



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Missões empresariais com enquadramento oficial-
Um processo *standard*?

Inês Margarida Cabeçadas Sancho Martins Pacheco

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Coorientador:

Doutor Vítor Corado Simões, Professor Auxiliar Convidado,
Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade de Lisboa

setembro, 2013



Departamento de Ciência Política e Políticas Públicas

Missões empresariais com enquadramento oficial-
Um processo *standard*?

Inês Margarida Cabeçadas Sancho Martins Pacheco

Trabalho de projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração Pública

Orientador:

Doutor Juan Mozzicafreddo, Professor Catedrático,
ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

Co-orientador:

Doutor Vítor Corado Simões, Professor Auxiliar Convidado,
Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Universidade de Lisboa

setembro, 2013

AGRADECIMENTOS

As minhas palavras de agradecimento a todos aqueles que me ajudaram na prossecução deste trabalho. Em especial aos orientadores, Professor Doutor Juan Mozzicafreddo e Professor Doutor Vitor Corado Simões que gentilmente me guiaram em todo o processo.

Ao demais Corpo Docente pela capacidade de transmissão de conhecimentos, à Direção da Escola de Sociologia e Políticas Públicas pelo empenho e apoio e aos colegas pelo companheirismo.

“One has to go rather slowly on fixing standards, for it is considerably easier to fix a wrong standard than a right one. There is the standardizing which marks inertia, and the standardizing which marks progress (...). Those who are unacquainted with the processes and the problems of industry are given to picturing a standardized world in which we should all live in the same sort of houses, wear the same sort of clothing, eat the same sort of food, and all think and act in the same way. That would be a prison world, and such a world is not possible until all the human beings in the world stop thinking. It is hard to imagine how such a world would get along, for with everyone thinking or not thinking in exactly the same way, leadership would vanish. If you think of standardization as the best that you know today, but which is to be improved tomorrow, you get somewhere. But if you think of standards as confining, than progress stops” (Ford, 1988:80).

RESUMO

Na estrutura organizativa do Estado, a AICEP enquadra-se no setor empresarial, sendo a entidade pública promotora de várias ações que vão desde a organização de missões empresariais, feiras, exposições, visitas de importadores, até à divulgação de oportunidades de negócio, informação sobre mercados e ações de capacitação empresarial.

A aplicação do conceito de standardização nas diversas conceções de Administração foi variando ao longo do tempo. A Organização Científica do Trabalho de Taylor coloca a tónica sobretudo nos aspetos formais da organização, na especialização das incumbências, na standardização e uniformidade dos processos de trabalho. Ford foi um dos mais conhecidos percursores desta conceção administração, que através da racionalização dos elementos de produção idealizou a linha de montagem, permitindo a produção em série. A conceção de Weber está pensada para produzir produtos e serviços *standard* aos destinatários da sua atividade.

A standardização do processo organizativo de missões empresariais é encarada como uma ferramenta de gestão e controlo. Representa a forma eficaz de gerir e organizar as atividades do serviço que agregam valor, permite a compreensão da missão a realizar, prever acontecimentos futuros, planear ações e controlar tarefas, gerando um padrão de qualidade reconhecido pelo destinatário dos produtos e serviços prestados.

O objeto de análise do presente estudo pretende responder à questão da possibilidade de organizar missões empresariais com enquadramento oficial recorrendo a um processo pré-estabelecido, onde se encontra definido o objetivo, as diversas atividades, intervenientes, as interações interdepartamentais, prazos a cumprir e momentos decisórios. Para o efeito, propõe-se a introdução da componente tecnológica, através da criação de uma plataforma *online* de gestão do processo organizativo da missão, alojada no site da AICEP.

Sucintamente, é cada vez mais premente trabalharmos no sentido de termos organismos públicos, cujos serviços se adequem às exigências do tecido empresarial, de atuarem metodicamente nas diversas abordagens a mercados externos para, de forma concertada, prestarem o melhor serviço no auxílio à internacionalização do tecido empresarial português. Tal redundará na melhoria da relação entre organismos públicos e empresas, pela simplificação e organização dos processos que servem de base à prestação de um serviço. A existência de um processo de organização de missões empresariais com enquadramento oficial será de todo benéfica como método de base, gerador de segurança e resultados mínimos, indutores de eficácia e qualidade do serviço prestado.

Palavras chave: standardização, missões empresariais, processo, internacionalização, diplomacia económica, mercados, Administração.

ABSTRACT

Within the structure of the State, AICEP is part of the business sector, set up to meet state functions that go beyond sovereignty. AICEP is considered the promoter of various activities ranging from organizing trade missions, trade fairs, exhibitions, visits to importers, business opportunities, market information and training activities business.

Taylor and The Scientific Organization of Work puts strong emphasis on the formal aspects of the organization, the structure rather than in people. The key elements of this theory lie in specialization of tasks, standards and uniformity in work processes, control unit and the centralization of decision making. Ford was one of the forerunners of this design: rationalization of production elements envisioned the assembly line, allowing mass production. In Weber's conception of economic efficiency values are manifest in the rational allocation of resources within the organizational structure and obedience to the formal requirements of the tasks to perform.

The standardization of the organizational process of trade missions is seen as a tool of management and control. Is the effective way to manage and organize the way the service activities add value.

The answer to the question of the possibility of organizing business missions with official framework using a pre-established process were our main goal. We propose the introduction of technology through the setting up of an online platform for managing the process, housed on the site of AICEP.

Succinctly, it is increasingly pressing that we work towards a public sector whose services suit to the needs of the business, from acting methodically the various approaches to foreign markets, in a concerted manner, providing the best service in assisting the internationalization of the Portuguese business. This will result in the improvement of the relationship between public and private sector business by simplifying and organizing processes that underpin service providing. The existence of a process of organizing business missions with official framework will be beneficial as a method that will generate safety and minimum results, inducing efficiency and quality of service.

Key words: standardization, trade mission, process, economic diplomacy, foreign markets, Public Administration.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE QUADROS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
GLOSSÁRIO DE SIGLAS	ix
INTRODUÇÃO	1
CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA	1
ASPETOS METODOLÓGICOS E QUESTÕES PRÉVIAS	2
ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	3
CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
1.1 ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL INDIRETA E FUNÇÕES DO ESTADO	5
1.1.1 AICEP EPE	7
1.1.2 INTERNACIONALIZAÇÃO, DIPLOMACIA ECONÓMICA E MISSÕES EMPRESARIAIS	8
1.2 MODELO ATUAL	13
1.3 CONCEÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E ESTANDARDIZAÇÃO	15
1.4 TEORIAS CLÁSSICAS	16
1.4.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT E NEW PUBLIC SERVICE	19
1.4.2 TERCEIRAS VIAS	22
1.5 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ESTANDARDIZAÇÃO DE PROCESSOS	25
CAPÍTULO II - PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DE MISSÕES EMPRESARIAIS COM ENQUADRAMENTO OFICIAL	31
2.1 DIAGNÓSTICO	31
2.2 DADOS DO COMÉRCIO E INVESTIMENTO	36
2.3 MODELO	40
	v

2.4	ADAPTAÇÃO DO MODELO À REALIDADE	48
	CAPÍTULO III - IMPACTO DO MODELO	53
3.1	EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E QUALIDADE	53
3.2	RECURSOS HUMANOS	55
	CONCLUSÃO	57
	BIBLIOGRAFIA	59
	ANEXOS	I
	ANEXO A – PRESENÇA PORTUGUESA NOS MERCADOS EXTERNOS	III
	ANEXO B – DADOS DO COMÉRCIO E INVESTIMENTO 2012	IX
	ANEXO C – CONVITE (BROCHURA) MISSÃO	XV
	CURRICULUM VITAE	XVIII

