empresas.
4. Melhorar a qualidade da informação facultada – 3 empresas.
5. Aumentar a comparticipação financeira nas ações – 3 empresas.
6. Ampliar a estrutura da agência com melhores recursos humanos – 2 empresas.
7. Subcontratação de terceiros para realizar as atividades da agência – 1 empresa.
8. Redução da influência do poder político e de grupos de interesses – 1 empresa.
9. Agilizar o processo de verificação de conformidade dos programas de incentivos – 1 empresa.
10. Promover melhor os produtos nacionais no estrangeiro – 1 empresa.

Comparando estas propostas com as que foram apresentadas no contexto individual das empresas, verifica-se um grande paralelismo nos seguintes itens: (a) necessidade de a agência orientar as suas atividades segundo as características específicas das empresas; (b) promover mais e melhores eventos; (c) aumentar os recursos financeiros a serem disponibilizados às empresas; (d) alargar a estrutura da AICEP com melhores recursos humanos; (e) melhorar a qualidade da informação disponibilizada.

10.1.12.3 – Perspetiva sobre o tópico Adequação dos Apoios

Conjugando as avaliações das duas variantes anteriores, conclui-se que as PMEs têm uma perspetiva bastante desfavorável sobre este tema: 6 PMEs têm uma opinião negativa, 3,5 uma opinião positiva e 0,5 uma opinião neutral - quadro 10.13.

Quadro 10.13 – Quadro-resumo do tópico Adequação dos Apoios

Tópicos	Variantes							
	Perspetiva/Opinião			Apoios			Melhorias a Adotar	
	Positiva	Negativa	Neutral	Adequados	Não adequados	Não tem opinião	uma área ou nenhuma	mais de 1 área
Adequação dos Apoios	3,5	6,0	0,5	4	5	1	3	7

10.1.13 – O tópico Adequação da Estrutura (Grupo 3)

Neste tópico pretende aquilatar-se como é vista a adequação da estrutura da AICEP aos seus propósitos de promoção da internacionalização. É lógico que a agência, para prosseguir tal desiderato, precisa de recursos humanos qualificados para responder eficazmente a todas as solicitações das empresas. Portanto, avaliando os resultados obtidos neste tópico, vai poder concluir-se se a estrutura da agência é, ou não, tida como uma limitação ao desenvolvimento das atividades das empresas. Para isso, só foi necessário criar a variante Estrutura.

10.1.13.1 – A variante Estrutura

Os entrevistados - 60% - é da opinião que a AICEP não tem uma estrutura adequada para fazer face às exigências de internacionalização das empresas. Limitações apontadas: (a) a escassez de recursos humanos – a registar largo consenso; (b) a necessidade de existirem mais delegados na rede externa, e com maiores qualificações – referida por 20% dos inquiridos. Esta problemática da deficiência da estrutura das agências, já tinha sido abordada no contexto das agências de inteligência. Por exemplo o estudo de Baumard (1991) procurou compreender qual é a reorganização a que as agências devem ser sujeitas para fazer face às exigências dos mercados.

Quanto aos que consideram que a estrutura da AICEP é adequada – apenas 20% dos entrevistados -, sublinhe-se que 10% afirma que se a agência estivesse apetrechada com mais recursos humanos na rede externa, eventualmente os resultados dos seus apoios seriam mais profícuos: não é por acaso que a produtividade laboral é considerada fundamental para a capacidade de expansão da atividade internacional das empresas (Fan & Phan, 2007).

Em síntese, há uma evidência notória de que, em geral, a estrutura da agência não é satisfatória, na perspetiva das empresas.

10.1.13.2 – Perspetiva sobre o tópico Adequação da Estrutura

Analisando as ilações assim obtidas verifica-se que as PMEs têm uma perspetiva bastante desfavorável relativamente à adequação da estrutura da agência para fazer face à

internacionalização das empresas nacionais. Existem 6 opiniões negativas, 2 positivas e 2 neutral - quadro 10.14.

Quadro 10.14 – Quadro-resumo do tópico Adequação da Estrutura

Tópicos	Variantes					
	Perspetiva/Opinião			Estrutura		
	Positiva	Negativa	Neutral	Adequados	Não adequados	Não tem opinião
Adequação da Estrutura	2,0	6,0	2,0	2	6	2

10.1.14 – O tópico Contribuição para a Internacionalização (Grupo 3)

Neste tópico pretendeu-se compreender qual é o nível de contribuição dos apoios da AICEP para a internacionalização das empresas nacionais. Para analisar este tópico, foram estabelecidas as seguintes variantes: (a) Classificação da Contribuição; (b) Nível de Contribuição.

10.1.14.1 – A variante Nível de Contribuição

Esta variante é essencial para responder a uma das questões da investigação: saber qual tem sido a contribuição da diplomacia económica no processo de internacionalização das PMEs portuguesas. Como a prossecução da diplomacia económica é uma das missões da AICEP, conhecendo o impacto das ações da agência na dinamização do comércio internacional, ter-se-á um indicador do impacto da diplomacia económica nos processos de internacionalização.

Ainda que seja uma apreciação complexa, e com elevado grau de subjetividade, apenas uma empresa declarou taxativamente que a AICEP não contribui para a internacionalização das PMEs nacionais. Este facto mostra que, para generalidade das empresas, as atividades da agência têm um efeito positivo no incremento do comércio internacional, independentemente do seu nível de impacto. O que é concordante com as conclusões da literatura: estas agências têm um efeito positivo nas exportações de um país (Lederman et al., 2010). O que também revela que as empresas reconhecem que a AICEP é uma entidade que lhes é útil, no âmbito das suas relações com os mercados internacionais. No entanto, para um número considerável dos inquiridos - 50% -, no contexto da internacionalização das PMEs, o nível de impacto das ações da agência não é expressivo. Só 20% é que o considera relevante.

Em síntese, ainda que seja consensual ser positiva e útil a ação da AICEP no contexto do relacionamento das empresas com os mercados externos, conclui-se que a margem de progressão da agência – em termos de desempenho -, é ainda muito significativa, na opinião

das PMEs portuguesas. Este resultado vai, assim, ao encontro das conclusões de alguns estudos académicos (Bobonis & Shatz, 2007; Van Veenstra et al., 2011).

10.1.14.2 – A variante Classificação da Contribuição

A avaliação quantitativa subjacente a esta variante - qual o nível de contribuição dos serviços da AICEP na atividade das PMEs nacionais -, é similar a uma outra avaliação já prosseguida no Grupo 2. A diferença reside apenas no âmbito de aplicação. Enquanto no Grupo 2 a classificação estava circunscrita ao contexto individual da empresa entrevistada, agora o questionamento é sobre o todo empresarial nacional. Ora, face a heterogeneidade de características do universo empresarial do país, 40% das empresas entrevistadas preferiu não revelar a sua avaliação. Ainda assim, a avaliação, dos que emitiram opinião, não foi positiva.

Das empresas que responderam, 50% entende que o nível de contribuição do trabalho desenvolvido pela AICEP junto do tecido empresarial é fraco - pontuação 2. Apenas 17% das empresas atribuiu uma pontuação acima da média – pontuação 4 -, acrescentando, contudo, que não conhecem bem a realidade da agência. Ou seja, são empresas que recorrem pouco aos serviços da agência.

Comparando os resultados destas classificações com as da questão homóloga colocada no Grupo 2, as conclusões não são idênticas, sendo mesmo algo contraditórias. A única semelhança é que, em ambos os casos, a pontuação dada ao nível de contribuição dos serviços de AICEP não está acima da média. Em termos da sua própria experiência as empresas consideram que o nível de contribuição é medio, enquanto no contexto do país avaliam essa contribuição como fraca. Logo, infere-se que cada empresa julga que beneficia mais do que as restantes com os serviços da agência, o que parece um pouco desajustado da realidade. Uma justificação - que poderá estar na base desta hipotética incongruência -, é as empresas serem menos depreciativas quando se pronunciam sobre as suas próprias relações com a AICEP, do que quando o fazem sobre as relações da agência com a totalidade das empresas. O motivo é recearem que uma opinião negativa possa vir a ter repercussões que prejudiquem a sua relação com a AICEP, a qual – apesar de todas as críticas -, lhes está a trazer inquestionáveis benefícios.

10.1.14.3 – Perspetiva sobre o tópico Contribuição para a Internacionalização

Apreciando os resultados observados nas duas variantes analisadas atrás, verifica-se que as PMEs têm uma perspetiva maioritariamente desfavorável do nível da contribuição da agência

para a internacionalização das empresas, apesar de existirem bastantes posições neutrais – 4 empresas. Considerando a média das duas variantes: 4,5 PMEs têm opinião negativa, 2,5 opinião positiva e 3 opinião neutral - quadro 10.15.

Quadro 10.15 – Quadro-resumo do tópico Contribuição para a Internacionalização

Tópicos	Variantes								
	Perspetiva/Opinião			Classificação da Contribuição (1-5)			Nível de Contribuição		
	Positiva	Negativa	Neutral	Mais de 2	Menos 2 inclusive	Não tem opinião	Significativa	Não Significativa ou nula	Não tem opinião
Contribuição para a Internacionalização	2,5	4,5	3,0	3	3	4	2	6	2

10.1.15 – O Grupo Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial Nacional

Este grupo tem a finalidade de avaliar o papel da agência relativamente à dinamização do comércio internacional das PMEs nacionais. Para aferir essa importância, vai considerar-se a média das opiniões obtidas em cada um dos 3 tópicos apreciados atrás e que revisitamos:

1. Adequação dos Apoios;
2. Adequação da Estrutura;
3. Contribuição para a Internacionalização.

Os resultados obtidos neste grupo, evidenciam que existe uma avaliação mais negativa do que positiva relativamente à influência que a agência tem sobre a economia portuguesa, apesar de existirem algumas posições neutrais. Sintetizando, 5,5 PMEs deram opinião negativa, 2,7 opinião positiva e 1,8 opinião neutral – quadro 10.16.

Quadro 10.16 – Quadro-resumo do Grupo Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial Nacional

Perspetiva/Opinião		
Positiva	Negativa	Neutral
2,7	5,5	1,8

10.1.16 – A Perspetiva Geral dos Resultados das Entrevistas

Para obter a perspetiva geral das opiniões das PMEs entrevistadas sobre a AICEP, iremos conjugar os resultados de cada um dos 3 grupos de tópicos definidos e, obtendo a média dessas respostas, vai-se aferir a posição das empresas sobre a atividade da agência. Revisitando os grupos de tópicos que analisámos e que sustentam as nossas conclusões:

1. Perceção das Atividades da AICEP;
2. Relação da Empresa com a AICEP;
3. Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial Nacional.

Analisando os resultados obtidos constata-se que, embora haja uma maioria de opiniões negativas, ela não suficientemente expressiva – em nosso entender -, para erigirmos também como negativa a tendência das opiniões das empresas nacionais sobre o desempenho da AICEP: 4,5 PMEs deram opinião negativa, face a 4,2 de opiniões positivas – quadro 10.17.

Quadro 10.17 – Quadro-resumo da Perspetiva Geral dos Resultados das Entrevistas

Perspetiva/Opinião		
Positiva	Negativa	Neutral
4,2	4,5	1,3

10.2 - A técnica de análise de conteúdo adotada

Para complementar a análise de resultados, procedeu-se à análise do conteúdo das respostas obtidas nas entrevistas realizadas. A análise de conteúdo é, na perspetiva de Bardin (2011):

(…) Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/receção (variáveis inferidas) destas mensagens… (p. 47).

Esta técnica procura, assim, induzir o entendimento das particularidades, esquemas e tipologias dos textos em análise, podendo por isso ser aplicada em qualquer área do saber, e em qualquer via de comunicação, independentemente da sua essência. Permite, pois, ao investigador perceber se o conteúdo do comunicado tem ou não outro sentido, para além da mensagem principal do transmissor (Câmara, 2013, p. 183).

A análise será conduzida em três etapas: (a) a pré-análise; (b) o período de exploração do material; (c) o tratamento dos resultados - inferências e interpretação (Bardin, 2011).

Figura 10.1 - As Três Etapas da Análise de Conteúdo - Fonte: Câmara (2013)

Na fase da pré-análise o investigador organiza as suas ideias e define o método de trabalho e os respetivos procedimentos a adotar, os quais devem ser claros e versáteis. Assim, o investigador procura um conhecimento preliminar da informação que possui e, a partir daí, tenta selecionar a informação mais pertinente, redigir objetivos e hipóteses, e criar parâmetros que possibilitem a interpretação do conteúdo e a organização da informação selecionada (Câmara, 2013, p. 183).

Nesta fase, o investigador reúne no papel toda a informação recolhida nas entrevistas e começa a analisar o seu conteúdo seguindo os seguintes critérios:

1. Representatividade - A amostra deve representar o universo que se pretende investigar.
2. Pertinência - A informação deve ir ao encontro dos propósitos da investigação e estar em sintonia com o seu objeto.
3. Exaustividade - O investigador deve aproveitar ao máximo toda a informação obtida dos entrevistados.
4. Exclusividade - A mesma informação não pode ser colocada em mais do que uma categoria classificatória.
5. Homogeneidade – A informação deve ser alcançada através da mesma técnica, estar relacionada com o mesmo tema e ter sido facultada por entrevistados com posições hierárquicas idênticas.

Na fase de exploração do material, o investigador seleciona a metodologia que pretende adotar para tratar os dados de que dispõe. Seguindo essa etapa, foi construído um quadro de análise – anexo E - para permitir identificar, em cada uma das entrevistas, os factos mais relevantes do seu conteúdo discursivo e, a partir daí, criar categorias e subcategorias que venham a permitir agrupar e hierarquizar a informação. Assim, tais categorias e subcategorias irão concorrer para a interpretação e clarificação da informação obtida.

Ora, para analisar o conteúdo discursivo das entrevistas tem de considerar-se o seguinte:

1. Cada entrevista é uma unidade discursiva que tem de ser analisada como um todo;
2. A partir de cada unidade discursiva são criadas as categorias/subcategorias sobre os temas abordados na entrevista;
3. Nem todas as categorias/subcategorias serão pertinentes em cada entrevista, já que certas perspetivas poderão não ser abordadas pelo entrevistado.

Assim, eis as categorias que constituímos:

1. Apoios. Pretende-se compreender se as PMEs entrevistadas conhecem os apoios da AICEP, se já alguma vez usufruíram destes, qual é a sua avaliação dos serviços, se a eles recorreriam novamente e se os recomendariam a alguém.
2. Perceção da AICEP. Pretende-se identificar os aspetos positivos e negativos realçados pelos entrevistados sobre a atividade desenvolvida pela agência.
3. Vias de Informação. Pretende-se identificar e apreciar as vias de comunicação mais utilizadas na relação entre as PMEs entrevistadas e a agência.
4. Iniciativa de Contacto (usualmente). Pretende-se determinar qual das partes inicia normalmente o contacto: a AICEP ou as empresas.
5. Gestão de Cliente Atribuído. Pretende-se averiguar se a empresa entrevistada tem um gestor de cliente atribuído.
6. Portugal Exporta. Pretende-se saber quais os entrevistados que conhecem a plataforma tecnológica *Portugal Exporta*.
7. Perspetiva/Opinião da Contribuição da AICEP para a economia nacional. Pretende-se conhecer o ponto de vista das PMEs sobre o nível de contribuição da AICEP no tecido empresarial português.

As categorias foram estabelecidas seguindo Bardin (2011). Ou seja, na sua definição houve o cuidado de as mesmas verificarem as seguintes características:

1. Produtividade – O *output* das categorias deverá gerar abundantes interpretações, inferências, hipóteses e informação rigorosa e robusta.
2. Homogeneidade – Cada categoria só deverá conter informação relacionada com a dimensão definida.
3. Objetividade e Fidelidade – A definição de uma categoria tem ´que ser precisa e óbvia, para facilitar o agrupamento da informação e, assim, reduzir-se o uso da abstração por parte de quem analisa.
4. Exclusão Mútua - Cada peça de informação não pode estar em mais do que uma categoria.
5. Pertinência – A constituição de uma categoria deve respeitar os objetivos da investigação, o intuito do investigador, os propósitos das questões colocadas, e as particulares das respostas facultadas.

No sentido de detalhar e hierarquizar mais informação -, cada categoria foi decomposta em várias subcategorias. As subcategorias enquadram mais a informação proveniente das entrevistas, proporcionando interpretações e inferências mais robustas.

Também as subcategorias foram constituídas de acordo com Bardin (2011). Eis as subcategorias estabelecidas, acompanhadas de uma breve descrição, desagregadas de acordo com cada uma das categorias em que se inserem:

1. Subcategorias da categoria *Apoios.*
   1.1. Apoios Conhecidos. Perceber que serviços da AICEP são do conhecimento dos entrevistados.
   1.2. Apoios Usufruídos. Saber que serviços da AICEP foram usufruídos pelas PMEs entrevistadas.
   1.3. Apoios Adequados. Avaliar quais os apoios da AICEP que as PMEs entrevistadas consideram apropriados.
   1.4. Apoios Não Adequados. Avaliar quais os apoios da AICEP que as PMEs entrevistadas consideram não apropriados.
   1.5. Novos Apoios a Recorrer. Identificar quais os serviços da AICEP a que as PMEs entrevistadas pretendem recorrer no futuro.
   1.6. Apoios a Recomendar. Identificar quais os serviços da AICEP que são recomendados pelas PMEs entrevistadas.
2. Subcategorias da categoria *Perceção da AICEP*.
   2.1. Aspetos Positivos. Identificar os aspetos positivos apresentados pelas PMEs entrevistadas sobre as atividades da AICEP.
   2.2. Aspetos Negativos. Identificar os aspetos negativos enumerados pelas PMEs entrevistadas sobre as atividades da AICEP.
3. Subcategorias da categoria *Vias de Informação*.
   3.1. Vias Utilizadas. Conhecer quais as vias de informação utilizadas na relação entre a AICEP e as PMEs entrevistadas.
   3.2. Vias Não Adequadas. Identificar as vias de comunicação consideradas inadequadas no relacionamento com a AICEP, na perspetiva das PMEs entrevistadas.
4. Subcategorias da categoria *Iniciativa de Contacto (usualmente).*
   4.1. Empresa – assinalar quais as PMEs entrevistadas que normalmente tiveram a iniciativa de contacto com a agência.
   4.2. AICEP – assinalar quais as PMEs entrevistadas que normalmente a agência tinha a iniciativa de contactar.
5. Subcategorias da categoria *Gestor de Cliente Atribuído.*
   5.1. Sim – assinalar as PMEs entrevistadas que têm gestor de cliente atribuído.

5.2. Não – assinalar as PMEs entrevistadas que não têm gestor de cliente atribuído.

6. Subcategoria da categoria *Portugal Exporta*.
   6.1. Conhece – revelar quais as PMEs entrevistadas que conhecem a plataforma tecnológica *Portugal Exporta.*
   6.2. Não Conhece – revelar quais as PMEs entrevistadas que não conhecem a plataforma tecnológica *Portugal Exporta*.
7. Subcategoria da categoria *Perspetiva/Opinião da Contribuição da AICEP para a economia nacional*.
   7.1. Positivo – revelar quais as PMEs entrevistadas que têm uma opinião positiva.
   7.2. Neutro – revelar quais as PMEs entrevistadas que têm uma opinião neutra.
   7.3. Negativo – revelar quais as PMEs entrevistadas que têm uma opinião negativa.

A última etapa da análise de conteúdo é o tratamento dos resultados. O investigador vai empenhar-se em transformar os dados que tem à sua disposição em informação que lhe permita obter interpretações e inferências que sejam relevantes e claras. O investigador deve ir para além da mensagem explícita. Isto é, deve esforçar-se por elucidar se existem outras mensagens subliminares por detrás da informação obtida.

Ora, como a inferência é um instrumento de construção de ilações, o investigador tem que atentar aos vários pontos da comunicação (Câmara, 2013, p. 188). Com esta ferramenta, o investigador é capaz de, com base nos resultados dos dados obtidos, averiguar as suas causas (Bardin, 2011, p. 137). Embora as inferências, em última instância, sejam interpretações, elas permitem retirar dos dados conhecimento não explícito. Portanto, permitem compreender aquilo que, efetivamente, os entrevistados procuraram transmitir, transformando muitas vezes em algo profundo o que se afigurava como superficial.