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1 - Concecões de Administração.....	25
Quadro 2.1 - Presença Portuguesa nos mercados externos (co-localização)	33
Quadro 2.2 - Missões Empresariais 2012	36
Quadro 2.3 - Atividades de organização de missões empresariais	45
Quadro 2.4 - Atividades de organização de missões empresariais (Adaptado)	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Internacionalização, diplomacia económica e missões empresariais.....	8
Figura 1.2 - Súmula temática	30
Figura 2.1 - Organograma AICEP	31
Figura 2.2 - Exportações 2012 por zonas geográficas	37
Figura 2.3 - 50 principais clientes das exportações portuguesas em 2012	38
Figura 2.4 - Setores de exportação de bens e serviço	38
Figura 2.5 - Fluxograma de atividades.....	44
Figura 2.6 - Fluxograma de atividades (adaptado)	50

GLOSSÁRIO DE SIGLAS

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, EPE
B2B - Business to Business (os potenciais compradores são também empresas que adquirem bens e serviços vendidos por outras empresas)
CA – Conselho de Administração
CC Sites – *Contact Center* e Sites
CEIE - Conselho Estratégico Internacionalização Economia
DGE – Direção de Grandes Empresas
DGAE - Direcção-Geral Assuntos Europeus
DGATE - Direcção-Geral Assuntos Técnicos e Económicos
DGPE - Direcção-Geral Política Externa
DPME – Direção de Pequenas e Médias Empresas
DPGE – Direção de Produção e Gestão de Eventos
DRIME – Direção de Relações Institucionais e Mercado Externos
EPE – Empresa Pública do Estado
FMI – Fundo Monetário Internacional
GE – Grandes Empresas
Gestores de cliente – Técnicos DGE e DPME, também designados comerciais
GPEAR I – Gabinetes de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais
IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
I&D – Investigações e Desenvolvimento
IDE – Investimento Direto Estrangeiro
IDPE – Investimento Direto Português no Estrangeiro
IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento
MEE - Ministério Economia e Emprego
MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONGs – Organizações Não Governamentais
PE – Protocolo Empresarial
PLC – Património, Logística e Compras
PME – Pequena e Média Empresa
PGE – Produção e Gestão de Eventos
PM – Primeiro-Ministro
PR – Presidente da República
PRA CE - Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado
TdP – Turismo de Portugal
UGA – Unidade de Gestão de Associações

INTRODUÇÃO

A Maria tinha um estúdio em sua casa onde se dedicava à joalheria artesanal. A produção de uma peça implicava um conjunto de tarefas diferenciadas: aquisição do material, desenho da peça, preparação do material, escolha das pedras a utilizar, aplicação e secagem ou cosedura no forno. O sucesso das peças fizeram com que a procura excedesse a capacidade de produção, pelo que a Maria contratou o João, dividindo as tarefas do processo de produção entre ambos: Maria fazia o desenho das peças, comprava os materiais e o João montava, aplicava as pedras e fazia a cosedura (continua pág. 51) (inspirado em Mintzberg, 1999:14).

CONTEXTUALIZAÇÃO E RELEVÂNCIA

O objetivo do presente estudo é o de contribuir para a definição de um processo de base para a organização de missões empresariais portuguesas com enquadramento oficial a mercados externos, por forma a melhorar a eficácia do trabalho desempenhado e a qualidade do serviço prestado pela AICEP às empresas. A internacionalização representa um elemento central para o desenvolvimento do tecido empresarial português, tanto na dimensão da presença das empresas portuguesas além-fronteiras, como da captação de investimento estrangeiro.

A globalização e a crescente interpenetração dos mercados tornaram desadequadas algumas das abordagens tradicionais das empresas, estimulando-as a enveredarem por vias comerciais mais dinâmicas e direcionadas para mercados com potencial de crescimento. A AICEP surge no mapa da organização administrativa do Estado como a entidade responsável pelo apoio à projeção externa das empresas portuguesas e captação de investimento, mediante, grosso modo, a prestação de serviços de informação sobre oportunidades de negócio, informação sobre mercados externos, organização de missões empresariais, participações em feiras e capacitação empresarial.

Aumentar a exposição das empresas portuguesas passa, entre outras coisas, por sofisticar os processos de base que dão origem a serviços orientados para a internacionalização, designadamente, a organização de missões empresariais. A participação em missões empresariais a mercados externos deverá ser um instrumento integrante da rotina empresarial, competindo-nos, enquanto profissionais, a trabalhar no sentido da melhoria dos instrumentos tradicionais existentes, sem prejuízo do desenvolvimento de novas abordagens. A criação de um processo standardizado de organização de missões empresariais imbuído de suficiente flexibilidade e capacidade adaptação às contingências do percurso organizativo permitirá uma coordenação adequada das tarefas a realizar e na interação interdepartamental, além do incremento esperado ao nível da eficácia e da qualidade do serviço prestado.

A escolha do tema, sua relevância e interesse, prende-se com a necessidade cada vez mais premente de (a) termos organismos públicos cujos serviços se adequem às exigências do tecido empresarial e à evolução tecnológica; (b) de os organismos públicos atuarem metodicamente nas diversas abordagens a mercados externos para, de forma concertada e organizada prestarem o melhor

serviço no auxílio à internacionalização do tecido empresarial português, o que redundará na (c) melhoria da relação entre organismos públicos e empresas, pela simplificação e organização dos processos que servem de base à prestação de um serviço. A existência de um processo de organização de missões empresariais com enquadramento oficial será de todo benéfico como método de base gerador de segurança e resultados mínimos, indutores de eficácia e qualidade do serviço prestado.

Assim, propomo-nos definir um processo matriz na organização de missões empresariais com enquadramento oficial, introduzindo o elemento de padronização, sem com isso prejudicar a flexibilidade necessária.

ASPETOS METODOLÓGICOS E QUESTÕES PRÉVIAS

Em termos terminológicos procedemos à distinção entre missões empresariais técnicas e missões de cariz oficial, pelo facto das últimas serem acompanhadas pelo Presidente da República, Primeiro-Ministro, Ministros ou outros membros do Governo, isto é, constituem missões oficiais e visitas de Estado com componente empresarial, que doravante designaremos por missões empresariais com enquadramento oficial. Ao passo que as missões técnicas são acompanhadas pelo representante da AICEP no mercado, não tendo enquadramento oficial.

O presente estudo pretende responder à questão da possibilidade de criar um processo *standard* de organização de missões empresariais com enquadramento oficial. Constatada a envolvimento do tema, tal tarefa revela-se pobre se não contextualizada por temáticas cuja abrangência extrapassa em muito o nosso propósito, mas que não deixaremos de focar, ainda que sucintamente: internacionalização, diplomacia económica e teoria das organizações. Não é nossa pretensão discorrer exaustivamente sobre os temas referidos, o que ultrapassaria em larga medida esta empreitada, mas sim criar um modelo para a organização de missões empresariais com enquadramento oficial. Compete referir que o recurso a conceitos referentes à estrutura e dinâmica organizacional serve o propósito de enquadrar as necessidades e funções da standardização numa estrutura organizacional.