Assim, nos próximos pontos, com o auxílio do quadro de análise criado – quadro 10.18[54] e anexo E -, vão ser apresentadas, para cada categoria, as respetivas ilações.

Quadro 10.18 – Categorias e Subcategorias (Análise de Conteúdo)

Categorias	Apoios						Perceção da AICEP		Vias de Informação		Iniciativa de Contacto (usualmente)		Gestor de Cliente Atribuído		Portugal Exporta		Perspectiva/Opinião da Contribuição da AICEP para a economia nacional		
Subcategorias	Apoios Conhecidos	Apoios Usufruídos	Apoios Adequados	Apoios Não Adequados	Novos Apoios a Recorrer	Apoios a Recomendar	Aspetos Positivos	Aspetos Negativos	Vias Utilizadas	Vias Não Adequadas	Empresa	AICEP	Sim	Não	Conhece	Não Conhece	Positivo	Neutro	Negativo

Fonte: Elaborado seguindo os pressupostos de Bardin (2011)

[54] Para melhor enquadrar a análise e discussão dos resultados empíricos repetiu-se o quadro 7.2, que toma agora com a numeração 10.18.

10.2.1 – A Categoria Apoios

Nesta categoria pretendeu-se analisar o conteúdo referente aos apoios prestados pela AICEP às PMEs. Para isso foram criadas as subcategorias que revisitamos:

1. Apoios Conhecidos;
2. Apoios Usufruídos;
3. Apoios Adequados;
4. Apoios Não Adequados;
5. Novos Apoios a Recorrer;
6. Apoios a Recomendar.

Começando com os apoios conhecidos, e observando o quadro em análise (Anexo E), os serviços com que as empresas estão mais familiarizadas são os delegados da rede externa, 8 em 10 empresas. Este resultado não é de estranhar, uma vez que os serviços mais utilizados pelas empresas também foram os dos delegados. De facto, o trabalho desenvolvido pelos delegados é considerado de extrema importância no comércio internacional, pois podem ser um dinamizador na angariação de novos clientes e parceiros quando as empresas pretendem estender os seus negócios além-fronteiras. Para além disso, conseguem obter informação sobre os mercados onde atuam - que de outra forma seria difícil obter -, e em alguns casos até podem servir de tradutores. Muitos deles, como estão há muito tempo no país, já têm conhecimento profundo da língua. Aliás, a importância dos delegados já foi sublinhada na análise dos resultados do ponto 10.1.

Ainda no âmbito dos apoios conhecidos, os sistemas de incentivos, os gestores de cliente, as formações e as missões empresariais foram identificados por 70% das empresas, enquanto as listagens de contactos apenas por 60%. Como os sistemas de incentivos e os gestores de cliente foram um dos serviços mais utilizados pelas empresas é natural que também sejam um dos mais conhecidos. Contudo, no caso das formações, das missões empresariais e das listagens de contactos, como a sua utilização foi mais reduzida - 40% dos entrevistados para os dois primeiros apoios e 30% para o último -, os motivos já são diferentes. Embora a participação em missões empresariais dependa de a AICEP convidar ou não as empresas, neste caso verifica-se que o conhecimento pode ter sido obtido por outra via – comunicação social, *website*, entre outros -, ou então as empresas receberam o convite mas acabaram por o declinar. Quanto às listagens de contactos, como este serviço acaba por ser prestado em muitas ocasiões pelo gestor de cliente ou pelos delegados – neste último caso restringido aos contactos do mercado onde estes operam -, a sua utilização está intimamente ligada com o trabalho desenvolvido por aqueles e que foi significativo como se viu. A utilização das

formações é baixa face ao conhecimento das mesmas, porque na sua grande maioria não são custeadas pela agência, e assim as empresas têm menos interesse em participar. Vão ter que analisar o custo/benefício da formação, comparando com outras equivalentes prestadas por outras organizações.

Realça-se que a informação obtida nesta análise dos apoios usufruídos é diferente da análise apurada nos resultados do ponto 10.1, referente aos apoios da AICEP. Enquanto a informação da análise de conteúdo teve em consideração todo conjunto de dados da empresa – independentemente das questões colocadas -, na análise de resultados as respostas foram obtidas diretamente das perguntas do tópico respetivo. As principais diferenças consistiram no aparecimento nesta análise de conteúdo das listagens de contactos, que no fundo fazem parte das funções dos gestores de clientes e dos delegados, e da relevância do papel dos gestores de cliente. O surgimento dessa relevância deveu-se essencialmente ao facto de algumas empresas não referirem na resposta ao tópico que beneficiaram no passado do serviço do gestor cliente, por já não o terem há muito tempo (A PME B, a C1 e a G1). Aliás, duas delas afirmaram que já não têm ou não sabem se ainda têm um gestor de cliente atribuído. (As PMEs B e G1).

Analisando a subcategoria dos apoios adequados, constata-se que os delegados e as formações são dos serviços mais referenciados como apropriados, 20% dos entrevistados, inclusive pelas mesmas duas empresas (PMEs G2 e C2). Na verdade, houve mais uma empresa (PME B) – que embora não tenha elogiado os delegados em geral -, teve o cuidado de destacar o valor criado pelo trabalho desenvolvido por um delegado específico. O número de respostas não é elevado mas, pelo facto de a pergunta colocada ser direcionada para uma apreciação geral dos serviços da agência, este número tem algum significado, porque a iniciativa de o relatar partiu dos próprios entrevistados. Portanto, o relevo dado aos delegados corrobora a notoriedade e o reconhecimento que este tipo de serviço tem para universo das empresas quando prestado devidamente – facto já anteriormente apontado e citado também na análise de resultados. As formações, principalmente quando a empresa precisa de informação de mercado para a tomada de decisão de entrar num determinado país – exemplo formações "ABC" –, salientado pela PME G2, são um instrumento decisivo para qualificar os recursos humanos com ferramentas que lhe permitam superar mais facilmente os obstáculos da internacionalização.

Na subcategoria dos apoios não adequados, chama-se atenção para o facto de várias empresas - 30% dos entrevistados -, considerarem no geral que os apoios proporcionados pelos delegados da rede externa não serem apropriados. Aparentemente, este desfecho parece contraditório visto que é também referido como um apoio adequado para outras empresas -

20%. Esta diferente perspetiva está relacionada com a experiência que as empresas tiveram com os delegados e a respetiva competência individual demonstrada. Para algumas empresas, os delegados conseguiram, por exemplo, ajudar as empresas a angariar clientes e parceiros nos mercados internacionais, enquanto em outros, esse apoio não foi suficiente. Foi referido por 20% dos entrevistados que o trabalho de alguns delegados consistia apenas em enviar listagens de contactos de potenciais clientes – que em certos casos até estavam desatualizadas. Existe uma empresa - C3 -, que também nomeou estas listas como páginas "amarelas", para evidenciar a falta de triagem e preparação desta informação antes de ser enviada para as empresas. Não é por acaso que essas listagens são consideradas por 30% das empresas como desadequadas. As empresas que manifestaram essa fragilidade não são as mesmas que consideraram inapropriados os apoios dos delegados, porque estas listas também são facultadas por outros colaboradores da AICEP, nomeadamente pelos gestores de cliente.

Quanto à subcategoria de novos apoios a recorrer, é transversal à maioria das empresas - 70% - que o sistema de incentivos é o serviço que terá, no futuro, maior procura. Esta conclusão já tinha sido obtida na análise dos resultados. É normal que as empresas estejam interessadas neste tipo de apoios. Estes programas permitem às empresas acederem a consideráveis recursos financeiras, decisivos em muitos casos para a expansão internacional da sua atividade. Outro tipo de apoios também foi referido como tendo potencial recurso futuro, designadamente os delegados e as formações – identificados por 30% dos entrevistados.

Por fim, ao nível dos apoios a recomendar, as respostas são muito semelhantes às enumeradas no parágrafo anterior. Tanto os sistemas de incentivos, os delegados e as formações voltam a estar em realce como os serviços mais recomendados pelas empresas entrevistadas. A única ressalva é a ordem de importância. Agora as formações são os apoios mais recomendados - 40% dos entrevistados -, seguido dos delegados e dos sistemas incentivos. A diferença existente entre estes dois tipos de apreciações tem a ver com o facto de as empresas terem tendência por recomendar apenas os serviços em que tiveram a melhor experiência, como é o caso da empresa G2 e A, enquanto para os mais procurados outros fatores, como as necessidades atuais das empresas, podem ser determinantes nessa decisão – exemplo disso são as empresas G1 e C5.

10.2.2 – A Categoria Perceção da AICEP

Esta categoria tem como finalidade avaliar a perceção das PMEs entrevistadas relativamente às atividades desenvolvidas pela AICEP, pelo que a análise tentou identificar, enquanto subcategoria, os aspetos positivos e negativos.

Nos aspetos positivos, o ponto mais favorável, para 60% dos entrevistados, é a disponibilidade demonstrada pela AICEP em ajudar as empresas. Esta observação também já tinha sido previamente referenciada pela análise dos resultados. Portanto, é praticamente consensual que a AICEP tem uma atitude positiva perante as solicitações, o que é um bom princípio para se estabelecerem relações duradouras e de confiança com as empresas. Outros pontos considerados positivos por algumas empresas, foram a competência dos recursos humanos da agência - 30% dos entrevistados -, a quantidade dos mesmos recursos humanos - 20% dos entrevistados -, e a resposta atempada às solicitações - 20% dos entrevistados. Tal demonstra que existe uma tendência opinativa positiva nestes temas. Até porque, sendo a insatisfação das empresas da natureza das coisas, seria expectável que referenciassem mais os aspetos negativos que os positivos. A satisfação de algumas empresas com a competência dos recursos humanos está relacionada, sobretudo, com as experiências positivas havidas no contacto com alguns delegados da rede externa. Não é por coincidência que estas empresas (B, G2 e C2) recomendaram estes serviços. A quantidade de recursos humanos é apontada como um aspeto positivo por duas empresas (G1 e A), o que pode ser inusitado dado que muitas empresas têm uma opinião contrária. Na realidade isso acontece, porque a empresa A está a restringir a sua avaliação áquilo que conhece. Como beneficiou de um conjunto limitado de serviços não tem um conhecimento profundo da AICEP. A empresa G1 dá nota positiva a este item mais por achar que o principal problema da AICEP não é a quantidade de recursos humanos, mas sim a capacidade de a agência gerir melhor a sua atividade. As duas empresas que indicaram como ponto positivo a resposta atempada da agência, uma delas – a A -, também está condicionada com aquilo que conhece e a outra – a C1 -, fá-lo com o objetivo de contrapor que, apesar da AICEP reagir no tempo adequado, o conteúdo de tal reação não acrescenta valor.

Sobre os aspetos negativos enumerados, existem três itens que são os mais citados e que correspondem a mais de 50% dos entrevistados: (a) a escassez de apoios na área de marketing; (b) a falta de um acompanhamento próximo; (c) a carência de apoios mais direcionados às necessidades das empresas. Estes dois últimos aspetos estão na verdade interligados. Segundo vários testemunhos, a AICEP deveria conseguir desenvolver ações que conseguissem ir ao encontro daquilo que realmente as empresas precisam e para isso deveria

acompanhar de perto as empresas para as conhecer melhor. Quanto à escassez de serviços de marketing, as empresas são da opinião que a agência devia promover iniciativas que: (a) divulgassem os serviços que ela tem para oferecer – assim as empresas ficariam a conhecer melhor a agência; (b) dessem a conhecer a imagem de Portugal no exterior através de medidas de marketing adequadas a cada situação em concreto. Outros dois temas negativos, relevados pelos entrevistados, foram a insuficiência e a falta de competências dos recursos humanos. A dimensão e a qualidade da estrutura de recursos humanos da agência não são adequadas para 40% dos entrevistados. Face à missão acometida à agência, e pretendendo chegar com mais eficácia ao maior número possível de empresas, são necessários mais recursos humanos e com competências mais amplas.

10.2.3 – A Categoria Vias de informação

A categoria das vias de informação identifica quais as vias utilizadas pelas PMEs para obter informação acerca das atividades da agência e averigua se são ou não apropriadas. Face a isto, foram estabelecidas as seguintes subcategorias: (a) Vias utilizadas; (b) Vias não adequadas.

Em geral, as newsletters/emails são a via mais comum utilizada pelas empresas para aceder à informação da AICEP. 70% das PMEs entrevistadas referiram essa via como uma das principais - desfecho idêntico ao verificado na análise de resultados. No entanto, algumas empresas - 20% dos entrevistados - consideram que, embora esta via seja a mais utilizada, não é apropriada. As razões indicadas foram o envio excessivo de newsletters/emails sem se cuidar se, de facto, são direcionados à atividade económica das empresas – empresas C1 e G1.

Para além desta via também foi indicado que algumas empresas – 40% dos entrevistados – são contactadas. em certas circunstâncias, via telefone. Esses contactos telefónicos ocorrem sobretudo nas situações em que as empresas têm gestor de cliente ou quando as empresas usufruem de um sistema de incentivos – neste caso é nomeado um gestor de projeto a quem incumbe – entre outras responsabilidades -, dialogar com as empresas acerca do benefício.

Outra via que tem vindo a ganhar importância é o *website*, embora a sua frequência ainda esteja muito aquém do que seria desejável. 40% das empresas entrevistadas afirmou que já recorreu ao *website*. As empresas recorrem a esta via para obter sobretudo informação acerca das atividades que a agência está a desenvolver, como por exemplo formações, feiras, missões empresariais, entre outros. Noutras situações para recolher informação sobre os respetivos mercados onde as empresas operam. Realça-se por fim, que uma das empresas que utilizou

esta via, a empresa C1, relatou não ser a navegação na plataforma um processo fácil, facto que desmotiva a sua utilização.

10.2.4 – A Categoria Iniciativa de Contacto

O âmbito desta categoria é perceber de quem parte normalmente a iniciativa de contactar a outra parte na relação entre a agência e as PMEs. Para facilitar o processo de análise criaram-se duas subcategorias de acordo com a origem do contacto: (a) Empresa; (b) AICEP.

Concluiu-se que, para 50% das empresas que são contactadas frequentemente, a iniciativa tanto parte das empresas como da AICEP. Isso acontece, porque são empresas que acabam por usufruir de bastantes serviços e por isso têm interações significativas com agência – empresas C2 e C5. Noutras situações existe interação entre ambas as partes porque, para além das empresas procurarem os serviços da AICEP, são também consideradas prioritárias para agência de acordo com o seu cariz exportador – empresas C1 e G2-, ou por serem potenciais empresas capazes de captar investimento estrangeiro – empresa A. Logo, como 40% das empresas entrevistadas não estão a ser regularmente contactadas pela AICEP, pode concluir-se que serão empresas que não se encaixam no perfil considerado de interesse nacional para agência, quer em termos de exportação, quer em termos de captação de investimento estrangeiro.

10.2.5 – A Categoria Gestor de Cliente Atribuído

Nesta categoria pretende-se compreender se atualmente as empresas entrevistadas têm ou não atribuído um gestor de cliente para gerir a sua relação com a agência, com a distinção das subcategorias: (a) Sim; (b) Não.

A principal conclusão a retirar é que 60% dos entrevistados atualmente não têm gestor de cliente. Isso demonstra que essas empresas, por um lado não usufruem com regularidade dos serviços da agência e, por outro lado são empresas que, à partida, não merecem um acompanhamento de perto da AICEP, pelas razões já previamente identificadas. Contudo, tal facto não significa que, no passado, essas empresas não tenham tido importância para agência e não tenham já usufruído regularmente de serviços da AICEP - como é o caso de 33% dessas empresas (empresa B e G1) que em tempos idos já tiveram gestor de cliente atribuído.

10.2.6 – A Categoria Portugal Exporta

A categoria Portugal Exporta tem como fim perceber se as PMEs entrevistadas conhecem esta plataforma – um instrumento tecnológico criado para disponibilizar novos produtos e serviços mais personalizados e com mais valor acrescentado para as empresas. Por conseguinte, estabeleceu-se esse conhecimento na distinção das subcategorias: (a) Conhece; (b) Não Conhece.

De acordo com as informações recolhidas, apenas 30% das PMEs entrevistadas conhece a plataforma Portugal Exporta. Como esta plataforma foi lançada em 2019, é natural que ainda esteja a melhorar a qualidade do serviço prestado - conforme foi citado no dia da apresentação do produto pela agência (Guimarães, 2019) – e assim compreende-se que muitas empresas possam ainda não conhecer o serviço. A AICEP pode não ter desenvolvido ainda ações de publicidade em determinados setores porque a plataforma não dá ainda uma resposta apropriada e de qualidade nessas áreas de atividade.

10.2.7 – A Categoria Contribuição da AICEP para a economia nacional

Esta categoria foi estabelecida para ajudar a perceber a perceção das PMEs entrevistadas sobre a contribuição da AICEP para a atividade económica das empresas portuguesas. Assim sendo, distinguiram-se três subcategorias para diferenciar as tendências das opiniões recolhidas: (a) Positivo; (b) Neutro; (c) Negativo.

Dos resultados obtidos, depreende-se que existe uma posição tripartida entre as empresas. Isto é, não se consegue encontrar uma tendência clara de qual é a posição geral dos entrevistados, se ignorarmos as PMEs que não manifestaram opinião. Sendo um tema difícil de avaliar face à abrangência que tem, não é de estranhar que as empresas tenham dificuldade em dar a sua opinião. Não foi por acaso que houve empresas que restringiram a sua opinião de acordo com o tipo de serviços usufruídos – como é o caso da empresa A –, e segundo o seu setor de atividade – como é o caso da empresa B.

10.3 – Discussão dos resultados

Em decorrência da análise dos resultados das entrevistas realizadas, tentar-se-á dar resposta às duas questões de investigação.

A primeira questão pretendia esclarecer qual a contribuição da diplomacia económica para o sucesso das empresas portuguesas no comércio internacional. Tendo em conta a abrangência e a complexidade do tema, uma resposta cabal teria sempre que se fundamentar

nos testemunhos das empresas sobre a atuação da AICEP, enquanto organismo responsável pela diplomacia económica. Assim, das entrevistas realizadas a empresas de diferentes setores de atividade, obtivemos um conjunto de testemunhos que nos irão permitir responder à questão colocada.

Uma primeira conclusão é que existe um número considerável de empresas que não está a ser contactado pela AICEP - 30% -, e um número ainda mais elevado que não acompanha as atividades da agência - 50% dos entrevistados. O que significa que a agência não está a conseguir apoiar todas as empresas no comércio internacional, tal como decorre da sua missão (Lederman et al., 2010, pp. 257-258). Este resultado não deve surpreender visto que a agência está organizada no sentido de dar resposta principalmente a empresas classificadas como prioritárias (AICEP, 2018h, pp. 14-20). Este desfecho revela ainda que a AICEP não está a comunicar com todas as empresas, pelo que, as não contactadas, não podem reconhecer que a AICEP contribui para o seu êxito nos mercados internacionais, nem tão pouco avaliar a ação da agência no seu relacionamento com outras empresas. É natural que, devido à existência de um elevado número de PMEs, a AICEP não consiga chegar a todas e que, por esse motivo, tenha a necessidade de se pautar por uma hierarquia de preferências. De acordo com a literatura, deverá apostar em PMEs que adotam abordagens de margem extensiva, porque são estas que têm maior probabilidade de beneficiar da sua ação (Volpe Martincus & Carballo, 2008). É por isso que o seu público-alvo são empresas orientadas para produtos e serviços mais especializados, virados sobretudo para a exportação (AICEP, 2018h, p. 32).

Analisando os recursos da AICEP, mais utilizados pelas PMEs, conclui-se que os mecanismos de apoio à exportação são os mais procurados e que, as empresas que já têm uma presença significativa no comércio internacional são as que mais têm usufruído desses mecanismos: formações, missões empresariais, listagem de contactos, programas de incentivos, delegados da rede externa - especialmente. Pese embora esta evidência, salienta-se que 90% das PMEs entrevistadas já recorreu, pelo menos uma vez, aos serviços da AICEP. Por um lado, isto significa que as empresas estão a usufruir de apoios da agência mas, em contraponto, tal indica que a agência está a direcionar maioritariamente os seus recursos para as PMEs mais internacionalizadas. Na verdade, as agências de promoção procuram direcionar os seus esforços para empresas com mais competências internacionais (Achtenhagen, 2011, p. 18). As empresas que durante mais tempo exportam são normalmente as que mais contribuem para as exportações do país (Lederman et al., 2011). Por isso é que a estrutura da AICEP tem uma área de *desenvolvimento* à qual incumbe garantir o acompanhamento próximo das empresas portuguesas com um cariz exportador - apenas 3000 – ver anexo C. Realça-se

também que – apesar de a maior parte das PMEs já ter recorrido alguma vez aos serviços da agência -, tais serviços enquadram-se quase exclusivamente em cinco categorias, o que parece reduzido face às necessidades das PMEs. As agências são instrumentos fundamentais para as empresas conseguirem reduzir os custos elevados que têm com a internacionalização (Hausmann & Rodrik, 2003). Sem esse apoio, a internacionalização torna-se ainda mais difícil para as empresas nacionais. É de sublinhar também que somente metade das empresas entrevistadas recomendou os serviços da AICEP, destacando em especial os delegados da rede externa. Sendo a AICEP um instrumento de diplomacia económica, é essencial que a sua importância seja reconhecida pelos respetivos atores económicos (Nitsch, 2007).

O conhecimento das estruturas da AICEP é generalizado, mas a profundidade desse conhecimento depende muito da relação existente entre a agência e as empresas e do tipo de serviços usufruído. Tal facto reconduz-nos de novo à evidência de que as ações da AICEP não têm alcançado muitas empresas nacionais. Inclusive, a percentagem de empresas que não conhece os gestores de cliente e de projeto é igual à das que não são contactadas pela agência - 30% das empresas entrevistadas. No entanto, se o conjunto das empresas que são apoiadas for responsável pela maioria das exportações nacionais, os efeitos da ação da agência acabam por se repercutir no aumento das exportações do país (Eaton et al., 2007). Nessa ótica, os benefícios sociais de tais apoios podem na realidade ser superiores aos seus custos (Lederman et al., 2006). Logo, ainda que 30% das PMEs esteja fora do campo de atuação da AICEP, mesmo assim, em termos globais, os efeitos das suas atividades podem estar a influenciar positivamente o comércio internacional das empresas nacionais.

Em termos de acompanhamento - e embora haja um generalizado consenso positivo sobre a disponibilidade da AICEP para ajudar as empresas -, é de notar que um número significativo de PMEs - 60% -, declarou que a agência não as acompanha adequadamente, sendo que, das restantes, só 20% é que considerou ser tal acompanhamento adequado, em algumas circunstâncias particulares. Ora, se as empresas consideram que a agência não as está a acompanhar devidamente, o apoio que lhes está a ser oferecido na área da internacionalização está abaixo das suas expectativas. Contudo, apesar dessa apreciação negativa, as empresas têm esperança de que melhorias futuras venham a ocorrer, uma vez que 60% dos inquiridos, acredita poder vir a beneficiar dos serviços da agência. As PMEs, sendo carentes de recursos e competências, não estão em posição de desprezar qualquer ajuda que venha do exterior.

Em relação à adequação dos meios, os resultados poderão ser considerados semelhantes aos do acompanhamento. Metade das empresas - mas apenas em relação a um número restrito de ações -, consideraram adequados os meios adstritos aos serviços. Temos, pois, inadequação

parcial de meios para 50% das empresas e inadequação total para as restantes. Assim sendo, pode concluir-se que o saldo é francamente desfavorável à agência nesta matéria, o que revela ser imperioso que a agência melhore a qualidade da sua estrutura de prestação de serviços, indo ao encontro das necessidades das empresas.

Isso mesmo foi manifestado pelas empresas na sua quase totalidade – 90% -, quer no contexto do seu próprio relacionamento com a agência, quer no âmbito da operacionalidade da agência em termos globais. Serviços mais direcionados para as necessidades das empresas, melhor preparação e mais divulgação dos serviços, melhoria dos recursos humanos e mais eficiência nas ações, foram as exigências mais enumeradas. Mas as agências também necessitam de tempo para absorver conhecimento e experiência e para melhorarem o seu desempenho, sendo as empresas, por natureza, agentes insatisfeitos: quanto mais poder e conhecimento se tem, mais se quer ter (Pettigrove, 2007). Contudo, as áreas a melhorar identificadas pelas PMEs são basilares para o funcionamento eficiente de qualquer estrutura. Logo, a conclusão a que se chega é que, na perspetiva das PMEs, a AICEP ainda tem algumas fragilidades que urge superar.

Quanto ao grau de satisfação com os serviços prestados pela agência, os resultados mostram que, no máximo, é considerado razoável. Metade das empresas atribuiu uma pontuação de 3 – numa escala de 0 a 5 -, tendo as restantes atribuído uma pontuação inferior.

Todavia, essa não é a apreciação da AICEP. Em sua opinião o seu nível de serviço deve ser classificado como bom, em clara divergência com a opinião maioritária das empresas. Ainda que a agência tenha uma visão global dos seus objetivos[55] - certamente diferente da preocupação das empresas[56] -, este resultado não se nos afigura satisfatório. Se a agência quer apoiar a internacionalização da economia, conforme o Programa Internacionalizar 2030 (Conselho de Ministros, 2021), não será bem-sucedida se as empresas não estiverem satisfeitas com a sua prestação. Ora, a maior parte das PMEs classificou o contributo da agência como fraco, em clara discordância com a autoapreciação da agência. As divergências também existem quanto à apreciação do contributo da AICEP para o comércio internacional das PMEs. Embora as empresas e a agência considerem que, nesse âmbito, os efeitos são positivos, as empresas consideram que o seu impacto ainda é pouco significativo, ao contrário da AICEP.

[55] A sua intenção, comprovada por vários estudos, é promover essencialmente as exportações do país (Rose, 2007).

[56] As empresas, por sua vez, pretendem obter vantagens competitivas no comércio internacional (Cuervo-Cazurra et al., 2007).

Esta conclusão decorre das seguintes constatações: (a) um número considerável de PMEs afirmou taxativamente que os meios da AICEP e o seu acompanhamento não são apropriados; (b) as PMEs identificaram um conjunto de medidas que a agência deverá implementar para melhorar o seu desempenho; (c) a diversidade de serviços de que as PMEs entrevistadas beneficiaram foi reduzida; (d) a constatação de que a ação da AICEP está tendencialmente orientada para as empresas de perfil eminentemente exportador, em consequência da forma como a agência está organizada.

No entanto, a AICEP tira conclusões diferentes, considerando que a sua atuação contribui significativamente para a internacionalização das empresas nacionais, pelo que será importante aclarar e esclarecer este quadro de divergência em futuras investigações.

Antecipando alguns argumentos desse debate, diremos que o contributo da AICEP para o incremento das exportações das PMEs nacionais só ocorrerá, em plenitude, com base no estabelecimento de relações diplomáticas estreitas com os países onde as empresas atuam internacionalmente. Segundo Ciuriak (2014), a intensificação das trocas comerciais entre países está muito dependente do nível de relação que existe entre os respetivos Estados. Assim sendo, o deficiente estabelecimento e a insuficiente prossecução de tais relações pode estar a contribuir para que a imagem da AICEP seja desfavorável aos olhos das PMEs. Por isso mesmo tem toda a justificação o Programa Internacionalizar 2030 que temos vindo a referir, onde se estabelece que uma das missões da AICEP é apoiar a União Europeia na conclusão de novos acordos de comércio livre que propiciem um aumento de transações com novos mercados.

Em síntese – e respondendo à primeira questão de investigação -, a maioria das PMEs considera que a contribuição da AICEP para internacionalização ainda está aquém das suas legítimas expectativas e indiscutíveis necessidades. O leque de serviços prestados e de produtos oferecidos é considerado reduzido, pelo que o seu impacto no comércio internacional, sendo favorável, é ainda pouco significativo. Como os recursos da agência são direcionados, no essencial, para as empresas definidas como prioritárias, haveria ganhos de eficiência se as iniciativas fossem mais personalizadas e direcionadas para as necessidades particulares de cada empresa – mormente ao nível do acompanhamento e dos meios disponibilizados.

A segunda questão de investigação pretendia esclarecer qual é o modo de operar da AICEP no âmbito da internacionalização das PMEs. Ora, a principal constatação é que a AICEP, diferentemente de outras agências – como por exemplo a PROExport, agência colombiana –, agrega, e deve prosseguir, quer ações de promoção do comércio internacional,

quer ações de captação de investimento estrangeiro (AICEP, 2020o). Acresce que também possui características de agência de inteligência e de organização *Think Tank* visto que, no processo de recolha, análise e disseminação de informação, também recorre à inteligência (Costa, 2017, p. 110; Davies & Gustafson, 2013, p. 7). Dessa forma, a agência pode aproveitar essa polivalência para tirar partido de ações que - embora não sendo direcionadas para a internacionalização – conduzam a uma maior eficiência na dinamização do comércio internacional das empresas. Um exemplo dessa atuação foram as visitas de importadores ao país, patrocinadas pela agência com o objetivo de captar investimento estrangeiro, mas que os exportadores nacionais reconheceram ser de bastante utilidade na fomentação das relações com o exterior (AICEP, 2017e, pp. 29-30).

A AICEP é uma organização sob a tutela do Governo, subordinada à orientação política, semelhante, nesse aspeto, ao modelo francês: as agências são assuntos de Estado, sendo as diretrizes também definidas do topo à base (Olier Arenas, 2014, p. 21). Esta última característica também é comum ao modelo japonês, mas há uma diferença: neste último as diretrizes são delineadas com o envolvimento do Governo em diálogo com as empresas (Olier Arenas, 2014, p. 20). Tal como ocorre no modelo francês em relação a países de matriz francófona, a AICEP também procura tirar partido das suas ligações históricas – a cobertura com delegações de todos países da CPLP é um exemplo disso (AICEP, 2017e, p. 5).

Adicionalmente, a AICEP presta diversos tipos de serviços ao nível da promoção de exportações[57] os quais, quando oferecidos em conjunto, tem um efeito mais positivo do que se resultarem de ações isoladas. As várias formações desenvolvidas pela AICEP, de capacitação das empresas para fazer face à internacionalização, é um exemplo claro dessas sinergias - *ABC Mercado, Como Vender Em, Em Foco, Módulos Temáticos de Comércio Internacional, Go to Market, Design Improving Business Export, Export Advance* e o *Exportar online*.

Apesar da variedade de serviços oferecidos pela AICEP, as empresas consideram mesmo assim que os serviços prestados não são suficientes, e não vão ao encontro das necessidades das empresas. Ora, tal facto deve resultar de a estratégia da agência não ter em consideração as necessidades do mercado, estar mais voltada para dentro, não adotando uma filosofia orientada para o mercado[58].

Retornando ao papel da inteligência na missão da AICEP, este está bem patente no eixo de intervenção, *Business and Market Intelligence*, do Programa Internacionalizar 2030

[57] *Bundled services* segundo Volpe Martincus & Carballo, (2010b).

[58] Esta constatação é defendida no *working paper* de Ferreira & Teixeira (2010) (pp. 38-39), onde se compara a atuação da AICEP com a atuação da agência irlandesa.

(Conselho de Ministros, 2021). Em função disso - e dado que a procura de mecanismos e medidas de apoio à internacionalização pelas empresas se restringe a um número limitado de iniciativas -, a AICEP, seguindo a metodologia de Kaizen de procura da melhoria contínua[59], sentiu a necessidade de realizar modificações nos produtos e serviços a oferecer. Foi nesse contexto que a AICEP passou a implementar um processo de transformação digital dos seus produtos e serviços, destacando-se nesse âmbito o surgimento da plataforma tecnológica *Portugal Exporta* (AICEP, 2019a). Na prática, esta plataforma, através da utilização da inteligência artificial, pretende promover atividades que acrescentem maior valor para as empresas nacionais e que sejam mais personalizadas e adequadas às suas expetativas e necessidades. Ou seja, é uma tentativa de aproximação a um modelo mais sofisticado, como é o caso do modelo chinês (Olier Arenas, 2014, p. 22). Será curioso, e de todo o interesse, avaliar o resultado desta transformação, podendo tal ser um tema a prosseguir em futuras investigações.

Como já foi referido a estrutura comercial da AICEP está organizada – em termos de ações ao nível da internacionalização -, de forma a dar um apoio mais personalizado a certas empresas e setores, embora nas suas principais atribuições isso não seja referido (AICEP, 2020o). Tais opções têm alguma semelhança com o modelo sueco, embora neste caso os destinatários sejam sobretudo as principais multinacionais suecas (Olier Arenas, 2014, p. 20). Por isso não é inusitada a falta de acompanhamento referida por muitas empresas entrevistadas. Assim, a divisão comercial da agência está dividida em três áreas: o atendimento, o desenvolvimento e as fileiras – ver anexo C. Na área de desenvolvimento são acompanhadas as empresas de perfil exportador registadas na AICEP; na área das fileiras a agência assegura a relação com as associações setoriais; finalmente a área de atendimento cuida das restantes empresas registadas na AICEP que não sejam seguidas pela área de desenvolvimento. Ou seja, existem empresas que têm um apoio privilegiado, outras que têm um apoio mediano e ainda outras que acabam por ficar fora no âmbito de atuação da agência, nomeadamente as que não estão registadas. Esta abordagem diferenciada – variando consoante as características das empresas -, decorre, de certa forma, do Programa Internacionalizar 2030, quando no eixo de intervenção, *Apoio no Acesso aos Mercados e ao Investimento em Portugal*, é claramente indicado, como fator-chave a desenvolver, o reforço

[59] Exemplo dessa filosofia são as afirmações da agência de querer melhorar de uma forma continuada os mecanismos/serviços oferecidos, a fim de responder melhor às necessidades das empresas – ver anexo C.

da participação nas cadeias de valor nacional das empresas de vocação exportadora (Conselho de Ministros, 2021).

É de destacar também o importante papel da rede externa da AICEP, evidenciado pelas empresas entrevistadas - mais precisamente dos seus delegados -, ao ajudar a compreender melhor as necessidades dos mercados onde as PMEs operam. Porém, decorre deste estudo que a estrutura da agência não tem dimensão suficiente para fazer face às exigências do mercado e que precisa de ser mais bem qualificada. Um estudo desenvolvido por Baumard (1991), sobre as agências de inteligência, demonstrou que as agências têm de organizar a sua estrutura segundo os interesses das empresas. Para isso, é importante que a AICEP tenha capacidade para captar recursos humanos, através da oferta de condições aliciantes para assim atrair os mais bem qualificados. Contrariamente ao que acontece noutras carreiras profissionais (FNE, 2019), não existe no ordenamento jurídico português nenhuma legislação que defina a carreira profissional dos delegados da rede externa. Por conseguinte, afigura-se de extrema importância que essa anormalidade seja corrigida para que essa carreira profissional seja vista como desafiante e atrativa. De acordo com Ferreira & Teixeira, (2010), não foram encontrados na AICEP processos sobre mecanismos de recompensa e de ajuda nas tarefas diárias, procedimentos de recrutamento, definição de objetivos de curto e longo prazo (p. 37). O que diz muita sobre a sua organização.

Em suma – e respondendo à segunda questão de investigação -, o *modus operandi* da AICEP está mais virado para uma abordagem orientada para dentro da organização do que propriamente para as necessidades dos clientes. O que difere de algumas outras agências. Apesar de, através de um processo de melhoria continua, se comecem a sentir mudanças nesse paradigma. Tem a vantagem de – sendo uma agência de promoção das exportações -, ser em simultâneo uma agência de promoção de investimento e possuir competências ligadas às agências de inteligência. Logo, pode retirar sinergias do facto de prestar *bundled services*. Está organizada para dar resposta essencialmente às necessidades das empresas de perfil exportador já estabelecido, tendo uma estrutura de rede externa reduzida e pouco qualificada para fazer face à realidade atual dos mercados.

Conclusão

Este estudo teve como finalidade principal perceber a influência que a diplomacia económica portuguesa tem no comércio internacional das PMEs nacionais, compreender e também questionar os processos de atuação envolvidos. Para isso, as entrevistas semiestruturadas realizadas às PMEs portuguesas e à AICEP, juntamente com a revisão da literatura, tiveram um papel importante. As interpretações decorrentes das técnicas de análise de dados permitiram apreender como a diplomacia económica – AICEP – interfere no quotidiano das empresas nacionais no âmbito da sua internacionalização. Como, e de que forma, existiu intervenção no desempenho dessas empresas em termos de comércio externo, e se, de facto, foi ou não importante na superação das várias etapas da internacionalização. Aliás, os vários relatos obtidos dos testemunhos conseguiram ajudar a revelar os pontos fortes e fracos da agência, fornecendo informação valiosa para o seu melhoramento.

Assim, pode concluir-se que a investigação ajudou a compreender melhor o papel da diplomacia económica no contexto da internacionalização das PMEs nacionais e a identificar os processos utilizados. A sua performance é determinante para o êxito da internacionalização das empresas nacionais – constatação concordante com a literatura (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2006).

Os resultados da investigação revelaram mais uma vez que a diplomacia económica tem uma relevância cabal no combate às dificuldades com que as empresas se debatem quando pretendem desenvolver a sua atividade no comércio externo (Bergeijk, 2009; Yakop & van Bergeijk, 2011). É o primeiro estudo realizado em Portugal que pergunta diretamente às PMEs nacionais, a sua opinião sobre a influência que a AICEP tem – enquanto ator principal da diplomacia económica do país - no desenvolvimento da sua atividade económica internacional. Sublinhe-se, pois, a importância desse contributo.

O presente estudo também demonstrou que as várias características e competências da AICEP são em tudo semelhantes às previstas na literatura para as agências de promoção de exportação (Lederman et al., 2010), de investimento (Anderson & Sutherland, 2015) e de inteligência (Davies & Gustafson, 2013). Contrariamente, em alguns países, as agências de promoção de exportação e de investimento são estruturas completamente separadas – como é o caso da India, *Invest India*. Esta pluralidade de valências permite à agência potenciar as várias sinergias existentes entre as diferentes áreas e assim melhorar a sua eficiência e eficácia no âmbito do apoio à internacionalização das PMEs. Por outro lado, é uma agência estatal com bastantes semelhanças com o modelo francês (Olier Arenas, 2014, p. 21).

Quanto aos serviços oferecidos pela agência, apesar de estarem concordantes com o elenco previsto na literatura, estão a ser direcionados apenas para as PMEs classificadas como prioritárias, o que, de facto, reduz o campo de ação da agência. Acrescenta-se que as empresas-alvo são essencialmente de cariz exportador. Ou seja, as empresas em que o comércio internacional é pouco preponderante não estão a ser consideradas no plano de ação da agência. Por isso, não surpreendeu que o acompanhamento e os meios utilizados tenham sido um dos aspetos mais criticados por parte das empresas. Assim sendo, as ações da AICEP poderão não estar a chegar a um conjunto alargado de empresas estando a sua ação a ficar aquém do que é a missão de uma agência de promoção de exportação – promover a internacionalização do tecido empresarial nacional. É premente alargar o nível de influência da agência no tecido empresarial – que está carente de recursos e que, apesar de algumas demonstrações de insatisfação, acredita poder beneficiar com os serviços da agência. Para esse fim também é fundamental capacitá-la com mais e melhores recursos humanos, atraindo e retendo os melhores profissionais.