A nossa análise baseia-se no modelo atual de organização dos agentes que operam no âmbito da diplomacia económica, introduzido pelo Executivo em funções, onde interagem em território nacional, o Ministério dos Negócios Estrangeiros, Ministério da Economia e Emprego, AICEP, Turismo de Portugal, IAPMEI, IPAD, GPEARI, Associações empresariais, Conselheiros para a Internacionalização da Economia Portuguesa, Câmaras de Comércio e empresas. A nível externo, importa mencionar a integração das representações externas AICEP e Turismo de Portugal com as representações diplomáticas, na dependência funcional respetivo Chefe Missão diplomática ou a ele equiparado.

Finalmente e como referido, é nossa intenção desenvolver um modelo ideal de organização de missões empresariais e, paralelamente, um modelo adaptado à situação real, às contingências históricas, sociais, económicas e de incerteza institucional vividas no quadro atual. Estamos cientes

que qualquer que seja o modelo teórico desenvolvido será moldado pela realidade concreta em que se insere.

ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

O presente estudo desdobra-se em três momentos distintos: (a) um enquadramento teórico; (b) um segundo momento de desenvolvimento de um modelo ideal de organização de missões empresariais e consequente tentativa de adaptação à realidade e (c) o impacto esperado.

No enquadramento teórico (a) é pretensão da autora interligar diversas temáticas que se relacionam com o objeto do estudo, designadamente enquadrar a AICEP na estrutura organizativa do Estado e no âmbito do modelo de diplomacia económica atual, seguido da evolução das necessidades de standardização de processos nas várias conceções de Administração desenvolvidas no século XX e da relação entre a organização pública e a standardização.

Aquando do desenvolvimento do modelo (b) procede-se ao diagnóstico da situação existente e posterior conceção do modelo ideal, detalhando e analisando aprofundadamente as diversas fases do processo de organização de missões empresariais com enquadramento oficial. A última parte (c) pretende abordar o impacto da introdução de um processo de organização de missões empresariais com enquadramento oficial ao nível da eficácia e eficiência, avaliação e monitorização, respondendo à questão que dá o mote ao nosso estudo.

CAPÍTULO I - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Discorrer ainda que sucintamente sobre o enquadramento teórico subjacente à organização de missões empresariais abre uma panóplia de temas a serem explorados. Para iniciar a nossa jornada decidimos descrever, ainda que em traços gerais, o papel da Administração indireta do Estado, onde a AICEP se enquadra, para posteriormente contextualizarmos a organização de missões empresariais a mercados externos no processo de internacionalização, tendo como instrumento a diplomacia económica exercida pelos vários atores envolvidos. A abordagem ao nosso objeto de estudo obriga a que percorramos a evolução das conceções de Administração, tendo subjacente as formas de organizar o trabalho e de atuação dos trabalhadores, espelhando a maior ou menor incidência nas necessidades de standardização de processos. A criação de processos programados como forma de coordenação, controlo, responsabilização e eficácia servirá de transição para o desenvolvimento do nosso modelo de organização de missões empresariais com enquadramento oficial.

1.1 ADMINISTRAÇÃO ESTADUAL INDIRETA E FUNÇÕES DO ESTADO

A administração estadual indireta é a atividade administrativa do Estado realizada para prossecução dos fins deste, por entidades públicas dotadas de personalidade jurídica própria e de autonomia administrativa ou administrativa e financeira. Numa perspetiva orgânica, define-se como o conjunto de entidades públicas que desenvolvem, com personalidade jurídica própria e autonomia administrativa, ou administrativa e financeira, uma atividade administrativa destinada à realização dos fins do Estado (Freitas do Amaral, 2010:347). No direito português existem várias espécies de organismos e entidades que pertencem à administração estadual indireta, entre as quais, os institutos públicos e as empresas públicas.

A AICEP apresenta a forma jurídica de Empresa Pública do Estado (E.P.E.), integrada na administração estadual indireta. A atividade das empresas públicas e o sector empresarial do Estado deve orientar-se no sentido de contribuir para o equilíbrio económico e financeiro do conjunto do setor público e para a obtenção de níveis adequados de satisfação das necessidades da coletividade. Neste âmbito, importa sublinhar que a administração estadual indireta existe em resultado do constante alargamento e da crescente complexificação das funções do Estado e da vida administrativa, revelando-se que a realização dos fins do Estado de forma direta é, em certas circunstâncias, inconveniente. Para Adão e Silva, na esteira de Esping-Andersen “os modelos estatais vão evoluindo de forma a darem respostas funcionais aos requisitos necessários à reprodução da sociedade e da economia” (Adão e Silva, 1997:41). Compreende-se que para determinadas funções ligadas à soberania e à autoridade do Estado, a atividade administrativa deva ser realizada pela administração direta do Estado, designadamente, Direções-Gerais em contacto com os respetivos Ministérios.

Porém, as funções do Estado extravasam a soberania e autoridade, tomando vestes de carácter económico e técnico, cultural ou social, que dificilmente se compadecem com a atividade burocrática exercida pelos serviços. As necessidades e anseios da sociedade atual conduziram à adoção de novas fórmulas de organização e funcionamento da Administração Pública para uma melhor prossecução dos fins do Estado.

Por outro lado, a criação de organismos autónomos encarregados da administração indireta permite escapar a regras estritas da contabilidade pública (controlo da despesa, disciplina orçamental). Outra justificação para a proliferação destes organismos autónomos poderá encontrar-se na necessidade de proteção de determinadas atividades de interferências políticas, escapar ao controlo político e financeiro do Parlamento e alargar o intervencionismo do Estado. Aliás, a maioria da doutrina estrangeira enquadra o tema do setor empresarial do Estado no âmbito do intervencionismo estadual.

Nas palavras de Stiglitz, what should be the role of the government in an economy? (...) The classical economists, following the lead given by Adam Smith in his *Wealth of Nations* (1776), championed the case for free markets combined with a minimalist but essential role for government. For the classical economists, the role of the state would be mainly confined to the provision of essential public goods such as national defense, law and order, defining and enforcing property rights and contract enforcement (Snowdon, Stiglitz, 2001:51).

O crescimento do Estado e da Administração tem sido um tema recorrente na literatura especializada. Uma das razões do seu crescimento prende-se com o próprio modelo de Estado, intrínseco ao padrão de despesa pública e à política de arrecadação de receitas.

A evolução atual caracteriza-se por três paradigmas: por um lado, as atividades do Estado estão primordialmente sujeitas às exigências do Estado eficiente. Em segundo lugar e por outro lado, a imagem da natureza futura do Estado é caracterizada pela ideia de uma redistribuição de responsabilidades entre o Estado e a sociedade, no contexto de uma gestão global e conjunta do desenvolvimento nacional, transnacional, supranacional e internacional. É o surgimento do Estado funcional. Em terceiro e último lugar realça-se uma ideia de Governo em que a sociedade constitui uma das condições básicas da legitimidade e necessidade do Estado, o que também inclui a prestação de serviços pelas administrações públicas (Pitschas, 2007:49).

A própria Teoria Keynesiana não pugnava pela intervenção do Estado na economia e na sociedade a qualquer custo: “a agenda do Estado não tem que ver com as ações que os indivíduos privados já preenchem, mas com as funções que caíam fora da esfera individual, com as decisões que não podem ser tomadas por ninguém, se o Estado não as tomar” (Skidelsky, 2009:266).

A criação de centros autónomos de decisão e gestão, de que são exemplo as EPE, permite a descentralização de funções em organismos que, embora se mantendo ligados por relações de tutela jurídica colaborando na realização dos fins do próprio Estado, recebem um conjunto de prerrogativas que lhes concede autonomia, designadamente com personalidade jurídica, recursos humanos próprios, orçamento, património e contas.