A personalização dos serviços a fim de ir ao encontro das necessidades das empresas, foi uma das principais falhas encontradas pelas empresas na atuação da AICEP. Conhecer bem as características das empresas recetoras dos serviços é de extrema relevância na atividade da agência. O planeamento e a elaboração das atividades da agência não podem ser definidas sem ter em consideração quem são os destinatários e o que precisam, caso contrário os resultados poderão ficar seriamente comprometidos (Kotabe & Czinkota, 1992). Conforme se constatou, continua virada para dentro. Ainda que a agência esteja a atravessar um período de transição tecnológica, aumentar a variedade dos serviços prestados – considerada insuficiente por bastantes empresas – e a sua qualidade, deverá ser um objetivo a prosseguir para melhorar o desempenho da agência, inclusive o seu modo de divulgação.

As relações económicos que a diplomacia consegue estabelecer com outros países – como os acordos de comércio livre – são uma boa forma de fomentar as transações entre as empresas portuguesas e os mercados externos, fomentando assim a internacionalização das empresas (Ciuriak, 2014). Portanto, o Estado Português deverá estimular ações que favoreçam o comércio com diferentes países, sobretudo para fora da União Europeia.

Uma das principais limitações desta investigação, deriva da significância quantitativa dos resultados obtidos, já que apenas auscultámos dez opiniões - em alguns casos divergentes-, e isto apesar de termos tentado que a metodologia usada para escolher as PMEs do painel tenha permitido mitigar essa limitação, tornando-o suficientemente representativo da fileira exportadora nacional. Embora tenhamos isolado uma concordância genérica dos entrevistados

quanto ao efeito positivo da diplomacia económica sobre a internacionalização (Polachek, 1997; Pollins, 1989; van Bergeijk, 1992), a avaliação do seu impacto resta ainda por quantificar. Mesmo que tal quantificação enfrente obstáculos metodológicos de monta, futuras investigações poderão prosseguir esse objetivo. Entre outros obstáculos, uma das dificuldades a enfrentar deriva da diversidade de PMEs existente no mercado. A heterogeneidade do universo em estudo pode criar dificuldades na generalização das interpretações. Logo, uma investigação que englobe empresas com atividades económicas, diversas daquelas que estudámos e em fases diferentes de internacionalização, pode ser um complemento útil para esclarecer melhor a temática do nosso estudo.

No domínio dos mecanismos de suporte à internacionalização e à exportação, deve-se ponderar a necessidade de, no futuro, se realizarem estudos que avaliem o nível de satisfação de determinadas medidas de apoio, ao longo do tempo, às PMEs. Este tipo de investigação poderá ajudar a compreender se determinadas atividades, realizadas pela agência, são ou não bem-sucedidas em termos dos resultados esperados pelos destinatários, ou seja, pelas empresas.

A transição tecnológica que a agência está a sofrer tem criado alterações consideráveis na forma como organização opera nos últimos tempos. Um estudo que avalie os resultados atingidos por essa transformação, deverá também ser considerado como uma via profícua de investigação futura.

Fontes

AICEP. (2014a). Plano Estratégico Triénio 2014-2016. In AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/informacao-gestao/Documents/plano-estrategico-trienio2014-2016.pdf

AICEP. (2014b). Roadshow Portugal Global. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/RoadShow/Paginas/Acoes_Roadshow.aspx

AICEP. (2015). WebSummit coming to Lisbon in 2016. AICEP. https://www.portugalglobal.pt/pt/portugalnewsarquivo2015/newsroom/paginas/websummitcomingtolisbonin2016.aspx

AICEP. (2016). Comprar a Portugal Fileiras de Oportunidades. In AICEP. https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/multimedia/fileiras/Documents/brochura_fileiras_PT.pdf

AICEP. (2017a). África do Sul - Ficha de Mercado. AICEP. http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/FMAfricadoSul/#/

AICEP. (2017b). Ferramentas da Google de Apoio à Internacionalização. AICEP.
https://www.portugalglobal.pt/PT/Acoes/ModulosTematicos/Paginas/ferramentas-do-google-de-apoio-a-Internacionalizacao.aspx

AICEP. (2017c). Inspiring Portugal Eurosonic Noorderslag 2017. AICEP.
https://www.portugalglobal.pt/EN/SourceFromPortugal/prominent-clusters/cultural-creative-industries/Pages/eurosonic-noorderslag.aspx

AICEP. (2017d). Mercados informação de negócios EUA Oportunidades e Dificuldades do Mercado.
http://www.revista.portugalglobal.pt/AICEP/Documentos/ODMEUA/#/

AICEP. (2017e). Relatório de Contas 2016. In AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/informacao-gestao/Documents/relatorio-contas-2016.pdf

AICEP. (2017f). Taste Portugal. AICEP.
https://pmemagazine.sapo.pt/evento/taste-portugal-berlin/

AICEP. (2018a). África do Sul - Flash País. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=76c592af-b2b2-4e3f-8cea-9a149f63f239

AICEP. (2018b). África do Sul - Síntese do País. AICEP. https://www.portugalexportador.pt/wp-content/uploads/2017/10/AfricaSul-SP-set2017.pdf

AICEP. (2018c). AICEP assina acordos com empresas chinesas. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/sala-imprensa/notas-imprensa/Documents/AICEP-assina-acordos-com-empresas-chinesas.pdf

AICEP. (2018d). AICEP assina cinco contratos de investimento. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/sala-imprensa/notas-imprensa/Documents/AICEP_assina_cinco_contratos_de_investimento.pdf

AICEP. (2018e). AICEP e Porto Business School vão ajudar as empresas portuguesas a internacionalizarem-se.
http://www.exportadvance.pt/porto/

AICEP. (2018f). Mercados informação de negócios EUA Guia Prático de Acesso ao Mercado.
https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/EUA_GPAM.pdf

AICEP. (2018g). Metalurgia e Metalomecânica Número um das Exportações. Revista Portugal Global. www.portugalsiteselection.pt

AICEP. (2018h). Relatório de Contas 2017. In AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/informacao-gestao/Documents/relatorio-contas-2017.pdf

AICEP. (2018i). Roadshow Exportar Online. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/ExportarOnline/Documents/roadshow_programa.pdf
AICEP. (2018j). França Síntese setorial de calçado de couro. https://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/paginas/francassmcc.aspx
AICEP. (2019a). AICEP lança nova plataforma tecnológica Portugal Exporta. www.portugalexporta.pt
AICEP. (2019b). AICEP promove Seminário sobre Linkedin dedicado às empresas. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/sala-imprensa/notas-imprensa/Documents/AICEP promove Seminário sobre Linkedin dedicado às empresas.pdf
AICEP. (2019c). Balanço Social 2018. In AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/informacao-gestao/Paginas/informacao-gestao.aspx
AICEP. (2019d). Curso Internacional de Comércio Electrónico. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/ExportarOnline/Documents/conteudos-programaticos.pdf
AICEP. (2019e). Em Foco BRASIL E-commerce. https://www.portugalexporta.pt/agenda/em-foco-brasil-e-commerce
AICEP. (2019f). Empresa norte-americana de Cibersegurança abre Centro de I&D em Lisboa. www.cloudflare.com https://www.apdc.pt/noticias/atualidade-nacional/empresa-norte-americana-de-ciberseguranca-abre-centro-de-i-d-em-lisboa
AICEP. (2019g). "Made in Portugal" reforça presença em Milão. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/sala-imprensa/notas-imprensa/Documents/Made in Portugal reforça presença em Milão.pdf
AICEP. (2019h). PORTUGAL FAZ BEM À SAÚDE. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/sala-imprensa/notas-imprensa/Documents/Portugal faz bem à Saúde - Protocolo de Cooperação.pdf
AICEP. (2019i). Primeira Grande Conferência da AICEP premeia melhor exportadora e melhor investimento. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B21259BD3-58ED-4900-A547-9953FF9E57E0%7D
AICEP. (2019j). Seminário de Acolhimento. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/sala-imprensa/notas-imprensa/Documents/23EdicaoINOVContacto_18a22defevereiro.pdf
AICEP. (2019k). "Sous le Soleil du Portugal" Portugal mostra-se em França. http://www.turismodeportugal.pt/pt/Media/Notas_Imprensa/Paginas/portugal-mostra-franca.aspx
AICEP. (2020a). ABC Mercado. AICEP. http://portugalglobal.pt/PT/Acoes/abcMercado/Paginas/Acoes_AbcMercado.aspx
AICEP. (2020b). Como Vender Em. AICEP. http://portugalglobal.pt/PT/Acoes/ComoVenderEm/Paginas/Acoes_ComoVenderEm.aspx
AICEP. (2020c). Consultoria Regulamentar. Portugal Exporta. https://www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos/consultoria
AICEP. (2020d). Em Foco. AICEP. http://portugalglobal.pt/PT/Acoes/EmFoco/Paginas/Acoes_EmFoco.aspx
AICEP. (2020e). Globalmail. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/Administracao/GlobalMail/Paginas/GerarNewsletters.aspx
AICEP. (2020f). Go To Market. Portugal Exporta.

https://www.portugalexporta.pt/produtos-e-servicos/formacao/go-to-market
AICEP. (2020g). Informação Estatística. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Estatisticas.aspx
AICEP. (2020h). INOV CONTACTO. AICEP. https://www.inovcontacto.com/
AICEP. (2020i). Máquinas e Ferramentas. Portugal Global. http://www.portugalglobal.pt/PT/ComprarPortugal/Fileiras/maquinas-ferramentas/Paginas/maquinas-ferramentas.aspx
AICEP. (2020j). Módulo Temático. AICEP. http://portugalglobal.pt/PT/Acoes/ModulosTematicos/Paginas/Acoes_ModuloTematico.aspx
AICEP. (2020k). Oportunidades de Negócio / Divulgações. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/oportunidades-de-negocio.aspx
AICEP. (2020l). Políticas e objetivos da AICEP. Portugal Global. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/politicas-objetivos/Paginas/politicas-objetivos.aspx
AICEP. (2020m). Portugal revela participação na Expo 2020 Dubai. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/sala-imprensa/notas-imprensa/Documents/Nota de Agenda_Portugal revela participação na Expo 2020 Dubai.pdf
AICEP. (2020n). Portugalnews. AICEP. http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/PortugalNews.aspx
AICEP. (2020o). Sobre Nós. Portugal Global. http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx
ANIET. (2016). Diagnóstico Competitivo sobre o Setor da Extração e Transformação da Pedra Natural. www.aniet.pt
Banco de Portugal. (2018). As indústrias transformadoras em Portugal por nível de intensidade tecnológica.
British Columbia Government. (2013). Premier Clark announces jobs and trade mission to Asia. British Columbia Newsroom.
CENIT. (2009). Análise da Indústria Têxtil e Vestuário no Norte de Portugal e Galiza: Consolidação da Complementaridade do "Cluster" Transfronteiriço na Euroregião.
CIA. (1994). A Consumer's Guide to Intelligence.
Conselho de Ministros, P. do. (2017). Resolução do Conselho de Ministros n.o 189/2017. Diário Da República N.o 234/2017, Série 1 de 6-12-2017.
Conselho de Ministros, P. do. (2021). Resolução do Conselho de Ministros 20/2021, 2021-03-19 - DRE. Diário Da República n.o 55/2021, Série I de 2021-03-19. https://dre.pt/home/-/dre/159792487/details/maximized
Consumo, G. (2017). Produziu-se menos azeite em 2016. Revista Dos Negócios de Distribuição. https://grandeconsumo.com/produziu-se-menos-azeite-em-2016/#.X0OqzshKhPY
DOD Dictionary of Military and Associated Terms (June 2018). (2018). https://www.hsdl.org/?abstract&did=813130
Económico e Social Europeu, C. (2015). EUR-Lex - 52014IE4990 - EN - EUR-Lex. Jornal Oficial Da União Europeia. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52014IE4990
Economist, W. (2019). The Economist's World Ocean Initiative: https://www.woi.economist.com/.
EIM Business & Policy Research. (2010). Internationalisation of European SMEs.

FNE, F. N. da E. (2019). Estatuto da Carreira Docente. In Educação, FNE (Federação Nacional da Educação)
Guimarães, A. (2019). Portugal Exporta: uma plataforma online para todos os setores. In Guimarães, Agora!
IAPMEI. (2018). Regulamento Estatutos PME Líder e PME Excelência 2018 PME LÍDER 2018. www.iapmei.pt,
IFC. (2012). IFC and Small and Medium Enterprises. www.ifc.org.
Industry Canada. (2015). Investment Canada Act. Thresholds for review.
INE. (2007). CAE – Rev 3.
INE. (2020). Portal do INE. INE. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
Informa D&B. (2016). Frutas e Produtos Hortícolas.
Kaizen, I. (2020). Eficiência de Processos. Retrieved July 6, 2021, from Institute Kaizen website: https://pt.kaizen.com/competencias.html
Marinha Grande, M. (2020). Portal da Marinha Grande / Caraterização. Portal Da Marinha Grande. https://www.cm-mgrande.pt/pages/303
Marktest. (2020). Consumidores de vitaminas e suplementos duplicam em 5 anos : Notícia - Grupo Marktest - Estudos de Mercado, Audiências, Marketing Research, Media. Marktest. https://www.marktest.com/wap/a/n/id~24c6.aspx
Ministério da Economia e da Inovação. (2006). Decreto-Lei 208/2006, 2006-10-27 - DRE. Diário Da República n.o 208/2006, Série I de 2006-10-27. https://dre.pt/pesquisa/-/search/545649/details/maximized
Observatory of European SMEs. (2007). Analytical Report. Eurobarometer.
OECD-APEC. (2007). Removing Barriers to SME Access to International Markets Paris.
OECD. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalization.
Pordata. (2020). Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa. Pordata. https://www.pordata.pt/
Portuguesa, R. (2018). Sinopse Textil Vestuario - (17-04-2019). Direção-Geral Das Atividades Económicas. https://www.dgae.gov.pt/gestao-de-ficheiros-externos-dgae-ano-2019/sinopse-textil-vestuario-17-04-2019.aspx
Presidência do Conselho de Ministros. (2015). Decreto-Lei 219/2015, 2015-10-08 - DRE. Diário Da República n.o 197/2015, Série I de 2015-10-08. https://dre.pt/home/-/dre/70485719/details/maximized
Racius. (2020). Racius - Informação Empresarial. Racius. https://www.racius.com
UNCTAD. (2014). Skills and foreign direct investment promotion: What Can an Investment Promotion Agency Do? The IPA Observer nº 3, 2004, 1-6.
União Europeia, C. (2003). Recomendação da Comissão (2003/361/CE). Jornal Oficial Da União Europeia.
United Nations. (2009). Promoting Investment and Trade: Practices and Issues. In United Nations Conference on Trade and Development. http://www.unctad.org.
WebSummit. (2016). Europe’s Largest Technology Marketplace. WebSummit. https://websummit.com/

Referências Bibliográficas

Abbott, A. (2014). The system of professions: An essay on the division of expert labor. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Achtenhagen, L. (2011). Internationalization competence of SMEs. In Eklunds Tryckeri AB.

Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. In Handbook of Practical Program Evaluation (pp. 492–505). John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19

Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social Capital: Prospects for a New Concept. Academy of Management Review, 27(1), 17–40. https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314

Afman, E. R., & Maurel, M. (2010). Diplomatic relations and trade reorientation in transition countries. In P. A. G. van Bergeijk & S. Brakman (Eds.), The Gravity Model in International Trade (pp. 278–295). Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511762109.010

Aharoni, Y. (1966). The foreign investment decision process. The International Executive, 8(4), 13–14. https://doi.org/10.1002/tie.5060080407

Aldrich, H. E., & Fiol, C. M. (1994). Fools Rush in? The Institutional Context of Industry Creation. Academy of Management Review, 19(4), 645–670. https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412190214

Alfaro, L., Chanda, A., Kalemli-Ozcan, S., Sayek, S. (2006). How Does Foreign Direct Investment Promote Economic Growth? Exploring the Effects of Financial Markets on Linkages. https://econpapers.repec.org/paper/nbrnberwo/12522.htm

Almor, T., & Hashai, N. (2004). The competitive advantage and strategic configuration of knowledge-intensive, small- and medium-sized multinationals: a modified resource-based view. Journal of International Management, 10(4), 479–500. https://ideas.repec.org/a/eee/intman/v10y2004i4p479-500.html

Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic Management Journal, 14(1), 33–46. https://doi.org/10.1002/smj.4250140105

Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. Journal of International Business Studies, 24(2), 209–231. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230

Anderson, J., & Sutherland, D. (2015). Developed economy investment promotion agencies and emerging market foreign direct investment: The case of Chinese FDI in Canada. Journal of World Business, 50(4), 815–825. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.04.005

Andrew, C. M., & Mitrokhin, V. (2005). The world was going our way : the KGB and the battle for the Third World. Basic Books. https://www.basicbooks.com/titles/christopher-andrew/the-world-was-going-our-way/9780465003136/

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth. Academy of Management Journal, 43(5), 909–924. https://doi.org/10.5465/1556419

Baker, S.E., Edwards, R. and Doidge, M. (2012) How many qualitative interviews is enough? Expert voices and early career reflections on sampling and cases in qualitative research. Working Paper.

Bardin, L. (2011). Análise de Conteúdo. In Edições 70.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Baum, M., Schwens, C., & Kabst, R. (2011). A Typology of International New Ventures: Empirical Evidence from High-Technology Industries. Journal of Small Business Management, 49(3), 305–330. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00328.x

Baumard, P. (1991). Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels. Masson: Paris, France.
Ben-Atar, D. S. (2004). Trade Secrets: Intellectual Piracy and the Origins of American Industrial Power. In Yale University Press. Yale University Press. https://doi.org/10.12987/yale/9780300100068.001.0001
Benito, G., & Welch, L. (1997). De-internationalisation. Management International Review, 37(2), 7–25.
Bergeijk, P. A. G. van. (1994). Economic Diplomacy, Trade And Commercial Policy. Books. https://ideas.repec.org/b/elg/eebook/447.html
Bergeijk, P. A. G. van. (2009). Economic diplomacy and the geography of international trade. Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781781007778
Bergeijk, P. A. G. van, Okano-Heijmans, M., & Melissen, J. (2011). Economic diplomacy : economic and political perspectives. Martinus Nijhoff Publishers.
Bergier, J. (1975). Secret armies : the growth of corporate and industrial espionage. Bobbs-Merrill. https://catalogue.nla.gov.au/Record/1764187
Berridge, G. (2015). Diplomacy: theory and practice. 5th edn. New York: Palgrave.
Beyea, S. C., & Nicoll, L. H. (1997). Ten questions that will get you through any research report. AORN Journal, 65(5), 978–979. https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)62982-7
Biagino Costanzo. (2014). La protezione del segreto industriale. www.sicurezzanazionale.gov.it
Bobonis, G. J., & Shatz, H. J. (2007). Agglomeration, Adjustment, and State Policies in the Location of Foreign Direct Investment in the United States. Review of Economics and Statistics, 89(1), 30–43. https://doi.org/10.1162/rest.89.1.30
Bonucci, L. (2016). Economic Intelligence as National Security Issue. Dsps.Unifi.It. https://www.dsps.unifi.it/upload/sub/economic-intelligence-as-national-security-issue---lorenzo-bonucci-cssii.pdf
Bournois, F., Romani, P.-J., & Institut des hautes études de défense nationale (France). (2000). L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises. Economica.
Boutary, M. (2006). Des PME exportatrices aux PME globales : apport des TIC. Actes Du Colloque AFME, Montréal.
Božič, K., & Dimovski, V. (2019). Business intelligence and analytics for value creation: The role of absorptive capacity. International Journal of Information Management, 46, 93–103. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.11.020
Buckley, P. J. (1989). Foreign Direct Investment by Small- and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background. In The Multinational Enterprise (pp. 24–45). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11026-1_2
Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. Journal of International Business Studies, 29(3), 539–561. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490006
Burkitt, H., & John, Z. (2006). Marketing Excellence: Winning Companies Reveal the Secrets of Their Success. In John Wiley & Sons LTD.
Câmara, R. H. (2013). Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. Revista Interinstitucional de Psicologia.
Canabal, A., & White, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. International Business Review, 17(3), 267–284. https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2008.01.003
Casarett, D., Karlawish, J. H. T., & Sugarman, J. (2000). Determining when quality improvement initiatives should be considered research: Proposed criteria and potential implications. Journal of the American Medical Association, 283(17), 2275–2280. https://doi.org/10.1001/jama.283.17.2275

Champion, B. (2008). Spies (Look) Like Us: The Early Use of Business and Civilian Covers in Covert Operations. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 21(3), 530–564. https://doi.org/10.1080/08850600701651268
Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities. International Marketing Review, 26(1), 30–61. https://doi.org/10.1108/02651330910933195
Chang, S.-J., & Rhee, J. H. (2011). Rapid FDI expansion and firm performance. Journal of International Business Studies, 42(8), 979–994. https://ideas.repec.org/a/pal/jintbs/v42y2011i8p979-994.html
Chetty, S., & H. Agndal. 2007. Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. Journal of International Marketing 15: 1–29.
Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small- to medium-sized firms. European Journal of Marketing, 37(5/6), 796–820. https://doi.org/10.1108/03090560310465152
Chew, Y.-T., & Yeung, H. W. (2001). The SME Advantage: Adding Local Touch to Foreign Transnational Corporations in Singapore. Regional Studies, 35, 431–448. https://doi.org/10.1080/00343400120058433
Cibangu, S. K. (2012). Qualitative Research: The Toolkit of Theories in the Social Sciences. In: Theoretical and methodological approaches to social sciences and knowledge management.
Ciuriak, D. (2014). Technical Paper: The Impact of Diplomatic Representation Abroad on Canada's Exports. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2433981
Clouse, R. (2005). Proposing a good research question: a simple formula for success. Gastrointest Endosc. https://www.researchgate.net/publication/8004894_Proposing_a_good_research_question_a_simple_formula_for_success
Cohen, C. (2004). Veille et intelligence stratégiques. Hermes Science Publications. https://www.youscribe.com/catalogue/livres/savoirs/veille-et-intelligence-strategiques-2393192
Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Research Methods in Education (6th ed). Routledge.
Colletis, G. (1997). G. Intelligence économique: Vers un nouveau concept en analyse économique. Rev. d'Intell. Econ.
Collins, J., & Porras, J. (2004). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. In William Collins.
Corbetta, P. (2003). Social research: Theory, methods and techniques. In Sage Publications Ltd.
Cornwall, M. (2000). The undermining of Austria-Hungary: the battle for hearts and minds. London: Palgrave MacMillan.
Cossiga, F. (2002). I servizi e le attività di informazione e controinformazione : abecedario per principianti, politici e militari, civili e gente comune. Rubbettino.
Costa, C. M. (2017). Think Tanks num mundo globalizado. Janus 2017- A Comunicação Mundializada. http://repositorio.ual.pt/handle/11144/3565
Costa, C. M., & Mendonça, S. (2019). Knowledge-intensive consumer services. Understanding KICS in the innovative global health-care sector. Research Policy, 48(4), 968–982. https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.026
Coviello, N. E.; McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. Management International Review. https://www.jstor.org/stable/40835788?seq=1

Crespi, G., & Alvarez, R. (2000). Estudios de economía. In Estudios de Economía (Vol. 27, Issue 2). https://boletinjidh.uchile.cl/index.php/EDE/article/view/40783
Creswell, J. W. (2009). Research design : qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. Sage Publications.
Creusen, H., & Lejour, A. (2011). Uncertainty and the export decisions of Dutch firms. In CPB Discussion Paper. CPB Netherlands Bureau for Economic Policy Analysis. https://ideas.repec.org/p/cpb/discus/183.html
Cuervo-Cazurra, A. (2012). Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. Global Strategy Journal, 2(3), 153–167. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01039.x
Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., & Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. Journal of International Business Studies, 38(5), 709–725. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400295
Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A behavioural theory of the firm*. New York: Prentice-Hall, Inc.
Dana, L. P. (2001). Networks, Internationalization & Policy. Small Business Economics, 16(2), 57–62. https://doi.org/10.1023/A:1011199116576
David, M., & Sutton, C. (2004). Social Research: The Basics: David, Matthew, Sutton, Carole: 9780761973669: Amazon.com: Books. In Sage Publications Ltd. https://www.amazon.com/Social-Research-Basics-Matthew-David/dp/0761973664
Davies, P. H. J., & Gustafson, K. (2013). Intelligence elsewhere : spies and espionage outside the anglosphere. Georgetown University Press.
De Mauro, A., Greco, M., & Grimaldi, M. (2016). A formal definition of Big Data based on its essential features. Library Review, 65(3), 122–135. https://doi.org/10.1108/LR-06-2015-0061
Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). The Discipline and Practice of Qualitative Research. Sage Publications Ltd.
Disdier, A.-C., & Head, K. (2008). The Puzzling Persistence of the Distance Effect on Bilateral Trade. Review of Economics and Statistics, 90(1), 37–48. https://doi.org/10.1162/rest.90.1.37
Dominguez, N. (2018). Agences de promotion et processus internationalisation des PME: bénédiction ou malédiction? Journal of International Entrepreneurship, 16(1), 58–81. https://doi.org/10.1007/s10843-017-0219-y
Doole, I., Grimes, T., & Demack, S. (2006). An exploration of the management practices and processes most closely associated with high levels of export capability in SMEs. Marketing Intelligence and Planning, 24(6), 632–647. https://doi.org/10.1108/02634500610701690
Dunning, J. H. (1980). Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests. Journal of International Business Studies, 11(1), 9–31. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/154142
Dunning, J. H. (1988) The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. Journal of International Business Studies, Basingstoke, v. 19, n. 1, p. 1-31, Spring 1988.
Dunning, J. H. (1998). Location and the multinational enterprise: a neglected factor. Journal of International Business Studies, 29 (1), 45-66.
Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. International Journal of Information Management, 34(5), 672–681. https://doi.org/10.1016/J.IJINFOMGT.2014.06.006

Eaton, J., Eslava, M., Kugler, M., & Tybout, J. (2007). Export Dynamics in Colombia: Firm-Level Evidence. https://doi.org/10.3386/w13531
Efrat, K., & Shoham, A. (2012). Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. Journal of World Business, 47(4), 675–685. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.015
Eilstrup-Sangiovanni, M. (2018). The Global Crisis of Multilateralism. In the Long Run. http://www.inthelongrun.org/articles/article/the-global-crisis-of-multilateralism
Ellis, P. (2000). Social ties and Foreign market entry. Journal of International Business Studies, 31(3), 443–469. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916
Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2015). Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. In Knowledge, Networks and Power (pp. 41–63). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137508829_2
Erwin, M. C. (2013). Covert Action: Legislative Background and Possible Policy Questions. Congressional Research Service. https://apps.dtic.mil/docs/citations/ADA577934
Etemad, H. (2009). Internationalization of Small and Medium-sized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 21(1), 1–21. https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00319.x
Etemad, H., Wright, R. W., & Dana, L. P. (2001). Symbiotic International Business Networks: Collaboration between Small and Large Firms. Thunderbird International Business Review, 43(4), 481–499. https://doi.org/10.1002/tie.1009
Evers, N., & Knight, J. (2008). Role of international trade shows in small firm internationalization: a network perspective. International Marketing Review, 25(5), 544–562. https://doi.org/10.1108/02651330810904080
Fan, T., & Phan, P. (2007). International new ventures: Revisiting the influences behind the born-global firm. Journal of International Business Studies, 38(7), 1113–1131. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400308
Farina, F. (2015). Intelligence economica tra accademia e realtà. Intelligence e Interesse Nazionale. Aracne Editrice.
Farquharson, J. (1997). Governed or Exploited? The British Acquisition of German Technology, 1945-48. Journal of Contemporary History, 32(1), 23–42. https://doi.org/10.1177/002200949703200103
Fernandes, A. P., & Tang, H. (2014). Learning to export from neighbors. Journal of International Economics, 94(1), 67–84. https://doi.org/10.1016/J.JINTECO.2014.06.003
Ferreira, T. D. M., & Passos, A. (2016). Tesarac: O livro da inteligência competitiva. Editora Livrus.
Ferreira, M. I. V., & Teixeira, A. A. C. (2011). Organizational Characteristics and Performance of Export Promotion Agencies: Portugal and Ireland Compared. In FEP.
Fialka, J. J. (1997). War by other means : economic espionage in America. Norton.
Figueira-de-Lemos, F., Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. Journal of World Business, 46(2), 143–153. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008
Fletcher, D. (2004). International entrepreneurship and the small business. Entrepreneurship & Regional Development, 16(4), 289–305. https://doi.org/10.1080/0898562042000263267
Forsgren, M., Kinch, N. (1970). The adaptation of the firm to changes in surrounding systems. Uppsala: Department of Business Studies.
Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical review. International Business Review, 11(3), 257–277. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(01)00060-9

Fourcade, C. (2002). Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : le concept de milieu internationalisant,. Actes Du XXVIIIème Colloque Del'ASRDLF, Trois-Rivières, Québec.
Francis, J., & Collins-Dodd, C. (2004). Impact of Export Promotion Programs on Firm Competencies, Strategies and Performance: The Case of Canadian High-technology SMEs. International Marketing Review, 21, 4/5, 474–95.
Gaberson, K. B. (1997). What's the answer? What's the question? AORN Journal, 66(1), 148–151. https://doi.org/10.1016/S0001-2092(06)62869-X
Galletta, A. (2013). Mastering the Semi-Structured Interview and Beyond. NYU Press. https://doi.org/10.18574/nyu/9780814732939.001.0001
Gankema, H. G. J., Snuif, H. R., & Zwart, P. S. (2000). The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory. Journal of Small Business Management, 38(4), 15–27. https://research.rug.nl/en/publications/the-internationalization-process-of-small-and-medium-sized-enterp
Gencturk, E., & Kotabe, M. (2001). The Effect of Export Assistance Program Usage on Export Performance: A Contingency Explanation. Journal of International Marketing, 9, 2, 51–72.
Gentles, S., Charles, C., Ploeg, J., & McKibbon, K. A. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature. The Qualitative Report, 20(11). https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss11/5
Ghernaouti-Hélie, S. (2006). Sécurité informatique et réseaux : cours et exercices corrigés. Dunod.
Gil, S., Llorca, R., & Serrano, J. A. M. (2008). Measuring the impact of regional export promotion: The Spanish case. Papers in Regional Science, 87(1), 139–146. https://doi.org/10.1111/j.1435-5957.2007.00155.x
Golovko, E., & Valentini, G. (2011). Exploring the complementarity between innovation and export for SMEs' growth. Journal of International Business Studies, 42(3), 362–380. https://www.jstor.org/stable/29789427
Gopaldas, A. (2016). A front-to-back guide to writing a qualitative research article. Qualitative Market Research, 19(1), 115–121. https://doi.org/10.1108/QMR-08-2015-0074
Gray, D. (2004). Doing research in the real world. In Sage Publications Ltd. https://www.worldcat.org/title/doing-research-in-the-real-world/oclc/297231907
Grimes, A., Doole, I., & Kitchen, P. J. (2007). Profiling the capabilities of SMEs to compete internationally. Journal of Small Business and Enterprise Development, 14(1), 64–80. https://doi.org/10.1108/14626000710727890
Griscioli, G. (2013). Competizione economico–finanziaria, ruolo dell'Intelligence e sicurezza nazionale (A. Editrice (Ed.)).
Guilhon, B., & Levet, J. L. (2003). De l'Intelligence Economique à l'Economie de la Connaissance (Economica (Ed.)).
Haklunyt, R. (1589). The Principal Navigations, Voyages and Discoveries of The English Nations.
Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation. In Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-41482-8_46
Hamilton, K. (2014). Diplomatists, Not Men of Business: The Constantinople Quays Company in Edwardian Economic Diplomacy. Diplomacy & Statecraft, 25(1), 41–60. https://doi.org/10.1080/09592296.2014.873607
Hancock, G. (1996). U.S. Economic Intelligence Policy and Global Competition. Monterey Review.

Harbulot, C., & Impr. Europe média duplication). (1992). La machine de guerre économique : Etats-Unis, Japon, Europe. Economica. https://www.worldcat.org/title/machine-de-guerre-economique-etats-unis-japon-europe/oclc/410296675
Harding, T., & Javorcik, B. S. (2007). Developing Economies And International Investors : Do Investment Promotion Agencies Bring Them Together ? The World Bank. https://doi.org/10.1596/1813-9450-4339
Harris, J. (1998). Industrial Espionage and Technology Transfer: Britain and France in the 18th Century. In Routledge. https://www.routledge.com/Industrial-Espionage-and-Technology-Transfer-Britain-and-France-in-the/Harris/p/book/9780754603672
Hausmann, R., & Rodrik, D. (2003). Economic development as self-discovery. Journal of Development Economics, 72(2), 603–633. https://ideas.repec.org/a/eee/deveco/v72y2003i2p603-633.html
Hayakawa, K., Lee, H.-H., & Park, D. (2014). Do Export Promotion Agencies Increase Exports? The Developing Economies, 52(3), 241–261. https://doi.org/10.1111/deve.12048
Head, K., & Ries, J. (2010). Do trade missions increase trade? Canadian Journal of Economics/Revue Canadienne d'économique, 43(3), 754–775. https://doi.org/10.1111/j.1540-5982.2010.01593.x
Hennart, J.-F. (2012). Emerging market multinationals and the theory of the multinational enterprise. Global Strategy Journal, 2(3), 168–187. https://doi.org/10.1111/j.2042-5805.2012.01038.x
Herman, M. (1998). Diplomacy and intelligence. Diplomacy & Statecraft, 9(2), 1–22. https://doi.org/10.1080/09592299808406081
Herzog, J. O. (2008). Using Economic Intelligence to Achieve Regional Security Objectives. International Journal of Intelligence and CounterIntelligence, 21(2), 302–313. https://doi.org/10.1080/08850600701854201
Hogan, P., Keesing, D., Singer, A. (1991). The role of support services in expanding manufactured exports in developing countries. Economic Development Institute, World Bank.
Hörnell, E., Vahlne, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Export och utlandsetableringar. Uppsala: Almqvist & Wiksell.
Howard, M. (2000). The invention of peace : reflections on war and international order. Yale University Press. https://yalebooks.yale.edu/book/9780300088663/invention-peace
Hulnick S., A. (2002). Risky Business. Harvard International Review.
Hummels, D., & Klenow, P. J. (2005). The Variety and Quality of a Nation's Exports. American Economic Review, 95(3), 704–723. https://doi.org/10.1257/0002828054201396
Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2005). The Internationalisation of Small to Medium-Sized Retail Companies: Towards A Conceptual Framework. Journal of Marketing Management, 21(1–2), 149–179. https://doi.org/10.1362/0267257053166857
Hymer, S. H. (1976). The international operations of national firms, a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press. https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375
Imai, M. (1986). Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success. In Random House. https://www.amazon.com/Kaizen-Key-Japans-Competitive-Success/dp/007554332X
Jean, C., & Savona, P. (2011). Intelligence Economica. Il ciclo dell'informazione nell'era della globalizzazione. In Rubbettino Editore.
Johanson, J. (1966). Swedish special steel in foreign markets. Uppsala University.
Johanson, Jan, & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in Industrial Systems - A Network Approach. In: Strategies in Global Competition, Croom-Helm, New York , 287–314.

Johanson, Jan, & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. Journal of International Business Studies, 8(1), 23–32. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676
Johanson, Jan, & 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. https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24
Johanson, Jan, & Vahlne, J. (1990). The Mechanism of Internationalisation. International Marketing Review, 7(4). https://doi.org/10.1108/02651339010137414
Johanson, Jan, & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm ? Four swedish cases. Journal of Management Studies, 12(3), 305–323. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
Jones, M, & Nummela, N. (2008). International entrepreneurship: expanding the domain and extending our research questions. European Management Journal, 26(6), 349–353.
Jones, Marian V., & Crick, D. (2001). High-technology firms' perceptions of their international competitiveness. Strategic Change, 10(3), 129–138. https://doi.org/10.1002/jsc.522
Julien, P.-A. (2005). Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance. Presses de l'Université Du Québec. https://www.puq.ca/catalogue/livres/entrepreneuriat-regional-economie-connaissance-287.html
Júnior, Á. F. B., & Júnior, N. F. (2011). A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. Evidência, Araxá, v. 7, n. 7, p. 237-250.
Kang, K. (2011). Overseas Network of export promotion Agency and export performance: The Korean case. Contemporary Economic Policy, 29(2), 274–283. https://doi.org/10.1111/j.1465-7287.2010.00214.x
Karlsen, A., & Nordhus, M. (2011). Between close and distanced links: Firm internationalization in a subsea cluster in Western Norway. Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography, 65(4), 202–211. https://doi.org/10.1080/00291951.2011.623309
Keshk, O. M. G., Pollins, B. M., & Reuveny, R. (2004). Trade Still Follows the Flag: The Primacy of Politics in a Simultaneous Model of Interdependence and Armed Conflict. The Journal of Politics, 66(4), 1155–1179. https://doi.org/10.1111/j.0022-3816.2004.00294.x
Kneller, R., & Greenaway, D. (2005). Firm Heterogeneity, Exporting and Foreign Direct Investment: A Survey. (December 2005). University of Nottingham Research Paper Series No. 2005/32. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.863964
Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2002). Information internalisation in internationalising the firm. Journal of Business Research, 55(12), 981–995. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00375-2
Koenig, G. (1999). Les ressources au principe de la stratégie, dans Koenig, G. (coordonné par). De Nouvelles Théories Pour Gérer l'entreprise Du XXIè Siècle,Edition Gestion, Paris.
Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). Internationalization pathways of family SMEs: psychic distance as a focal point. Journal of Small Business and Enterprise Development, 17(3), 437–454. https://doi.org/10.1108/14626001011068725
Kotabe, M., & Czinkota, M. R. (1992). State Government Promotion of Manufacturing Exports: A Gap Analysis. Journal of International Business Studies, 23(4), 637–658. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490281
Kowalski, P., M. Buge, M. S. and M. E. (2013). State-owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications. OECD Trade Policy Papers, No. 147.
Laghzaoui, S. (2006). L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de ressources et compétences. ACTES DU 8ÈME CIFEPME, Suisse.

Laghzaoui, S. (2011). SMEs' internationalization: an analysis with the concept of resources and competencies. Journal of Innovation Economics, 7(1), 181. https://doi.org/10.3917/jie.007.0181
Larson, D., & Chang, V. (2016). A review and future direction of agile, business intelligence, analytics and data science. International Journal of Information Management, 36(5), 700–710. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.04.013
Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2006). Export Promotion Agencies : What Works And What Doesn't. The World Bank. https://doi.org/10.1596/1813-9450-4044
Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? Journal of Development Economics, 91(2), 257–265. https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2009.09.003
Lederman, D., Rodríguez-Clare, A., & Xu, D. Y. (2011). Entrepreneurship and the Extensive Margin in Export Growth: A Microeconomic Accounting of Costa Rica's Export Growth during 1997-2007. The World Bank Economic Review, 25(3), 543–561. https://doi.org/10.1093/wber/lhr031
Leech, B. L. (2002). Asking Questions: Techniques for Semistructured Interviews. In PS: Political Science and Politics (Vol. 35, Issue 4). https://www.jstor.org/stable/1554805.
Leedy, P., & Ormrod, J. (2005). Practical research. Planning and Design. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
Lesca, H. (1986). Système d'information pour le management stratégique de l'entreprise : l'entreprise intelligente. McGraw-Hill.
Levet, J.-L. (2001). L'intelligence économique : mode de pensée, mode d'action. Economica. https://www.worldcat.org/title/intelligence-economique-mode-de-pensee-mode-daction/oclc/421968780
Levitt, H. M., Motulsky, S. L., Wertz, F. J., Morrow, S. L., & Ponterotto, J. G. (2017). Recommendations for designing and reviewing qualitative research in psychology: Promoting methodological integrity. Qualitative Psychology, 4(1), 2–22. https://doi.org/10.1037/qup0000082
Lim, S.-H. (2008). How investment promotion affects attracting foreign direct investment: Analytical argument and empirical analyses. International Business Review, 17(1), 39–53. https://doi.org/10.1016/J.IBUSREV.2007.09.001
Lin, K.-H., & Chaney, I. (2007). The Influence of Domestic Interfirm Networks on the Internationalization Process of Taiwanese SMEs. Asia Pacific Business Review, 13(4), 565–583. https://doi.org/10.1080/13602380701345499
López-Robles, J. R., Otegi-Olaso, J. R., Porto Gómez, I., & Cobo, M. J. (2019). 30 years of intelligence models in management and business: A bibliometric review. In International Journal of Information Management (Vol. 48, pp. 22–38). Elsevier Ltd. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.01.013
Luo, Y., & Tung, R. L. (2007). International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. Journal of International Business Studies, 38(4), 481–498. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400275
Macrakis, K. (2004). Does Effective Espionage Lead to Success in Science and Technology? Lessons from the East German Ministry for State Security. Intelligence and National Security, 19(1), 52–77. https://doi.org/10.1080/0268452042000222920
Madsen, T. K., & Servais, P. (1997). The internationalization of Born Globals: An evolutionary process? International Business Review, 6(6), 561–583. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00032-2
Małecki, G. (2017). The economic intelligence system as a crucial factor in the success of the Responsible Development Plan. Papers, Pulaski Policy, 1–8.