As empresas públicas, pela natureza do seu objeto e índole específica da atividade a que se dedicam, são organismo que dispõem de liberdade de ação, maleabilidade e flexibilidade no seu modo de funcionamento.

1.1.1 AICEP EPE

No quadro das orientações definidas pelo Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado (PRACE) no tocante à modernização administrativa, à melhoria da qualidade dos serviços públicos e competitividade das empresas, por força do Decreto-lei nº 245/2007, de 25 de Junho, foi criada a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. (AICEP, E. P. E.), que assume a responsabilidade pela promoção da imagem de Portugal, das exportações de bens e serviços, captação de investimento direto, nacional ou estrangeiro, bem como investimento direto português no estrangeiro. Foi intenção programática a atribuição da prossecução destas atividades a uma única entidade, focada em iniciativas de inserção na economia internacional.

A AICEP sucedeu diretamente à Agência Portuguesa para o Investimento (API), mantendo a sua personalidade jurídica e assumindo a titularidade da universalidade dos direitos e obrigações que integravam o património desta, tendo absorvido o ICEP Portugal, IP, extinto nessa mesma data.

A AICEP é uma pessoa coletiva de direito público com natureza empresarial, dotada de autonomia administrativa, financeira e patrimonial e dos poderes de autoridade pública administrativa inerentes à prossecução do seu objeto. O Decreto -Lei n.º 86 -A/2011, de 12 de julho, determina a integração da AICEP – anteriormente tutelada pelo Ministério da Economia e Inovação - na Presidência do Conselho de Ministros, ficando na dependência do Primeiro -Ministro. Posteriormente, pelo despacho n.º 15681/2011, de 15 de novembro, foi delegada no Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros, em articulação com o Ministro da Economia e Emprego, a competência relativa à definição das orientações estratégicas e acompanhamento da execução do objeto social da AICEP.

A sua missão está intrinsecamente relacionada com o aumento da competitividade e notoriedade de Portugal, através da dinamização de investimento estruturante e da internacionalização das empresas, sendo objetivo a prestação de um serviço de excelência para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a inserção internacional das empresas portuguesas. O objeto prosseguido passa pela promoção das condições propícias à captação e realização de projetos de investimento estruturante, apoio a projetos de internacionalização das empresas portuguesas, promoção e divulgação das atividades económicas desenvolvidas em Portugal, nomeadamente na área de bens e serviços e promoção da imagem de Portugal.

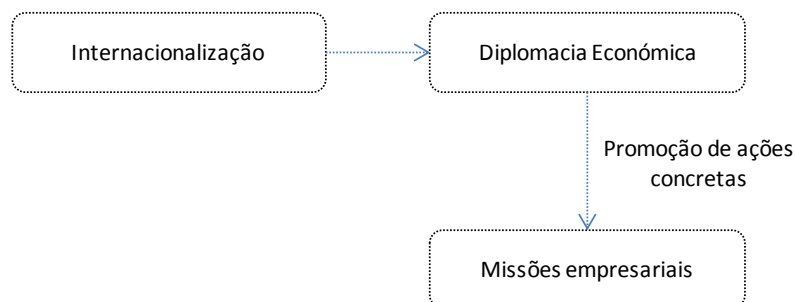
Rege-se pelo disposto no citado Decreto-Lei nº 245/2007, de 25 de Junho, pelos regulamentos internos e, subsidiariamente, pelo regime jurídico das entidades públicas empresariais, estando sujeita às normas de direito privado nas suas relações com terceiros. O Decreto -Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro, que aprovou a nova orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros, procedeu à extinção da Direção-Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos do MNE e transferiu para a AICEP as atribuições daquela direção-geral nos domínios da diplomacia económica e informação macroeconómica.

Para a prossecução dos seus fins, a AICEP desenvolve um conjunto de atividades promocionais, das quais destacamos a organização de missões empresariais, organização/participação em feiras, exposições de prestígio, missões de importador a Portugal, conferências e ações de capacitação empresarial.

1.1.2 INTERNACIONALIZAÇÃO, DIPLOMACIA ECONÓMICA E MISSÕES EMPRESARIAIS

A temática da internacionalização da economia portuguesa encontra-se relacionada com a prática diplomática de cariz económico. Podemos *afirmar* que a internacionalização tem ao seu dispor um instrumento que é a diplomacia económica, *lato sensu*, englobando não só o corpo diplomático, mas todos os agentes económicos que atuam no âmbito da projeção dos nossos produtos, serviços e investimento nos mercados externos. A organização de missões empresariais constitui a promoção de ações concretas de diplomacia económica sob a égide da internacionalização da economia.

Figura 1.1.1 - Internacionalização, diplomacia económica e missões empresariais



A reflexão sobre a competitividade da economia portuguesa e internacionalização, depara-se com o que a utilização corrente tornou num lugar-comum, mas nem sempre tão comum como aparenta: baixa produtividade, quadro legal pouco competitivo, mão-de-obra pouco qualificada, fraco investimento em I&D e falta de preparação e visão estratégica de parte do tecido empresarial Português. O desempenho macroeconómico é o resultado de um tecido empresarial robusto e dinâmico, em que más políticas macroeconómicas podem destruir a economia e as boas são determinantes para a competitividade empresarial, sendo, por si só, incapazes de aumentar o nível de vida.

O processo de internacionalização empresarial corresponde ao crescente envolvimento das empresas em operações internacionais, desempenhando atividades de valor acrescentado em mercados externos e adaptando a sua estratégia, estrutura e recursos para o efeito. Deverá ser, sem dúvida, uma decisão de estratégia da empresa, a qual carece da devida maturação, estudo e análise. A complexidade do processo de internacionalização do tecido empresarial Português reside nas diversas teorias que se desdobram em diferentes formas de abordar mercados externos, não existindo uma estratégia única que sirva de matriz para todas as empresas. Aliás, dada a multiplicidade de fatores envolvidos que variam consoante a dimensão (PME e GE), produto transacionado, estratégia implementada, recursos

humanos, aposta em I&D, dificilmente se conseguiria encontrar um referencial comum que constituísse garantia de sucesso num processo de internacionalização.

Podemos identificar algumas formas de abordagem a mercados externos: a) exportação, b) formas contratuais (concessão de licenciamento e *franchising*) e c) realização de investimento. As exportações implicam o movimento transfronteiriço de bens que pode ser realizado de forma ocasional ou regular, de forma direta, indireta ou própria. A exportação direta implica o recurso a agentes, distribuidores ou importadores locais que garantem a colocação dos produtos e um maior contacto e conhecimento do mercado, ao passo que a indireta exporta mediante um intermediário domiciliado no mercado em que o elo contratual e conhecimento do mercado é mais ténue do que na exportação direta. Na exportação própria é a empresa nacional que está encarregue de todo o processo, desde a promoção do produto, angariação de clientes e distribuição, implicando um conhecimento aprofundado do mercado.

As formas contratuais implicam o estabelecimento de acordos entre empresas sedeadas em diferentes mercados, cujo objeto é a transferência de conhecimentos e capacidades de atuação. O licenciamento corresponde à concessão de autorização para uso de tecnologia ou de marca em mercados externos por entidades estrangeiras, implicando a passagem de conhecimentos tecnológicos, comerciais e de direitos de propriedade industrial, a troco de uma remuneração. O *franchising* representa a autorização de utilização da marca em mercados externos por entidades estrangeiras a que é acrescido a prestação regular de um serviço ou o fornecimento de produtos.