Mallick, S., & Yang, Y. (2013). Productivity Performance of Export Market Entry and Exit: Evidence from Indian Firms. Review of International Economics, 21(4), 809–824. https://doi.org/10.1111/roie.12072
Marchesnay, M. (2002). Pour une Aprroche entrepreneuriale de la dynamique ressources competences essai de praxeologie. In Les Editions de l'ADREG, Paris. http://asso.nordnet.fr/adreg/Publications.htm
Marcon, C., & Moinet, N. (2006). L'intelligence Economique. In Dunod (Ed.), Dunod.
Martincus, C. V., Estevadeordal, A., Gallo, A., & Luna, J. (2010). Information barriers, export promotion institutions, and the extensive margin of trade. Review of World Economics, 146(1), 91–111. https://doi.org/10.1007/s10290-009-0043-0
Martinet, B., & Ribaulte, J.-M. (1989). La veille technologique, concurrentielle et commerciale (E. D'Organisation (Ed.)).
Martre, H.; Clerc, P.; Harbulot, C. (1994). Intelligence économique et Stratégie des Entreprises. Paris: Comisariat general du plan.
Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. Asia Pacific Journal of Management, 23(1), 5–27. https://doi.org/10.1007/s10490-006-6113-0
McAuley, A. (2010). Looking back, going forward: reflecting on research into the SME internationalisation process. Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship, 12(1), 21–41. https://doi.org/10.1108/14715201011060858
McCracken, G. (1988). The Long Interview. Sage Publications.
McGann, J. (2018). 2017 Global Go To Think Tank Index Report. TTCSP Global Go To Think Tank Index Reports. https://repository.upenn.edu/think_tanks/13
Meier, O., & Meschi, P.-X. (2011). Approche Intégrée ou Partielle de l'Internationalisation des Firmes : Les Modèles Uppsala (1977 et 2009) face à l'Approche « International New Ventures » et aux Théories de la Firme. Management International, 15(1), 11–18. https://doi.org/10.7202/045621ar
Mejri, K., & Umemoto, K. (2010). Small- and medium-sized enterprise internationalization: Towards the knowledge-based model. Journal of International Entrepreneurship, 8(2), 156–167. https://doi.org/10.1007/s10843-010-0058-6
Mendell, R. L. (2011). The quiet threat : fighting industrial espionage in America. Charles C. Thomas Publisher.
Mishina, Y., Pollock, T. G., & Porac, J. F. (2004). Are more resources always better for growth? Resource stickiness in market and product expansion. Strategic Management Journal, 25(12), 1179–1197. https://doi.org/10.1002/smj.424
Mitchell, R. K., Busenitz, L. W., Bird, B., Marie Gaglio, C., McMullen, J. S., Morse, E. A., & Smith, J. B. (2007). The Central Question in Entrepreneurial Cognition Research 2007. Entrepreneurship Theory and Practice, 31(1), 1–27. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00161.x
Mithas, S., Lee, M. R., Earley, S., Murugesan, S., & Djavanshir, R. (2013). Leveraging big data and business analytics. In IT Professional (Vol. 15, Issue 6, pp. 18–20). https://doi.org/10.1109/MITP.2013.95
Moons, S. J. V., & van Bergeijk, P. A. G. (2017). Does Economic Diplomacy Work? A Meta-analysis of Its Impact on Trade and Investment. World Economy, 40(2), 336–368. https://doi.org/10.1111/twec.12392
Moreno, A. R., Fernandez, L. M. M., & Montes, F. J. L. (2009). The moderating effect of slack resources on the relation between quality management and organisational learning. International Journal of Production Research, 47(19), 5501–5523. https://doi.org/10.1080/00207540802014692

Morgan, R. E., & Katsikeas, C. S. (1997). Export stimuli: Export intention compared with export activity. International Business Review, 6(5), 477–499. https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00017-6
Morisset, J. (2003). Does a Country Need a Promotion Agency to Attract Foreign Direct Investment? A Small Analytical Model Applied to 58 Countries. The World Bank. https://doi.org/10.1596/1813-9450-3028
Mtigwe, B. (2005). The entrepreneurial firm internationalization process in the Southern African context. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 11(5), 358–377. https://doi.org/10.1108/13552550510615006
Mudambi, R., & Zahra, S. A. (2007). The survival of international new ventures. Journal of International Business Studies, 38(2), 333–352. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400264
Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225
Nasheri, H. (2005). Economic espionage and industrial spying. Cambridge University Press.
Nelson, R., & Winter, S. (1982). An evolutionary theory of economic change. Harvard University Press, Cambridge, M.A.
Ni, B., Todo, Y., & Inui, T. (2017). How Effective are Investment Promotion Agencies? Evidence from China. Japanese Economic Review, 68(2), 232–243. https://doi.org/10.1111/jere.12089
Niblett, R. (2018). Rediscovering a sense of purpose: The challenge for western think-tanks. International Affairs, 94(6), 1409–1430. https://doi.org/10.1093/ia/iiy199
Nigh, D. (1985). The Effect of Political Events on United States Direct Foreign Investment: A Pooled Time-Series Cross-Sectional Analysis. Journal of International Business Studies, 16(1), 1–17. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490439
Nitsch, V. (2007). State Visits and International Trade. The World Economy, 30(12), 1797–1816. https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.01062.x
O'Cass, A., & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. European Journal of Marketing, 43(11/12), 1325–1348. https://doi.org/10.1108/03090560910989911
O'Farrell, P. N., & Hitchens, D. M. W. N. (1988). Alternative Theories of Small-Firm Growth: A Critical Review. Environment and Planning A: Economy and Space, 20(10), 1365–1383. https://doi.org/10.1068/a201365
Ojala, A., & Tyrväinen, P. (2006). Business models and market entry mode choice of small software firms. Journal of International Entrepreneurship, 4(2–3), 69–81. https://doi.org/10.1007/s10843-006-0001-z
Olarreaga, M., Sperlich, S., & Trachsel, V. (2015). Export Promotion: What Works? CEPR Discussion Paper, DP11270, 1–34.
Olier Arenas, E. (2014). Strategic Dossier 162 B Economic Intelligence in a global world (Spanish Institute for Strategic Studies (Ed.)).
Oviatt, B., & McDougall, P. (1999). Accelerated internationalisation: why are new and small ventures internationalizing in greater numbers and with increasing speed? In Wright, R. (Ed.), Research in Global Strategic Management, Stanford: JAI Press, (pp. 23–40).
Pantin, F. (2006). L'internationalisation : un défi pour les compétences de l'équipe dirigeante ? Gestion : Revue Internationale de Gestion, 31.
Papadopoulos, N. (1987). Approaches to international market selection for small and medium-sized enterprises. In: Rosson, N.J. & Reid, S.D. (Eds.): Managing Export Entry and Expansion, New York: Praeger, 128–158.

Penrose, E. T. (1959). The theory of the growth of the firm. New York, NY: John Wiley.
Pettigrove, G. (2007). Ambitions. Ethical Theory and Moral Practice, 10(1), 53–68. https://doi.org/10.1007/s10677-006-9044-4
Pihkala, T., Varamaki, E., & Vesalainen, J. (1999). Virtual organization and the smes: A review and model development. Entrepreneurship and Regional Development, 11(4), 335–349. https://doi.org/10.1080/089856299283146
Polachek, S. W. (1997). Why Democracies Cooperate More and Fight Less: The Relationship Between International Trade and Cooperation. Review of International Economics, 5(3), 295–309. https://doi.org/10.1111/1467-9396.00058
Pollins, B. M. (1989). Does Trade Still Follow the Flag? The American Political Science Review, 83(2), 465. https://doi.org/10.2307/1962400
Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (F. Press, Ed.). New York.
Prashantham, S. (2005). Toward a Knowledge-Based Conceptualization of Internationalization. Journal of International Entrepreneurship, 3(1), 37–52. https://doi.org/10.1007/s10843-005-0304-5
Prashantham, S., & Young, S. (2011). Post-Entry Speed of International New Ventures. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(2), 275–292. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00360.x
Raviv, D., & Melman, Y. (2014). Spies Against Armageddon: Inside Israel's Secret Wars. Sea Cliff: Levant Books.
Reid, S. D. (1981). The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. Journal of International Business Studies, 12(2), 101–112. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490581
Rennie, M. W. (1993). Born global. McKinsey Quarterly, (4), 45–52.
Ribau, C. P., Moreira, A. C., & Raposo, M. (2018). SME internationalization research: Mapping the state of the art. Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration, 35(2), 280–303. https://doi.org/10.1002/cjas.1419
Ribeiro, E. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais. Araxa/MG.
Richard Gowan. (2018). Multilateralism in Freefall - Centre for Policy Research at United Nations University.
Riley, C. (2014). China's long history of spying on business. http://money.cnn.com/2014/05/20/news/china-espionage-business/?iid=EL
Riordan, B. (2002). State-Sponsored economic deception and its determinants. Intelligence and National Security, 17(4), 1–30. https://doi.org/10.1080/02684520412331306620
Roberts, P. (2015). A century of international affairs think tanks in historical perspective. International Journal: Canada's Journal of Global Policy Analysis, 70(4), 535–555. https://doi.org/10.1177/0020702015590591
Ronen, S., & Shenkar, O. (2013). Mapping world cultures: Cluster formation, sources and implications. Journal of International Business Studies, 44(9), 867–897. https://doi.org/10.1057/jibs.2013.42
Rose, A. K. (2007). The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion. The World Economy, 30(1), 22–38. https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2007.00870.x
Rowe, W., & Brook, T. (2009). China's Last Empire : The Great Qing. In The Belknap Press of Harvard University Press.
Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. Journal of Marketing, 76(3), 130–147. https://doi.org/10.1509/jm.10.0494

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2007). Liabilities of regional foreignness and the use of firm-level versus country-level data: A response to Dunning et al. (2007). In Journal of International Business Studies (Vol. 38, Issue 1, pp. 200–205). https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400242

Ruiz-Coupeau, S., Rodas-Monge, J., Florez-Lopez, R., & Ramon-Jeronimo, J. M. (2019). Impact of Regional Public Agencies on Firms' Internationalization Processes: Evidence from Case Studies. Sustainability (Switzerland), 11(10). https://doi.org/10.3390/su11102813

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13(4), 476–497. https://doi.org/10.1108/14626000610705705

Ruzzier, M., Hisrich, R. D., Konecnik M. (2007), Human capital and SME internationalization : a structural equation modelling study, Canadian Journal of Administrative Sciences, 24, 15-29.

Salomon, R., & Jin, B. (2008). Does knowledge spill to leaders or laggards? Exploring industry heterogeneity in learning by exporting. Journal of International Business Studies, 39(1), 132–150. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400320

Saner, R., & Yiu, L. (2003). International economic diplomacy: Mutations in post-modern times. In Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', The Hague. (Vol. 84).

Santangelo, G. D., & Meyer, K. E. (2011). Extending the internationalization process model: Increases and decreases of MNE commitment in emerging economies. Journal of International Business Studies, 42(7), 894–909. https://doi.org/10.1057/jibs.2011.25

Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., Zahra, S. A., & A, S. A. (2006). A Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth. Academy of Management Review, 31(4): 914–933.

Sauvant, K. P., Maschek, W. A., & McAllister, G. (2010). Foreign Direct Investment by Emerging Market Multinational Enterprises, the Impact of the Financial Crisis and Recession, and Challenges Ahead. In Foreign Direct Investments from Emerging Markets (pp. 3–29). Palgrave Macmillan US. https://doi.org/10.1057/9780230112025_1

Schminke, A., & Van Biesebroeck, J. (2013). Using export market performance to evaluate regional preferential policies in China. Review of World Economics, 149(2), 343–367. https://doi.org/10.1007/s10290-012-0145-y

Scott, J. (2020). Multilateralism. Britannica. https://www.britannica.com/topic/multilateralism

Segura-Cayuela, R., & Vilarrubia, J. M. (2008). The Effect of Foreign Service on Trade Volumes and Trade Partners. SSRN Electronic Journal. https://doi.org/10.2139/ssrn.1126598

Senik, Z. C., & Md. Sham, R. (2014). SME Internationalization Intelligence Information and Knowledge on International Opportunities. Gadjah Mada International Journal of Business, 13(2), 161-183. https://doi.org/10.22146/gamaijb.5489

Seringhaus, F. H. R., & Botschen, G. (1991). Cross-National Comparison of Export Promotion Services: The Views of Canadian and Austrian Companies. Journal of International Business Studies, 22(1), 115–133. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490295

Shulsky, A., & Schmitt, G. (2002). Silent warfare: understanding the world of intelligence. Potomac Books.

Singh, D. A., Gaur, A. S., & Schmid, F. P. (2010). Corporate Diversification, TMT Experience, and Performance. Management International Review, 50(1), 35–56. https://doi.org/10.1007/s11575-009-0025-4

Solberg Søilen, K. (2016). Economic and industrial espionage at the start of the 21st century - Status quaestionis. In Journal of Intelligence Studies in Business (Vol. 6, nº 3), Halmstad University, pp. 51-64. https://doi.org/10.37380/jisib.v6i3.196
Sousa, C. M. P., & Bradley, F. (2005). Global markets: does psychic distance matter? Journal of Strategic Marketing, 13(1), 43–59. https://doi.org/10.1080/0965254042000328668
Steen, J. T., & Liesch, P. W. (2007). A note on Penrosean growth, resource bundles and the Uppsala model of internationalisation. Management International Review, 47(2), 193–206. https://doi.org/10.1007/s11575-007-0011-7
Stone, P. (2002). Deciding upon and refining a research question. Palliative Medicine, 16(3), 265–267. https://doi.org/10.1191/0269216302pm562xx
Stout, M., & Warner, M. (2018). Intelligence is as intelligence does. Intelligence and National Security, 33(4), 517–526. https://doi.org/10.1080/02684527.2018.1452593
Sun Tzu. (1963). The art of war. Translated by Samuel B. Griffith. New York: Oxford University Press.
Surroca, J., Tribó, J. A., & Waddock, S. (2010). Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources. Strategic Management Journal, 31(5), 463–490. https://doi.org/10.1002/smj.820
Tan, J., & Peng, M. W. (2004). Organizational slack and firm performance during economic transitions: two studies from an emerging economy. Justin Tan and Mike W. Peng.Strategic Management Journal24(13) 2003, 1249–1263. Strategic Management Journal, 25(3), 307–307. https://doi.org/10.1002/smj.402
Torrés, O. (1999). Les PME. Flammarion, Dominos, Paris.
Trieu, V.-H. (2017). Getting value from Business Intelligence systems: A review and research agenda. Decision Support Systems, 93, 111–124. https://doi.org/10.1016/j.dss.2016.09.019.
Ursacescu, M., & Cioc, M. (2012). The Economic Intelligence Practices and Their Impact on the Organization's Strategic Behavior. Review of International Comparative Management. https://www.researchgate.net/publication/261439644
Vaghely, I. P., & Julien, P.-A. (2010). Are opportunities recognized or constructed?: An information perspective on entrepreneurial opportunity identification. Journal of Business Venturing, 25(1), 73–86. https://doi.org/10.1016/J.JBUSVENT.2008.06.004
Vahlne, J., & Johanson, J. (2013). The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise – from internalization to coordination of networks. International Marketing Review, 30(3), 189–210. https://doi.org/10.1108/02651331311321963
van Bergeijk, P. A. G. (1992). Diplomatic barriers to trade. De Economist, 140(1), 45–64. https://doi.org/10.1007/BF01849803
van Bergeijk, P. A. G., & Brakman, S. (Eds.). (2010). The Gravity Model in International Trade. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511762109
van Bergeijk, P. A. G., Yakop, M., & de Groot, H. L. F. (2011). The Economic Effectiveness of Diplomatic Representation: An Economic Analysis of its Contribution to Bilateral Trade. The Hague Journal of Diplomacy, 6(1–2), 101–120. https://doi.org/10.1163/187119111X566751
Van Veenstra, Marie - Lise E. H., & Yakob, Mina (2011). The geography of trade and the network effects of economic diplomacy in the South. 206–227. https://doi.org/10.4324/9780203814512-19
Van Veenstra, M. L., Yakop M. & Van Bergeijk P. A. G. (2011), 'The Geography of Trade and the Network Effects of Economic Diplomacy in the South', in M. Murshed, P. Goulart and L. A. Serino (eds.), South-South Globalization: Challenges and Opportunities for Development (Abington: Routledge), 172–94.

Vargas da Cruz, M. (2014). Essays in trade and development economics. Graduate Institute of International and Development Studies, Geneva.
Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. International Business Review, 22(6), 951–962. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2013.01.010
Viswambharan, A. P., & Priya, K. R. (2016). Documentary analysis as a qualitative methodology to explore disaster mental health: insights from analysing a documentary on communal riots. Qualitative Research, 16(1), 43–59. https://doi.org/10.1177/1468794114567494
Volpe Martincus, C., & Carballo, J. (2008). Is export promotion effective in developing countries? Firm-level evidence on the intensive and the extensive margins of exports. Journal of International Economics, 76(1), 89–106. https://doi.org/10.1016/J.JINTECO.2008.05.002
Volpe Martincus, C., & Carballo, J. (2010a). Beyond the average effects: The distributional impacts of export promotion programs in developing countries. Journal of Development Economics, 92(2), 201–214. https://doi.org/10.1016/J.JDEVECO.2009.02.007
Volpe Martincus, C., & Carballo, J. (2010b). Export Promotion: Bundled Services Work Better. The World Economy, 33(12), 1718–1756. https://doi.org/10.1111/J.1467-9701.2010.01296.X
Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The effects of slack resources and environmental threat on product exploration and exploitation. Academy of Management Journal, 51(1), 147–164. https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.30767373
Warner, M. (2012). Fragile and Provocative: Notes on Secrecy and Intelligence. Intelligence and National Security, 27(2), 223–240. https://doi.org/10.1080/02684527.2012.661644
Webster, F. E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. Journal of Marketing, 56(4), 1–17. https://doi.org/10.1177/002224299205600402
Wells, L. T., & Wint, A. G. (1990). Marketing a country : promotion as a tool for attracting foreign investment. International Finance Corporation. http://documents.worldbank.org/curated/en/903631468765603698
Wells, L. T., & Wint, A. G. (2000). Marketing a country : Promotion as a tool for attracting foreign investment. IFC-International Finance Corporation. http://documents.worldbank.org/curated/en/884891468763824660
Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. In Strategic Management Journal (Vol. 5, Issue 2).
Westhead, P., Wright, M., & Ucbasaran, D. (2001). The internationalization of new and small firms: A resource-based view. Journal of Business Venturing, 16(4), 333–358. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(99)00063-4
Wheaton, K. J., & Beerbower, M. T. (2006). Towards a New Definition of Intelligence. Stanford Law & Policy Review, 17.
Wilensky, H. L. (1967). Organizational intelligence: knowledge and policy in government and industry. Basic Books.
Wiles, R., Pain, H., Fellow, R., & Crow, G. (2010). Innovation in qualitative research methods: a narrative review. In ESRC National Centre of Research Methods.
Wirtz, J. J. (2007). The Intelligence–Policy Nexus. In L. Johnson (Ed.) Strategic Intelligence, Vol. 1: Understanding the Hidden Side of Government. New York: Praeger Security, 1, 139–150.
Yakop, M., & van Bergeijk, P. A. G. (2011). Economic diplomacy, trade and developing countries. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 4(2), 253–267. https://doi.org/10.1093/cjres/rsr002

Yang, Y., & Mallick, S. (2010). Export Premium, Self-selection and Learning-by-Exporting: Evidence from Chinese Matched Firms. The World Economy, 33(10), 1218–1240. https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01277.x
Yeung, H. (2004). International entrepreneurship and Chinese business research. Handbook of Research on International.
Young, S. (1987). Business strategy and the internationalization of business: Recent approaches. Managerial and Decision Economics, 8(1), 31–40. https://doi.org/10.1002/mde.4090080107
Zaheer, S. (1995). Overcoming the Liability of foreignnes. Academy of Management Journal, 38(2), 341–363. https://doi.org/10.2307/256683
Zelikow, P. (1997). American economic intelligence: Past practice and future principles. Intelligence and National Security, 12(1), 164–177. https://doi.org/10.1080/02684529708432404
Zohrabi, M. (2013). Mixed method research: Instruments, validity, reliability and reporting findings. Theory and Practice in Language Studies, 3(2), 254–262. https://doi.org/10.4304/tpls.3.2.254-262
Zucchella, A., Palamara, G., & Denicolai, S. (2007). The drivers of the early internationalization of the firm. Journal of World Business, 42(3), 268–280. https://doi.org/10.1016/J.JWB.2007.04.008
Zweig, D., & Jianhai, B. (2005). China's Global Hunt for Energy. Foreign Affairs, 84(5), 25. https://doi.org/10.2307/20031703

ANEXO A - Entrevistas para Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

Preâmbulo

Identificação do Investigador:

Tiago Pereira Leite Castela

Título do Estudo:

Internacionalização de Empresas na perspetiva da Diplomacia Económica.

Enquadramento

O fortalecimento e a promoção da diplomacia económica portuguesa, através do recurso de ações do governo, diplomatas e agências governamentais são vias determinantes no âmbito da internacionalização das empresas nacionais, principalmente nas pequenas e médias empresas. Por essa razão é necessário perceber se de facto a contribuição dessas medidas são reconhecidas pelas PMEs portuguesas como um fator de sucesso no seu processo de internacionalização.

Explicação do Estudo

Nesse seguimento considerei pertinente desenvolver uma investigação académica para avaliar se as atividades desenvolvidas pela Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) contribuem, na perspetiva das PMEs, para a dinamização do seu comércio internacional. Inclusivamente, compreender de que modo a AICEP atua para conseguir estimular a internacionalização e auxiliar nas atividades exportadoras das PMEs portuguesas. Este trabalho académico surge no âmbito de um doutoramento de gestão empresarial aplicada que estou neste momento a realizar no ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa.

Objetivos da Entrevista

Com a finalidade de responder ao problema de investigação, senti a necessidade de preparar entrevistas direcionadas a PMEs no sentido de perceber do seu ponto vista e qual é a sua opinião acerca do trabalho desenvolvido pela AICEP na esfera do comércio internacional das PMEs. A expectativa desta entrevista é ter uma duração entre 30 e 45 minutos. As entrevistas de preferência serão realizadas presencialmente e sujeitas a gravação se for consentido pelo entrevistado ou outra via de comunicação considerada mais acessível, como por exemplo

Skype. No caso destas vias de comunicação não serem consideradas apropriadas, a alternativa será a preparação de um questionário a ser respondido por via email ou correio.

Anonimato e Confidencialidade

Neste trabalho académico é garantido a confidencialidade e o uso exclusivo dos dados recolhidos apenas para fins académicos. Assegura-se o anonimato de todos os seus participantes e por isso a sua identificação nunca será tornada pública em caso algum. A entrevista será realizada sempre dentro de um ambiente de máxima privacidade.

Descrição dos principais pontos da Entrevista

1) As entrevistas a realizar pretendem dar resposta ao seguinte problema de investigação:

"Avaliar a contribuição da AICEP no comércio internacional na perspetiva das PMEs portuguesas"

2) As questões de investigação a que se tenciona responder são:

- Qual é a contribuição da diplomacia económica para o sucesso das PMEs portuguesas na internacionalização?

- Qual o modelo de atuação da diplomacia económica portuguesa no âmbito da internacionalização das PMEs?

3) Entrevistados;

Quadros Superiores de Gestão ou de Administração das PMEs

4) Entrevistador

Doutorando do 3º ano de Gestão Empresarial Aplicada do ISCTE.

5) Meio de Comunicação

A finalidade da comunicação é ser realizada presencialmente e sujeita a gravação se for consentido pelo entrevistado. No caso desta via de comunicação não ser aceite, a alternativa será a preparação de um questionário a ser respondido por via email ou correio.

6) Tempo da Entrevista

De 30 a 45 minutos

7) Tópicos gerais a avaliar

Grupo I: Perceção das atividades da AICEP

Grupo II: Relação da empresa com a AICEP

Grupo III: Papel da AICEP junto do tecido empresarial nacional

Guião da Entrevista

Grupo 1: Perceção das atividades da AICEP

1) Como teve conhecimento pela primeira vez das atividades e serviços oferecidos pela AICEP?

2) Mantém-se informado/a sobre as medidas e planos anuais da AICEP?

3) Passemos agora a contextos mais específicos de atuação da AICEP.

a. Relativamente à internacionalização das empresas, sabe quais os mecanismos disponibilizados pela AICEP para esta finalidade? Mantém-se informado/a sobre as medidas anuais relativas a esta área?

b. Tem conhecimento do tipo de apoio da AICEP às exportações? Mantém-se informado/a sobre as medidas anuais neste domínio?

c. Como é obtida a informação das atividades? Pelo *website*, *media*, *email* ou outros?

d. Com que frequência costuma receber informação das atividades?

e. Conhece quais são os principais objetivos da AICEP?

f. Conhece a rede comercial externa da AICEP? As lojas da Exportação? Os Gestores de Clientes? Gestores de Projeto de Sistemas de Incentivos?

g. Já alguma vez visitou o *website* da AICEP e consultou informação dos produtos e serviços disponíveis para área da internacionalização e exportação?

Grupo 2: Relação da empresa com a AICEP

1) A empresa já beneficiou do apoio da AICEP em algum dos domínios apontados anteriormente? Qual/Quais?

2) Considerou os meios disponibilizados pela AICEP adequados às suas necessidades? Se sim ou se não, justificar (Pedir exemplos).

3) Houve facilidade em estabelecer contacto com a agência? Houve um acompanhamento personalizado do projeto?

4) Em geral e relativamente à sua empresa, o que consideraria importante melhorar?

5) Procuraria de novo os serviços da AICEP? Em que domínios?

6) Recomendaria os serviços da AICEP? Em que áreas?

7) Em termos gerais, classifique de 1 (muito fraco) a 5 (muito bom) o grau de satisfação dos serviços prestados pela AICEP?

Grupo 3: Papel da AICEP junto do tecido empresarial nacional

1) Considera que as atividades e medidas da AICEP são adequadas ao tecido empresarial português?

2) Acrescentaria ou retiraria algumas das iniciativas?

3) O que considera que precisa ser melhorado?

4) Considera que a estrutura da AICEP tem os recursos e os meios adequados para fazer face aos desafios que as empresas enfrentam no comércio internacional? Se não, o que falta?

5) Em termos gerais, considera que a AICEP contribui significativamente na dinamização do comércio internacional das empresas portuguesas? Se não porquê?

6) Em termos gerais, classifique de 1 (muito fraco) a 5 (muito bom) o nível de contribuição dos serviços prestados pela AICEP junto do tecido empresarial português?

ANEXO B – Email aos entrevistados

Exmos. Senhores,

O meu nome é Tiago Castela, sou aluno no **ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa**. Estou neste momento a realizar um trabalho de investigação sobre a *Internacionalização de Empresas na perspetiva da Diplomacia Económica* ao abrigo do doutoramento em gestão empresarial aplicada.

O objetivo deste estudo é perceber se o papel desempenhado pela **AICEP** (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) tem contribuído ou não para o sucesso das pequenas e médias empresas portuguesas ao nível do comércio internacional.

Como sabem, a **AICEP** é uma entidade pública de natureza empresarial, em que uma das principais competências é promover a internacionalização das empresas portuguesas e apoiar a sua atividade exportadora. Por esse motivo, gostaria de entrevistar a vossa empresa, no sentido de perceber se a **AICEP** tem ajudado ou não a superar os obstáculos e adversidades que encontram nos mercados internacionais.

A entrevista de preferência será realizada presencialmente e sujeita a gravação se for consentido pelo entrevistado ou outra via de comunicação considerada mais acessível, como por exemplo *Skype*. No caso destas vias de comunicação não serem consideradas apropriadas, a alternativa será a preparação de um questionário a ser respondido por via email ou correio. Assegura-se a confidencialidade e o uso exclusivo dos dados recolhidos apenas para fins académicos, inclusive o anonimato de todos os seus participantes. A duração da entrevista não deverá ultrapassar os 45 minutos. A data da realização da entrevista será aquela que seja entendida a mais adequada para a empresa.

Em anexo junto um documento mais detalhado onde consta um breve enquadramento do trabalho académico a realizar, os principais pontos a abordar na entrevista e as respetivas questões a responder.

Face ao exposto, fico a aguardar com expectativa o vosso contacto para saber se estão disponíveis para a realização da entrevista e estou ao vosso inteiro dispor para qualquer esclarecimento adicional.

Com os melhores cumprimentos

Tiago Castela

Aluno | Doutoramento Gestão Empresarial Aplicada

Student | BRU-IUL DBA

iscte INSTITUTO UNIVERSITÁRIO DE LISBOA

ANEXO C – Entrevista ao representante da AICEP

Grupo 1: A realidade da AICEP no âmbito da internacionalização

1) **A AICEP resulta da fusão em 2007, entre a API (Agência Portuguesa para o Investimento) e do ICEP (Instituto do Comércio Externo de Portugal). De que forma essa fusão veio abrir novas portas à internacionalização das empresas portuguesas?**

A fusão da API e ICEP teve como objectivo juntar numa só organização as competências para a promoção do investimento e das exportações, cujas sinergias são óbvias, na medida em que são as duas faces da internacionalização da economia.
Efectivamente, esta reorganização permitiu uma melhor afectação de recursos, por um lado, e por outro, uma maior coordenação na actuação na promoção externa de Portugal.

A título de exemplo, refira-se a iniciativa Redes de Fornecedores/Sourcing in Portugal, através da qual a AICEP identifica compradores nacionais (grandes empresas portuguesas ou estrangeiras já instaladas em Portugal) ou internacionais, interessados em identificar novos fornecedores em Portugal. Os objectivos são, para além de promover as exportações e a substituição de importações, também promover a imagem de Portugal e dos produtos portugueses, posicionar os fornecedores nacionais em cadeias de valor internacionais e promover o estabelecimento de vínculos estáveis das empresas estrangeiras em Portugal com os seus fornecedores nacionais.

Além disso, quando em 2012 foi dado maior enfoque à diplomacia económica, passando a AICEP a ficar na tutela do MNE, houve um novo impulso à coordenação da actuação externa, com a integração das representações externas de AICEP com as representações diplomáticas, que passaram a estar co-localizadas, permitindo maior racionalização de recursos e a maximização do potencial da rede externa do Estado nos dois domínios: exportações e investimento.

Ou seja, a um quadro de atuação diplomática, juntou-se a qualidade e experiência dos meios humanos da AICEP, focados na realidade empresarial, que se desenrola tanto em termos de promoção das exportações, como de captação de investimento

2) **Como tem sido a evolução ao longo dos tempos das atividades/ações/medidas da internacionalização desenvolvidas pela AICEP?**
Como é natural, a AICEP tem vindo continuamente a adaptar-se para melhor apoiar as empresas nos processos de internacionalização.

Exemplo 1,- a partir do momento em que a organização de ações de promoção externa nos mercados externos – eg Feiras, Missões e Missões inversas – passou a ser assegurada pelas associações empresariais, a AICEP passou a ter um papel de coordenação e apoio, a dinamizar iniciativas onde existem falhas de mercado, ou a realizar acções mais genéricas de promoção da impagem de Portugal e dos produtos portugueses
http://portugalglobal.pt/PT/Paginas/agenda-portugal-a-paris.aspx
http://www.portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7BDF8CA235-2845-4E36-9F5F-61E0970C27E9%7D
https://www.portugalglobal.pt/PT/Acoes/FeirasInternacionais/Paginas/casa-decor-2019.aspx
http://portugalglobal.pt/PT/PortugalNews/Paginas/NewDetail.aspx?newId=%7B0608317B-7F6F-4406-81B7-C69B243A8B41%7D

Exemplo 2 - A AICEP passou a ter área dedicada à gestão da relação da AICEP com o Ecossistema das Startups e Empreendedorismo, nomeadamente com as incubadoras e aceleradoras, StartUp Portugal e outros stakeholders deste escossistema.

Para além de acompanhar as start ups, esta área dinamiza acções dedicadas, como por exemplo: http://www.portugalglobal.pt/PT/InvestirPortugal/Paginas/portugal-Take-off.aspx

Neste momento, a AICEP está em pleno processo de transformação digital, tendo lançado o www.portugalexporta.pt, nova plataforma tecnológica que desenvolve novos produtos e serviços de maior valor acrescentado e completamente customizados, indo ao encontro das expectativas e necessidades específicas de cada empresa, tendo em conta o seu grau de maturidade para a internacionalização, sector de atividade e produtos. A AICEP está entretanto a trabalhar para o lançamento dos restantes pilares da sua Transformação Digital: um Portal dedicado ao Investimento, o Business Match Making e o Optimizador do Investimento, que sugere a localização recomendada para grandes projetos de investimento. Todas estas novas ferramentas decorrem de medidas Simplex, aprovadas pelo Governo.

1) Como é que a organização da agência reflete a área de intervenção relativa à internacionalização?

A AICEP organiza-se em quatro grandes áreas: Conselho de Administração, Áreas de Negócio, Áreas de Apoio ao Negócio e Áreas de Suporte (anexo organograma).

A Direcção Comercial é o front office em Portugal, acompanhando todas as empresas independentemente da sua dimensão.

A DC está dividida em 3 áreas:
1) Atendimento - Assegura a interlocução de primeira linha da AICEP com as empresas, promovendo a divulgação e a disponibilização da oferta de produtos e serviços da AICEP, tanto numa lógica de proximidade (via Lojas de Exportação) como através do reforço da utilização dos canais digitais. Gerir contact centre da AICEP, dando respostas às questões colocadas pelas empresas que contactam pela primeira vez a Agência, encaminhando-as depois para um gestor de atendimento que dá seguimento. Acompanha todas as empresas registadas na AICEP que não são acompanhadas pela área de Desenvolvimento (cerca de 16.000)
2) Desenvolvimento - Assegura o relacionamento da AICEP com as empresas exportadoras e com as empresas estrangeiras já instaladas em Portugal. Acompanha de forma próxima, cerca de 3000 empresas, essencialmente Grandes Empresa (facturação consolidada a nível do Grupo de 75M€)
3) Fileiras - Gere a relação da AICEP com as Associações Setoriais, assegurando colaboração entre associações e empresas de diferentes sectores e conhecimento setorial mais especializado destinado à preparação de conteúdos sectoriais para divulgação interna e externa. Participa/organiza ações relevantes para o cumprimento da Missão da AICEP na respetiva Fileira

A Rede Externa é o front office no estrangeiro. Os delegados da AICEP colocados no Estrangeiro desempenham, por norma, duas funções: Institucional e Comercial. Enquanto Conselheiros Económicos e Comerciais das Embaixadas, procuram, no terreno, entre outras tarefas, elaborar análises económicas sobre o país onde se encontram, produzir relatórios sobre a evolução do mercado, estar atentos à nova legislação que vai sendo publicada, passível de influenciar a atividade dos operadores económicos portugueses com interesses naquele mercado, participar nas reuniões das respetivas delegações da União Europeia, contactar com as autoridades locais, responsáveis pelos temas económicos e comerciais, e acompanhar os processos negociais de protocolos relacionados com as exportações ou captação de investimento. No âmbito comercial, os Delegados da AICEP, procuram perceber as necessidades do mercado onde trabalham, tentando relacioná-las com a oferta portuguesa. Procuram promover os setores, as empresas nacionais e respetivos produtos junto dos operadores económicos locais, mas também do

consumidor final, seja através de missões empresariais, ações de promoção ou mesmo dedicando-se a casos específicos. As duas funções são interdependentes e complementares.

1) Qual o modelo de atuação da AICEP para a internacionalização? Diferencie entre PMEs e não PMES, se aplicável?
Os clientes da AICEP, na vertente da captação de investimento, são empresas de grande dimensão com um volume de negócios anual na ordem dos 75 milhões de euros ou com projetos de investimento superiores a 25 milhões de euros.
Na vertente internacionalização não é feita esta diferenciação, sendo as empresas todas acompanhadas, independentemente da dimensão ou da origem do capital.

2) Como está organizada a rede comercial externa da AICEP, as lojas da exportação, os gestores de clientes e os gestores de projeto de sistemas de incentivos? Existe alguma complementaridade e continuidade de ação para as empresas através destes vetores?
Ver organograma.
Ver http://portugalglobal.pt/PT/geral/Paginas/LojasExportacao.aspx
Ver http://portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/rede-externa-aicep/Paginas/rede-externa-aicep.aspx

As equipas das Lojas da Exportação têm vindo a assegurar o conhecimento, no terreno, do universo industrial e empresarial, bem como a representação institucional da Agência em frequentes ações nas várias regiões, em articulação com as estruturas regionais do IAPMEI, em cujas instalações locais estão integradas.
Esta rede lançada em 2010 é composta atualmente por seis Lojas – Braga, Aveiro, Viseu, Coimbra, Leiria e Faro – que acompanham mais de seis mil empresas dos seus distritos, assim como de outros distritos e concelhos próximos. Integradas na Direção Comercial, as equipas têm o objetivo de:

- *Assegurar o atendimento de primeira linha aos agentes económicos;*
- *Acompanhar as empresas, numa ótica de proximidade;*
- *Facilitar o processo de prestação eficiente de serviços ao tecido empresarial;*
- *Colaborar na representação institucional em eventos de terceiros nas áreas da sua influência;*
- *Integrar a rede de apoio da AICEP ao projeto interministerial Espaço Empresa, em respostas a empresas e na formação dos quadros municipais;*
- *Assegurar dossiers colaborativos de redes regionais ou europeias transfronteiriças em que a AICEP participe.*

O papel das Lojas de Exportação tem sido de extrema relevância no contacto próximo com as empresas.

Naturalmente que existe complementaridade em todas as áreas da AICEP, com o objectivo de dar o melhor apoio possível às empresas nos seus processos de internacionalização e de investimento.

3) Quais são os instrumentos/ferramentas/recurso à disposição da agência para a internacionalização? Existe diferenciação entre as PMEs e não PMES? Quais as diferenças, caso existam?

Ver: https://www.portugalexporta.pt/internacionalizar

Neste momento, as empresa de bens de consumo, intermédios ou de equipamento, de qualquer dimensão (PME ou GE) podem aceder a informação personalizada sobre o seu setor, eventos de promoção, formação, oportunidades de negócios e informação de mercados para internacionalizar o seu negócio, através do My AICEP.
Além disso, podem realizar o diagnóstico de internacionalização para saber se a empresa está preparada para a exportação.