A internacionalização através de operações de investimento origina a participação no capital social de empresas sedeadas em mercados externos, o qual poderá ser feito mediante a criação de uma nova empresa ou aquisição de participação social em já existente. A situação de *joint-venture* implica a repartição do capital social por duas ou mais empresas independentes tendo poderes de decisão proporcionais às participações.

As formas de abordagem a mercados externos serão determinadas em função do enquadramento legal e estabilidade do mercado, das condições de acesso, experiência da empresa, qualificação dos recursos, risco associado, competição, retorno esperado, custos e produtos. A participação em missões empresariais não invalida o trabalho prévio de análise ao mercado, incluindo o contato com empresas do setor que tenham adotado processos de internacionalização semelhantes. Poderão, contudo, servir de veículo ao conhecimento aprofundado do quadro legal vigente e ao estabelecimento de parcerias e contatos.

A participação em missões empresariais de exploração de mercados externos permite aceder a informação específica, conhecer outras tecnologias e modelos empresariais, partilhar conhecimento, conhecer empresas do mercado. Apesar de não ser comum na cultura empresarial portuguesa, poderão ainda gerar-se redes de cooperação empresarial que permitam a partilha de riscos e ganhos de economias de escala, encurtando o tempo de entrada em determinado mercado. Somos de opinião que perante a globalização da economia, as redes de cooperação empresarial em que grupos de empresas

cujos produtos/serviços se complementam concorrem contra grupos de empresas correspondem a formas assertivas de atuar ao nível da competitividade internacional.

No que concerne à prática diplomática, revela a antiguidade e a evolução dos povos. A diplomacia – palavra que só apareceria posteriormente – nasceu da necessidade de comunicação entre grupos humanos no sentido da resolução de conflitos ou assuntos de interesses mútuos. Foi naturalmente mudando, ao longo dos tempos, o trabalho reservado às representações nacionais no exterior, esboçando como linhas mestras de atuação, a representação, comunicação e negociação. A promoção e desenvolvimento de relações económicas transnacionais faz parte integrante das funções de uma missão diplomática, tal como previsto na Convenção de Viena de 1961. De facto, no Estado moderno, revela-se incontornável a relevância da defesa dos interesses económicos nos mercados externos.

Na atualidade, assiste-se a uma utilização muito comum do conceito de diplomacia económica, o qual, de forma mais ou menos premente, nos acompanhou ao longo da história, surgindo reinventado consoante os desafios de cada momento. As atividades mercantis de outrora que incluíam a negociação de rotas comerciais, acordos de comércio, proteção da pirataria organizada, apoio a empresas, impeliam os agentes destacados no exterior, de forma mais ou menos incipiente, a exercer um conjunto de atividades de apoio e proteção dos seus nacionais, inclusive numa perspetiva económica. Consideramos não existir um conceito unívoco de diplomacia económica, variando desde logo consoante a amplitude do conceito de diplomacia que lhe serve de base. Podemos, contudo, caracterizá-la como instrumento de política económica externa que surge necessariamente relacionado com os desafios colocados pela globalização da economia, descrita como uma crescente integração de países e povos do mundo, provocada pela enorme redução dos custos de transporte e das comunicações, e pelo derrube de barreiras artificiais, facilitando a circulação através das fronteiras de bens, serviços, capitais, conhecimentos. Estamos perante um processo de paulatina integração da economia mundial, favorecido pela liberalização das trocas comerciais, acordos de desregulamentação dos mercados e da crescente internacionalização do tecido empresarial, numa sociedade dominada pelas tecnologias de informação e comunicação.

É frequente encontrarmos autores que distinguem a diplomacia económica da diplomacia comercial: aquela relacionando-se com a atividade desenvolvida pelas missões e delegações nacionais em Organismos Internacionais (OCDE, FMI, Banco Mundial) na análise e negociação de questões de política económica, bem como ações de informação das Embaixadas sobre os mercados onde se encontram; e esta com o apoio das empresas do país de origem no mercado externo para promoção das exportações ou na captação de investimento, auxiliando as economias nacionais. A ação comercial e competitiva dos agentes do Estado redonda na aceitação do próprio Estado em participar no fenómeno da globalização, passando, juntamente com as empresas a integrar o processo de concorrência internacional, impondo a sua presença no mercado. Pela nossa parte, e tendo em conta o objetivo a que

nos propomos, utilizaremos o conceito de diplomacia económica num sentido lato, englobando a defesa dos interesses económicos e comerciais de um país.

As políticas públicas direcionadas para a internacionalização da economia implicam uma articulação de apoios/incentivos públicos, garantias do Estado, ligação a centros de tecnologia e inovação, quer para a promoção das exportações, quer na ótica de investimento, criando as condições necessárias ao acompanhamento do processo de globalização em que os mercados são dominados por economias transnacionais. As empresas portuguesas, confrontadas com acrescidas pressões concorrenciais, necessitam de construir e adquirir maior iniciativa internacional através de uma presença constante nos mercados mais dinâmicos e uma maior proximidade dos centros de decisão, ultrapassando insuficiências logísticas e maximizando as oportunidades abertas pelas novas tecnologias e serviços, sob pena de um progressivo empobrecimento e perda de importância no contexto económico mundial. A internacionalização é, portanto, um desafio global da sociedade portuguesa, assumindo as estruturas públicas as suas responsabilidades na promoção de infraestruturas, de um ambiente macroeconómico e de um sistema competitivo favoráveis à internacionalização da nossa economia.

O Estado e o setor privado representam as faces dos temas relacionados com a competitividade e internacionalização da economia, cuja articulação se revela importante. Aquele tem um papel determinante de atuação prévia e subsidiária ao nível da a) conceção de quadros legais favoráveis à competitividade e internacionalização que permitam a proliferação do conhecimento científico e tecnológico suscetíveis de inovação do sistema produtivo (incentivos e financiamento); b) disponibilização de informação económica adequada que contribua para uma decisão informada dos agentes económicos; c) sendo o exemplo de exigência, tanto como cliente, como prestador de serviços e d) apostando na qualificação dos recursos humanos. O apoio na análise e pesquisa prévia à entrada de uma empresa num mercado externo, seja via exportação ou investimento, deverá, em nossa opinião, ser realizado por um serviço público, cuja missão passe pelo desenvolvimento de ações de diplomacia económica e internacionalização da economia portuguesa. Porém, dadas as limitações e complexidades dos processos de internacionalização, o setor privado poderá desempenhar um papel importante na ótica de consultoria de oportunidades de negócio e seleção de mercados.

A diplomacia económica serve o interesse público, empresas e empresários são servidos pela diplomacia económica na medida em que a satisfação dos seus interesses vai ao encontro do interesse coletivo, num ciclo de interação entre a esfera pública e privada. Revela-se de assaz importância a relação estabelecida entre a Administração Pública, em sentido lato, e os agentes económicos nacionais e na rede externa, no sentido de responderem eficazmente aos desafios atuais. A relação empresas e Estado, face ao contexto de acérrima concorrência internacional, servirá para delinear, criar o quadro-matriz de novas estratégias de abordagem a mercados externos. O Estado, enquanto criador de políticas que moldam a atividade empresarial será sempre um facilitador, um parceiro ativo do processo de internacionalização, mas a sua viabilidade depende, em última análise, da existência de

empresas com competitividade internacional. Raciocínio semelhante se aplica à escolha do mercado alvo de internacionalização, em que compete ao Estado, em primeira linha à AICEP, conceder toda a informação necessária, organizar missões empresariais, feiras, ações de capacitação empresarial, numa ótica de diversificação de mercados. Porém, são as empresas que criam as tendências de internacionalização para determinado mercado, consoante as escolhas que fazem e o efeito de arrastamento que produzem. A definição dos mercados prioritários cabe em primeira instância às próprias empresas na implementação da sua estratégia de internacionalização, são estas que definem o mercado em que lhes interessa atuar e investir.

Por seu turno, à diplomacia económica exercida pelos órgãos e agentes do Estado no sentido da facilitação do comércio e investimento, compete-lhe detetar e monitorizar setores prioritários, investimentos que interessa captar, junto de que mercados se deve apostar na produção industrial ou na oferta turística. Para o efeito, tem ao seu dispor um conjunto de instrumentos tipificados que caracterizam a atuação no exterior, competindo-lhes as tarefas de organizar e acompanhar missões empresariais, organizar feiras e exposições, produzir e divulgar informação referente ao mercado externo, facilitar a prospeção no mercado para encontro de parcerias, promover empresas e produtos, melhorar a imagem país, desenvolver ações de *lobbying* a favor das empresas e dos produtos portugueses.

As missões empresariais têm como objetivo levar grupos de empresas de um determinado sector ou multisectorial a um mercado externo específico, para conhecer e contactar empresas de referência e/ou outras entidades relevantes e/ou participar em encontros bilaterais e eventos pré-determinados. Engloba assim: a) reuniões bilaterais com potenciais parceiros – *b2b*; b) participação em eventos variados que permitem o conhecimento do mercado; c) iniciar e/ou intensificar o relacionamento comercial com os mercados de atuação; d) conhecer práticas adotadas em empresas e/ou mercados de referência; e) possibilitar aos participantes o contacto com novos mercados, produtos e práticas de gestão; e e) consolidar a presença das empresas portuguesas no mercado global. Na sua organização interagem diversos fatores que influenciarão a fixidez da matriz organizativa de base: a) características do mercado alvo; b) tipo de missão: exportação, investimento; c) sectorial ou multisectorial e d) os interesses dos participantes.

Ao nível das missões com enquadramento oficial não compete à AICEP a determinação do mercado alvo, o qual lhe é comunicado pelo correspondente Gabinete, comunicação essa que despoleta o início do processo organizativo. Somos de opinião que estas missões empresariais somente fazem sentido para empresas que possuam previamente um conhecimento mínimo do mercado. As empresas que acompanham as missões oficiais ou visitas de Estado só poderão beneficiar dos contactos empresariais estabelecidos e do respaldo dado pelas figuras do Estado Português que encabeçam a missão se possuírem um conhecimento sobre matérias relacionadas com enquadramento jurídico do regime de importações e investimento, barreiras ao comércio, cultura empresarial do mercado e necessidades do mesmo. As missões técnicas poderão, por seu turno, representar o primeiro

contacto da empresa no mercado, não descurando o trabalho prévio de estudo e capacitação para uma eventual internacionalização.

1.2 MODELO ATUAL

Foi assumido como prioridade estratégica central, em matéria política externa, o reforço da diplomacia económica, enquanto contributo essencial ao crescimento económico e bem-estar do país, através do fomento do comércio externo, apoiando a internacionalização do tecido empresarial e captação investimento direto estrangeiro, além da promoção de Portugal como destino turístico. Este desiderato visa também restaurar a credibilidade financeira e reduzir o défice externo num período exigente face aos compromissos assumidos com parceiros europeus e instituições financeiras internacionais.

A implementação do modelo atual implica uma matriz institucional de apoio à internacionalização da economia eficiente, reafecção recursos, reorganização administrativa e reformulação dos objetivos de atuação da rede externa do Estado, no sentido de obter maior coordenação da ação externa na defesa interesses portugueses, favorecendo a unidade ação e articulação nas suas vertentes política, económica, cultural e de cooperação.

O novo modelo assenta em vários elementos preponderantes, os quais passamos a elencar: a) Conselho Estratégico Internacionalização Economia (CEIE), presidido pelo Primeiro-Ministro, que tem por missão avaliar políticas públicas e iniciativas privadas, e respetiva articulação em matéria de internacionalização da economia portuguesa, promoção e captação investimento estrangeiro e cooperação para desenvolvimento; b) Primeiro-Ministro delegou tutela da AICEP no Ministério Negócios Estrangeiros (MNE), em articulação Ministério Economia e Emprego (MEE), o que abrange a definição de orientações estratégicas em matéria diplomacia económica e acompanhamento da sua execução; c) reformulação orgânica MNE, em particular com extinção Direcção-Geral Assuntos Técnicos e Económicos (DGATE), sucedendo nas suas atribuições a AICEP, Direcção-Geral Política Externa (DGPE) e Direcção-Geral Assuntos Europeus (DGAE), que passaram igualmente contribuir para diplomacia económica definida, em articulação com outros departamentos, serviços ou organismos sectoriais competentes; e fusão Instituto Camões, I.P., e Instituto de Apoio ao Desenvolvimento, I.P., no Camões – Instituto Cooperação e Língua, I.P. (CICL) e a já *supra* citada d) integração das representações externas da AICEP e do Turismo de Portugal com as representações diplomáticas, na dependência funcional respetivo Chefe Missão diplomática ou a ele equiparado, permitindo racionalização recursos e maximização potencial rede externa Estado.

O quadro de consolidação orçamental exigente e face ao ambiente internacional globalizado e altamente competitivo, torna-se crucial identificar prioridades, distribuir recursos humanos e financeiros e atuar centrados em objetivos e metas bem definidos. À rede externa compete, como a outras entidades públicas e privadas, contribuir não só para a execução da estratégia de diplomacia económica definida pelo Executivo, mas também para sua elaboração e consolidação. Nestes termos,

são os Chefes de Missão chamados a propor elementos definidores da estratégia específica de cada mercado, bem como identificar objetivos anuais que poderão contribuir para sua execução.

São objetivos estratégicos comuns todos postos diplomáticos e consulares: a) contribuir para diversificação de mercados de destino de exportações de bens e serviços nacionais, identificando interlocutores adequados, oportunidades negócio e promovendo de forma adequada produtos, marcas e serviços portugueses; b) contribuir para internacionalização das empresas portuguesas, apoiando-as localmente e intervindo no sentido eliminar dificuldades e constrangimentos existentes; c) contribuir para captação de investimento direto estrangeiro, identificando potenciais investidores, antecipando intenções investimento e apoiando a promoção de Portugal como destino de projetos de investimento; d) contribuir para a promoção turística de Portugal e respetiva captação de novos e sustentados fluxos turísticos; e) contribuir para a identificação de oportunidades de internacionalização da economia no quadro de projetos e programas financiados por Instituições Financeiras Internacionais; f) dinamizar a criação redes negócios compostas por empresários oriundos da comunidade portuguesa residente no estrangeiro e quadros portugueses que ocupem lugares de destaque no tecido empresarial local, que contribuam para o objetivo de internacionalização da economia portuguesa; g) valorizar as comunidades portuguesas residentes estrangeiro, que representam valor estratégico nas componentes financeira, económica, cultural, social e política; h) promover a ação das Câmaras Comércio portuguesas e outras estruturas e associações empresariais e fomentar articulação dos seus objetivos com entidades públicas e privadas envolvidas processo internacionalização da economia; i) recolher e tratar informação de forma sistemática e criteriosamente centrada na defesa dos interesses portugueses; j) pró-atividade na solicitação de missões empresariais e sua articulação com visitas de responsáveis políticos; k) promoção regular de produtos nacionais nos eventos de embaixadas e consulados; e l) facilitação na utilização de instalações embaixadas e consulados para realização eventos empresariais.