Exemplos de produtos e serviços da AICEP:

Informação

- *Informação Geral e macroeconómica (fichas e dossiers de mercado; perfis setoriais; estatísticas de exportações/importações por produto);*
- *Informação Regulamentar (Taxas alfandegárias; formalidades/procedimentos na exportação; constituição de empresas)*
- *Informação Comercial (listas de clientes/parceiros/concorrentes; sobre idoneidade comercial; feiras de interesse; formas de publicitação no mercado; oportunidades de negócio)*
- *Ações de capacitação/formação*

Consultoria

- *Apoio direto da rede aicep*
- *Apoios financeiros à internacionalização (P2020, Multilaterais)*

Operacionalização

- *Diplomacia económica e ações de promoção (missões, feiras, etc); networking, agendamento de reuniões; acompanhamento local; follow-up*
- *Promoção: visitas potenciais investidores, business angels, VC, etc*
- *E-commerce – Programa Exportar Online https://www.portugalexporta.pt/ecommerce/produtos-e-servicos-exportar-via-ecommerce*

2) Como é facultada a informação das atividades? Pelo website, media, email ou outros? Qual é via de comunicação mais utilizada? 8) Com que frequência costumam enviar a informação das atividades?

Email, site https://www.portugalexporta.pt/internacionalizar , site http://portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx

Publicamos informação actualizada nos sites acima referidos.

Fazemos divulgações por email, de base diária, de forma selectiva consoante a informação/evento/oportunidade que pretendemos divulgar.

Temos as seguintes publicações:

Portugalnews
Newsletter diária que o informa sobre atividade da AICEP em Portugal e nos seus Pontos de Rede, das empresas nacionais nos Mercados Externos e das empresas estrangeiras que investem em Portugal.
Clipping de notícias da imprensa nacional e internacional, relacionadas com temas económicos com particular incidência nas Exportações e Investimento.

NewsRoom

Newsletter semanal que compila notícias sobre atividade económica em Portugal e casos de sucesso de empresas portuguesas que se destacam nos Mercados Externos.

Revista Portugalglobal
Revista mensal online especializada em temáticas de Internacionalização e Investimento onde pode encontrar temas de fundo, entrevistas, reportagens sobre Mercados Externos e empresas que fazem sucesso nos seus setores de atividade.
http://portugalglobal.pt/PT/RevistaPortugalglobal/Paginas/RevistaPortugalglobal.aspx

9) Em média, quantos pedidos de apoio a AICEP recebe das PMEs?
A AICEP recebe mensalmente uma média de 6000 contactos/pedidos dirigidos a todos os serviços da agência, incluindo delegações.

Grupo 2: Relação da AICEP com as PMEs

1) Quantos apoios, em número e valor, a AICEP prestou às PMEs ao nível da internacionalização nos últimos anos? Em que áreas/domínios? Quais?

Desde o início do Portugal2020, em 2015, que a AICEP recebeu mais de 10200 candidaturas aos Sistemas de Incentivos em vigor, representando intenções de investimento da ordem dos 11,64 mil milhões de euros.

À data, encontram-se aprovados mais de 4.900 projetos (excluindo desistências e anulações), que representam um investimento total da ordem dos 5,37 mil milhões de euros e um incentivo superior a 1,88 mil milhões de euros. Adicionalmente, no mesmo período, foram aprovados 15 projetos relativos a candidaturas autónomas ao Regime Contratual de Benefícios Fiscais ao Investimento, totalizando 823,66 milhões de euros de investimento.

O valor total do investimento contratualizado supera assim os 6 mil milhões de euros, no espaço de 6 anos - valor médio superior a mil milhões de euros/ano.

Estes apoios foram prestados em todos os sectores de actividade que beneficiam dos incentivos à internacionalização.

2) Considera que os meios disponibilizados às PMEs são adequados às suas necessidades? Se sim ou se não, justificar (Pedir exemplos).

Sim, os meios disponibilizados às PMEs são adequados às suas necessidades. Exemplos desses meios são, por exemplo: a recolha de oportunidades de negócio, identificação de potenciais parceiros, apoio a associações sectoriais em feiras e missões, agendamento de reuniões com empresas locais e potenciais investidores, disponibilização de informação de mercado, acções de internacionalização e capacitação, assim também como o programa "Exportar Online" (programa de apoio à promoção do comércio electrónico como ferramenta de internacionalização).

As novas ferramentas da transformação digital irão por seu lado permitir a criação de produtos de forma contínua, sempre atualizados e adaptados às necessidades e contexto económico e empresarial, nacional e internacional.

3) Qual é o nível de disponibilidade e de acompanhamento que a AICEP oferece às PMEs?

A AICEP tem disponibilidade total para acompanhar as empresas na sua internacionalização, por isso, possui diversos produtos e serviços de forma a responder às necessidades das empresas e as acompanhar neste processo.

4) Considera que existem aspetos a melhorar na promoção da internacionalização das PME portuguesas pela AICEP. Quais?

Há sempre aspectos a melhorar em qualquer organização, no entanto, acreditamos que a AICEP faz a diferença no apoio às empresas.

5) Quais os serviços que as PMEs mais procuram na AICEP? Em que domínios?

Os serviços que as PMEs mais procuram na AICEP são os apoios financeiros à internacionalização, os contactos com a rede externa da AICEP, a informação de mercados externos (económica, regulamentar, de setor, de fora de promoção, listas de potenciais clientes externos, oportunidades de negócio), e a consultoria em e-commerce.

6) Que serviço da AICEP recomendaria a uma PME? Em que áreas?

Depende.

A uma PME que ainda não exporta ou que está à procura de mercados de diversificação, recomendaria que se registasse no My AICEP e que fizesse o diagnóstico de internacionalização https://www.portugalexporta.pt/internacionalizar/diagnostico
Poderia também recomendar a participação num dos eventos de capacitação da AICEP.

No caso de ser PME interessada em exportar online, recomendaria o diagnóstico de e-commerce https://www.portugalexporta.pt/ecommerce/a-sua-empresa-esta-preparada-para-o-ecommerce

Se fosse uma PME já madura, com experiência de exportação, poderia recomendar o apoio da Rede num mercado específico.

Finalmente, no caso das start ups, a AICEP dá o mesmo apoio que dá a outra PME na vertente internacionalização, com os mesmos produtos e serviços aicep, incl. Incentivos, e apoia também na obtenção de financiamento no estrangeiro através da realização de contatos ou missões ao estrangeiro (junto de entidades estrangeiras (VCs, Business Angels, etc) com apoio dos Delegados AICEP e/ou em colaboração com Start UP Portugal, Portugal Ventures, incubadoras)

1) Em termos gerais, considera que as PMEs estão satisfeitas com os serviços prestados pela AICEP? Classifique de 1 (muito fraco) a 5 (muito bom) o grau de satisfação?
Em termos gerais consideramos que as empresas clientes da AICEP, PME e GE, estão satisfeitas como os serviços prestados pela AICEP. Dado que há sempre espaço para melhorar, diríamos que o grau de satisfação é 4.

Grupo 3: Papel da AICEP junto do tecido empresarial nacional
1) Considera que as atividades e medidas da AICEP tomam adequadamente em consideração a especificidade do tecido empresarial português?
Todas as actividades e medidas da AICEP têm por base o objectivo comum de aumentar a competitividade e notoriedade de Portugal através do fomento do investimento e internacionalização das empresas, principalmente as pequenas e médias.
Uma vez que o tecido empresarial português é composto, na sua maioria, por pequenas e médias empresas, a AICEP oferece uma série de serviços de consultoria e apoio à exportação adequados às PME e que visam explorar o seu potencial exportador.
O modelo comercial da AICEP, com uma segmentação focada em fileiras setoriais, definidas de acordo com o perfil de internacionalização das nossas empresas, tem permitido uma maior e mais constante proximidade às empresas, potenciando a colaboração entre estas e os setores onde se inserem, e assegurado uma melhor coordenação da promoção externa em estreita articulação com as associações setoriais, tornando a resposta da AICEP mais ágil e eficaz.
A AICEP procura ainda moldar-se às circunstâncias, algo que foi bastante notório no início do período pandémico, onde a agência procurou dinamizar uma série de iniciativas com o objectivo de apoiar as PME uma vez que seriam as mais afectadas com o estado de emergência.

2) Acrescentaria ou retiraria algumas das iniciativas?
Acrescentaria todas as iniciativas que o processo de transformação digital vai permitir, assim que fique concluído.

3) Melhoraria algum/a das ferramentas/serviços oferecidos?
É o que estamos a fazer, num processo de melhoria contínua.

4) Considera que a estrutura da AICEP tem os recursos e os meios adequados para fazer face aos desafios que as empresas enfrentam no comércio internacional? Se não, o que falta?

A AICEP procura responder a todas as necessidades levantadas pelas empresas através dos meios e recursos que tem disponíveis, tanto em Portugal como numa rede externa que cobre mais de 50 mercados.

Os desafios que as empresas enfrentam no comércio internacional são uma das principais preocupações da AICEP e o foco do seu trabalho: tentar colmatar as barreiras à entrada e facilitar o ingresso das empresas portuguesas nos mercados estrangeiros. A vasta estrutura da agência, através da sua rede externa e da direção comercial, facilita este processo já que procura personalizar a abordagem das empresas no seu ingresso nos mercados, ajudando assim as empresas na sua internacionalização.

Existe hoje uma preocupação com a transição para o mundo digital, acelerada pela pandemia e que impôs uma adaptação rápida às empresas, a que a AICEP tem procurado responder através não só da sua própria transição digital como também do desenvolvimento de produtos com o objectivo de a tornar mais simples para as empresas.

Existe portanto, uma grande tentativa de capacitar recursos e criar os meios para responder aos diferentes desafios que vão surgindo no panorama do comércio internacional.

5) Em termos gerais, considera que a AICEP contribui significativamente na dinamização do comércio internacional das empresas portuguesas? Se não porquê?

A AICEP contribui na dinamização do comércio internacional das empresas portuguesas ao facilitar a sua internacionalização e no ingresso nos mercados externos. Ao ser este o seu foco, a agência permite a criação de laços empresariais fora de Portugal e que dinamizam o comércio internacional não só das empresas, como também de Portugal.

A AICEP desempenha um papel importante a apoiar diretamente as empresas na actividade exportadora, já que fornece serviços de consultoria e acompanhamento gratuito aos quais seria complicado estas empresas acederem de outra forma. Além disso, conta ainda com um sistema de incentivos que auxilia muitas empresas, com projetos a título individual, e associações, com projetos conjuntos de empresas, no seu desenvolvimento e internacionalização.

Desta forma, a AICEP desempenha um papel importante no desenvolvimento e capacitação das empresas portuguesas e consequente abertura da economia portuguesa.

6) Em termos gerais, classifique de 1 (muito fraco) a 5 (muito bom) o nível de contribuição dos serviços prestados pela AICEP junto do tecido empresarial português?

4

ANEXO D – Quadros Resumo de Sistematização dos Resultados

Perceção das Atividades da AICEP

Perspetiva/Opinião		
Positiva	Negativa	Neutral
5,4	4,2	0,4

Tópicos	Variantes									
	Perspetiva/Opinião		Primeira Abordagem de Contacto		Iniciativa de Primeiro Contacto		Divulgação dos Serviços		Conhecimento da Missão/Objetivos	
	Positiva	Negativa	Via Satisfatória	Via Não Satisfatória	AICEP	PMEs	PMEs informadas	PMEs não informadas	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras
Conhecimento Geral da AICEP	4,3	5,8	5	5	3	7	5	5	4	6

Tópicos	Variantes							
	Perspetiva/Opinião			Mecanismos de Internacionalização			Mecanismos de Apoio à Exportação	
	Positiva	Negativa	Neutral	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	Não aplicável	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras
Conhecimento dos Mecanismos da AICEP	6,5	1,5	2,0	5	1	4	8	2

Tópicos	Variantes									
	Perspetiva/Opinião		Rede Externa		Loja de Exportação		Gestores de Clientes		Gestores de Projetos	
	Positiva	Negativa	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras	PMEs conhecedoras	PMEs não conhecedoras
Conhecimento da Estrutura da AICEP	6,8	3,3	8	2	5	5	7	3	7	3

Tópicos	Variantes					
	Perspetiva/Opinião		Acesso à informação		Frequência da informação	
	Positiva	Negativa	PMEs acedem	PMEs não acedem	Regular	Não Regular
Acesso e Frequência da Informação da AICEP	6,0	4,0	7	3	5	5

Tópicos	Variantes					
	Perspetiva/Opinião		Acesso ao Website		Frequência ao Website	
	Positiva	Negativa	PMEs acedem	PMEs não acedem	Regular	Não Regular
Acesso e Frequência de acesso ao Website	3,5	6,5	6	4	1	9

Relação da Empresa com a AICEP

Perspetiva/Opinião		
Positiva	Negativa	Neutral
4,6	3,8	1,6

Tópicos	Variantes								
	Perspetiva/Opinião			Acessibilidade			Acompanhamento		
	Positiva	Negativa	Neutral	AICEP acessível	AICEP não acessível	Não tem opinião	Adequado	Não adequado	Não tem opinião
Acessibilidade/Acompanhamento	4,0	3,5	2,5	6	1	3	2	6	2

Tópicos	Variantes												
	Perspetiva/Opinião			Recursos a Apoios		Áreas Procuradas		Recurso a Novos Apoios			Número de Áreas a Procurar		
	Positiva	Negativa	Neutral	PMEs apoiadas	PMES não apoiadas	mais de 1 área	uma área ou nenhuma	PMEs vão recorrer	PMES não vão recorrer	Não tem opinião	mais de 1 área	uma área ou nenhuma	Não tem opinião
Apoios da AICEP	6,3	3,3	0,5	9	1	7	3	6	3	1	3	6	1

Tópicos	Variantes							
	Perspetiva/Opinião			Apoios			Melhorias a Adotar	
	Positiva	Negativa	Neutral	Adequados	Não adequados	Não tem opinião	uma área ou nenhuma	mais de 1 área
Adequação dos Apoios	4,0	5,0	1,0	5	3	2	3	7

Tópicos	Variantes								
	Perspetiva/Opinião			Classificação da Satisfação (1-5)			Áreas a Recomendar		
	Positiva	Negativa	Neutral	Mais de 2	Menos 2 inclusive	Não tem opinião	mais de 1 área	uma área ou nenhuma	Não tem opinião
Nível de Satisfação	4,0	3,5	2,5	5	3	2	3	4	3

Papel da AICEP junto do Tecido Empresarial Nacional

Perspetiva/Opinião		
Positiva	Negativa	Neutral
2,7	5,5	1,8

Tópicos	Variantes							
	Perspetiva/Opinião			Apoios			Melhorias a Adotar	
	Positiva	Negativa	Neutral	Adequados	Não adequados	Não tem opinião	uma área ou nenhuma	mais de 1 área
Adequação dos Apoios	3,5	6,0	0,5	4	5	1	3	7

Tópicos	Variantes					
	Perspetiva/Opinião			Estrutura		
	Positiva	Negativa	Neutral	Adequados	Não adequados	Não tem opinião
Adequação da Estrutura	2,0	6,0	2,0	2	6	2

Tópicos	Variantes								
	Perspetiva/Opinião			Classificação da Contribuição (1-5)			Nível de Contribuição		
	Positiva	Negativa	Neutral	Mais de 2	Menos 2 inclusive	Não tem opinião	Significativa	Não Significativa ou nula	Não tem opinião
Contribuição para a Internacionalização	2,5	4,5	3,0	3	3	4	2	6	2

Perspectiva Geral

Perspetiva/Opinião		
Positiva	Negativa	Neutral
4,2	4,5	1,3

ANEXO E – Quadro Análise de Conteúdo

Entrevistas	Categorias												
	Perspectiva/Opinião da Contribuição da AICEP na economia nacional			Apoios									
				Apoios Conhecidos									
	Positivo	Neutro	Negativa	Sistemas de Incentivos	Gestor de Cliente	Delegados	Visitas Diplomáticas	Comparticipação em eventos	Listagem de contactos	Missões Empresarias	Formações	Lojas de Exportação	Inov Contacto
PME B1	X			X	X	X	X	X	X	X	X		
PME C1		X		X	X	X	X		X		X	X	
PME G1			X		X	X			X	X		X	
PME G2		X		X	X	X			X	X	X	X	
PME C2				X	X	X				X	X		
PME C3			X			X			X	X	X		
PME A1	X			X									
PME C4				X									
PME C5				X	X	X				X	X	X	X
PME C6					X	X			X	X	X	X	

Entrevistas	Categorias													
	Apoios													
	Apoios Usufruídos								Apoios Adequados					
	Sistemas de Incentivos	Gestor de Cliente	Delegados	Formações	Listagem de contactos	Missões Empresariais	Lojas de Exportação	Participação Evento em Portugal	Um Delegado Específico	Delegados	Missões empresarais	Formações	Gestor de Cliente	Sistema de Incentivos
PME B1	X	X	X						X					
PME C1		X	X	X	X									
PME G1		X	X		X	X	X							
PME G2	X	X	X	X	X		X			X		X		
PME C2	X	X	X	X		X				X	X	X	X	
PME C3			X		X	X								
PME A1	X													X
PME C4														
PME C5	X	X	X	X										
PME C6								X						

Entrevistas	Categorias																		
	Apoios																		
	Apoios Não Adequados						Novos Apoios a Recorrer					Apoios a recomendar							
	Gestora de Cliente	Gestores de Projetos	Delegados	Visitas Diplomáticas	Listagem de Contactos	Missões Empresariais	Sistemas de Incentivos	Delegados	Formações	Portugal Exporta	Gestor de Cliente	Delegados	Formações	Sistemas de Incentivos	Portugal Exporta	Gestor de Cliente	Missões Empresarias	Informação Macro Económica	Listagem de contactos
PME B1	X	X	X				X					X	X						
PME C1				X															
PME G1					X	X	X												
PME G2					X		X	X	X			X	X						
PME C2							X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
PME C3			X		X	X													
PME A1							X							X					
PME C4							X												
PME C5			X				X	X	X		X		X					X	X
PME C6																			

Entrevistas	Categorias									
	Perceção da AICEP									
	Aspetos Positivos									
	Competência dos RH	Mostrar interesse em ajudar	Acompanhar de perto	Respondem atempadamente	RH suficientes	Margem de Progressão	Formações para entrada em novos mercados	Portugal Exporta	Recursos financeiros suficientes	Informação Macro
PME B1	X									
PME C1		X		X						
PME G1		X			X	X				
PME G2	X	X					X			
PME C2	X	X	X					X		
PME C3										
PME A1		X		X	X				X	
PME C4										
PME C5		X								X
PME C6										

Entrevistas	Categorias													
	Perceção da AICEP													
	Aspetos negativos													
	Escassez de RH	Escassez Financeira	Reduzido número de missões empresariais	Escassez de Apoio de Marketing/Divulgação	Falta de formações noutros centros urbanos	Falta de acompanhamento próximo	Falta de apoios direcionados às necessidades	Dificuldades de apoios em nichos de mercados	Avaliação das despesas nos sistemas de incentivos	Falta de visitas a Portugal de empresas importadoras	Competência dos delegados	Excesso de influência pública	Falta de conhecimento das Barreiras Alfandegárias	Resposta não atempada
PME B1	X	X	X	X		X								
PME C1	X				X	X	X	X						
PME G1						X	X	X						
PME G2				X		X	X		X	X	X			
PME C2	X						X		X		X			
PME C3	X	X		X		X	X				X	X		
PME A1				X		X								
PME C4				X		X								
PME C5					X	X	X	X			X		X	X
PME C6						X	X							

Entrevistas	Categorias												
	Vias de Informação							Iniciativa de Contacto (usualmente)		Gestor de Cliente Atribuído		Portugal Exporta	
	Vias Utilizadas					Vias Não Adequadas							
	Newsletters/Emails	Contactos telefónicos	Portugal Exporta	Revistas	Website	Newsletter/ Emails	Website	Empresa	AICEP	Sim	Não	Conhece	Não Conhece
PME B1	X	X						X			X	X	
PME C1	X	X			X	X	X	X	X	X			X
PME G1	X					X			X		X		X
PME G2	X	X	X					X	X	X		X	
PME C2	X		X	X				X	X	X		X	
PME C3											X		X
PME A1	X				X			X	X		X		X
PME C4											X		X
PME C5	X	X		X	X			X	X	X			X
PME C6					X			X			X		X