Constituem responsabilidades de cada Chefe de Missão: a) assegurar localmente a coordenação e coerência da atuação externa portuguesa em matéria diplomacia económica; b) apresentar, até final janeiro cada ano, contributo definição e/ou ajustamento da estratégia institucional de diplomacia económica para mercado(s) país(es) onde se encontre acreditado; c) apresentar até final janeiro de cada ano, plano anual, objetivos e atividades de diplomacia económica que contribuam para a execução da estratégia do respetivo mercado, com indicadores permitam avaliar afetação prevista de recursos humanos, materiais e financeiros; d) apresentar na primeira semana dezembro de cada ano, relatório anual de atividades que avalie resultados das ações definidas no plano de atividades; os enquadre na evolução da situação económica, política e social do mercado; identifique constrangimentos encontrados incluindo em termos recursos humanos, materiais e financeiros; e inclua reflexão crítica sobre articulação das ações promovidas com as das restantes entidades envolvidas prossecução diplomacia económica definida Governo.

A AICEP coordena a elaboração das estratégias e planos de atividades por mercado, fornecendo a respetiva matriz a cada posto diplomático, contribuindo para a identificação dos meios e instrumentos disponíveis e sectores estratégicos na internacionalização da economia em termos de diversificação das exportações, captação IDE e fluxos turísticos, em articulação com as restantes entidades públicas e privadas competentes. Procederá ainda à avaliação regular dos resultados obtidos e medidas eventualmente necessárias a adotar para atingir objetivos iniciais pretendidos. Cada mercado e cada região geoestratégica tem o seu plano de desenvolvimento específico que incluirá as ações de promoção e as diligências necessárias a reduzir e minimizar os constrangimentos no acesso ao mercado.

Nos mercados espalhados pelo mundo as representações AICEP/Embaixadas/Consulados constituem centros de dinamização de negócios internacionais e apoio local para empresas portuguesas. A estreita articulação com os órgãos e serviços do Estado no estrangeiro, particularmente com a rede diplomática e consular, permitirá o trabalho conjunto de intervenientes que atuam nas áreas do comércio numa ótica de prospeção, conhecimento e ação para o crescimento das exportações; investimento, na promoção de Portugal como destino de investimento estrangeiro e apoio ao investidor português; Turismo, na promoção de Portugal como destino turístico, em articulação com o Turismo de Portugal

1.3 CONCEÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E STANDARDIZAÇÃO

Neste subcapítulo do nosso estudo, não teremos pretensões de exaustividade, mas tão-somente de traçar um panorama geral sobre as teorias da Administração Pública e seu reflexo ao nível da standardização de processos. “O sector público desenvolveu no último século um vasto e heterogéneo rol de funções, formas organizativas e modos de governança. Do tradicional Estado burocrático, assente na hierarquia, nas normas e no universalismo, passando pelo desenvolvimento do welfare state até ao presente estado pós-social, um longo caminho foi percorrido” (Salis Gomes, 2001:80). Antes de avançarmos, deixaremos umas breves noções sobre conceitos que nos parecem determinantes quando se estudam temas relacionados com a Administração Pública.

Durante o século XX, a atividade de administrar foi encarada como a interpretação das missões e objetivos fixados por quem de direito e a sua transformação em sentido organizacional – produção de bens ou serviços – através do planeamento, organização, direção e controlo, de todos os esforços realizados, a fim de atingir tais objetivos (Bilhim, 2008:23). A questão de fundo que hoje se coloca à reforma da Administração pública “consiste no facto de estarmos perante uma profunda transformação do estado, que toca a sua própria essência e se reflete praticamente em todos os domínios da organização da atividade administrativa” (Salis Gomes, 2001:88).

A semântica na forma de designação dos destinatários da atividade administrativa do Estado acompanha a evolução dos ímpetus de reforma: o conceito de *administrado* supõe uma relação de

subordinação em relação à Administração Pública; o de *cidadão* desvaloriza a subordinação e coloca o foco na titularidade de direitos e deveres; o *cliente* surge ligado à introdução do paradigma do mercado na Administração, podendo exigir um melhor serviço, mas, ao contrário do cidadão, não poderá participar na definição dos procedimentos prestadores.

O grande objetivo de reforma da “Administração pública em Portugal continua a ser o de transformar as suas relações com a sociedade, criando uma nova cultura organizacional na perspetiva da recetividade do cidadão. Para tanto, há que orientar a gestão pública segundo critérios de eficiência, eficácia e efetividade, não apenas económica, mas também social”. (Salis Gomes, 2001:89).

Seguindo de perto as palavras de Freitas do Amaral, vislumbra-se difícil definir o conceito de reforma administrativa “porque varia muito conforme as épocas, os países, as circunstâncias, os ângulos de visão” (citado por Caupers, 2002:148). Caiden relaciona a reforma administrativa com “a melhoria do desempenho do sector público, isto é, a economia, a produtividade, a eficiência e a eficácia das organizações públicas e do Governo” (citado por Caupers, 2002:148) As reformas administrativas consolidam novos discursos e práticas do setor privado, utilizando-as como *benchmarking* para as organizações públicas

Poderá dizer-se que a reforma administrativa representa um processo de adaptação da Administração Pública à passagem do tempo e, concomitantemente, ao que lhe é exigido pelos administrados, num processo crítico de avaliação das estruturas, processos de decisão, instrumentos de intervenção, no sentido de obtenção da eficácia e eficiência na gestão de recursos escassos.

Nas palavras de Caupers a “modernização administrativa vem-se assumindo como um sucedâneo da reforma administrativa, traduzindo a redução das intenções reformadoras a um nível mais modesto e mais realista - aquilo a que alguns chamariam um *downgrading* da reforma administrativa” (Caupers, 2002:151). A modernização coloca o foco na redução quantitativa do papel do Estado, na melhoria qualitativa dos serviços prestados e na concorrência entre organizações públicas e privadas.

Já para Mozzicafreddo (2011:5) a distinção entre processo de reforma e processo de modernização “é pertinente, na medida em que a modernização das instituições e dos comportamentos – com características de mudanças organizacionais, culturais e institucionais – resulta (...) de processos mais distanciados da decisão e da intenção, também motivados pelo contexto de mudanças difusas, distinguindo-se, assim, das reformas decorrentes de processos decisórios de reformas organizacionais e programadas...”. Facto é que as tendências de standardização de processos acompanham as necessidades de reforma e modernização, assim como as várias conceções de Administração Pública.

1.4 TEORIAS CLÁSSICAS

A contextualização da Administração Pública no modelo histórico de Estado é uma constante da evolução dos tempos. O primeiro contributo científico para a Teoria Administrativa, com

desenvolvimento em finais do século XIX e inícios do século XX da designada Administração Científica, perdurará até finais da II Guerra Mundial, apresentando como linhas mestras a divisão entre Política e Administração – àquela caberia definir orientações e a esta executá-las eficientemente através de um centro de poder e de uma estrutura hierárquica definida, obedecendo a regras de boa gestão e eficiência.

Com eclosão da II Guerra Mundial e dado o contexto histórico específico, a relevância foi colocada na estrutura e organização do trabalho. A Teoria Clássica de Fayol (1916) estava originalmente ligada à autoridade formal e ao papel da supervisão direta na organização. Coloca a tónica na estrutura racional da organização, divisão do trabalho e respetiva especialização dos órgãos constituintes. Sendo a sua base científica, assente em leis ou princípios orientadores, não descuro, contudo, as influências das tradicionais estruturas rígidas e hierarquizadas. A Teoria Clássica parte do estudo do todo organizacional e da sua estrutura, para garantir a eficiência de todas as partes envolvidas, fossem elas órgãos (secções, departamentos, etc.) ou pessoas (ocupantes de cargos e executores de tarefas). A preocupação com a estrutura da organização como um todo constitui, sem dúvida, uma substancial ampliação do objeto de estudo da Teoria Clássica da Administração. A Administração tinha como função *prever, organizar, comandar, coordenar e controlar*. A organização formal, composta pelos diversos órgãos da estrutura deveriam organizar-se por princípios de gestão que assegurassem a máxima eficiência: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do particular ao geral, remuneração do pessoal, centralização, cadeia escalar, ordem, equidade, estabilidade e duração num cargo do trabalhador, iniciativa e espírito de equipa.

Taylor (1911) liderou o movimento designado Organização Científica do Trabalho, cuja preocupação principal foi a programação do trabalho dos operacionais (operários siderúrgicos, mineiros de carvão). Teve o mérito de introduzir uma abordagem “científica”, fundamentada na utilização sistemática de instrumentos como a pesquisa, a medida, a análise, relativamente ao estudo das atividades de trabalho, os designados princípios de gestão científica. Trata-se de uma abordagem onde a organização é considerada uma máquina construída segundo um plano e normas rígidas, onde compete aos membros da direção desenvolver métodos científicos de cada elemento do processo de trabalho, por forma a eliminar critérios individuais dos intervenientes, selecionar os operários de acordo com as aptidões específicas e controlá-los para que os requisitos previamente definidos sejam cumpridos. Os limites de tal abordagem são, evidentemente, a rigidez e o mecanicismo. A tónica é posta, sobretudo, nos aspetos formais da organização, na estrutura mais que nas pessoas. Os elementos fundamentais desta teoria residem na especialização das incumbências, na estandardização e

uniformidade dos processos de trabalho, na unidade de comando e na centralização da tomada de decisões¹.

Ford (1863-1947) foi um dos mais conhecidos precursores desta concepção administração, que através da racionalização dos elementos de produção idealizou a linha de montagem, permitindo a produção em série. A condição chave desta produção é a simplicidade. Ford adotou três princípios básicos: princípio da intensificação, princípio da economicidade e princípio da produtividade² (Ford, 1988). Foi dos primeiros introdutores da produção em massa e a utilizar incentivos não salariais para os seus empregados. A palavra estandardização/padronização está intrinsecamente relacionada a Ford ao padronizar o produto acabado através da linha de montagem.

Weber (1964) incidiu os seus estudos sobre as estruturas mecanicista ou burocrática como se fossem máquinas, cujas atividades são formalizadas através de regulamentos, descrição de postos de trabalho e formação dos trabalhadores. “La administración burocrática es en general – *ceteris paribus* – la más racional desde el punto de vista técnico-formal, hoy es, además sencillamente inseparable de las necesidades de la administración de masas (personales o materiales)” (Weber, 1964:178).

Representa um modelo organizacional baseado na liderança pela autoridade, racionalidade e eficiência dos processos, onde o poder emana das normas e das instituições formais. “El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático. Sólo el dirigente de la asociación posee su posición de imperio, bien por apropiación, bien por elección o por designación de su predecesor. Pero sus facultades de mando son también competencias legales” (Weber, 1964:175).

A formalidade, entendida como axioma Weberiano, impõe deveres e responsabilidades aos membros da organização que passam pela legitimidade de uma hierarquia administrativa, redação escrita dos procedimentos administrativos, formalização das comunicações internas e externas, bem como dos processos decisórios. As tarefas dos funcionários são formalmente estabelecidas para garantir a continuidade do trabalho e a estandardização dos serviços prestados, evitando a discricionariedade individual na execução das rotinas. Cada funcionário tem uma esfera de competência específica como parte de um sistema de divisão de trabalho, “una competencia que significa: a) un ámbito de deberes y servicios objetivamente limitado en virtud de una distribución de funciones; b) con la atribución de los poderes necesarios para su realización y c) con la fijación

¹ Embora pensado para o setor industrial a Administração Científica penetrou a Administração Pública de 1910 a 1940.

² O princípio de intensificação consiste em diminuir o tempo de produção com a utilização dos equipamentos e da matéria-prima e rápida colocação do produto no mercado; princípio de economicidade que consiste em reduzir ao mínimo o volume da matéria-prima em transformação e o princípio da produtividade que consiste em aumentar a capacidade de produção do trabalhador no mesmo período (produtividade) por meio da especialização e da linha de montagem.

estricta de los medios coactivos eventualmente admisibles y el supuesto previo de su aplicación” (Weber, 1964:174).

A impessoalidade prescreve que a organização tem existência separada dos seus membros, sendo que as posições hierárquicas pertencem à organização e não aos titulares dos cargos. A repartição de tarefas pressupõe a existência de funcionários especialistas em diversas áreas.

Outro aspeto a referir prende-se com a separação entre o planeamento/estratégia da organização e execução das tarefas, indo ao encontro do defendido pela Administração Científica em que a Política é responsável pela elaboração de objetivos e a Administração Pública por transformar as decisões em ações concretas. Os valores da eficiência económica revelam-se na alocação racional dos recursos dentro da estrutura organizacional e na obediência às prescrições formais das tarefas a executar. Implícita encontra-se também a ideia de equidade desenhada no sentido de dar tratamento igualitário aos funcionários que desempenham tarefas iguais. Realça-se, neste âmbito, que a burocracia está pensada para produzir produtos e serviços *standard* aos destinatários da sua atividade.

1.4.1 NEW PUBLIC MANAGEMENT E NEW PUBLIC SERVICE

O *New Public Management* surge da necessidade de redução de gastos públicos na sequência da crise económica de 1970, com origem no sector petrolífero. Os fatores que levaram ao desenvolvimento desta conceção são, entre outros, os problemas financeiros dos governos, a incapacidade de controlar uma Administração cada vez mais gastadora e ineficiente, o descrédito em relação às organizações públicas e o aumento das expectativas dos cidadãos em relação à qualidade dos serviços públicos.

O *New Public Management* é representativo de um conjunto de práticas gestionárias relacionadas com a introdução de mecanismos de mercado e a adoção de instrumentos de gestão privada na Administração Pública. Incentiva igualmente a participação da sociedade civil na Administração, a redução da distância que separa produtores e consumidores de bens e serviços públicos, a coordenação, controlo mútuo e envolvimento do maior número de atores sociais no processo de tomada de decisão. Nas palavras de Pitschas (2003:31) “o Estado eficiente é hoje um modelo que não só configura a modernização contínua da administração pública, como leva à entrada de uma gestão de tipo empresarial na administração pública e a uma maior tendência para orientar a atuação administrativa de acordo com os resultados e os efeitos económicos no mercado”.

Para esta conceção existem alguns elementos que se conjugam no sentido de promover os valores da eficiência, economia e eficácia: profissionalização da gestão pública mediante a importação de técnicas e gestores do sector privado – flexibilização da gestão, avaliação de desempenho mediante objetivos mensuráveis e claramente definidos, ênfase no resultado do processo, divisão de estruturas macro em núcleos mais pequenos e descentralizados, com uma organização inovadora³, promoção da

³ Com a simplificação da regulamentação burocrática e a outorga de uma responsabilidade operacional crescente a agências descentralizadas e independentes, a “nova gestão pública” leva o controlo da legalidade da acção

concorrência no sector público por forma a reduzir custos e aumentar a qualidade do serviço prestado, rigor na utilização dos recursos, reduzindo custos e procurando a eficiência na gestão dos mesmos⁴. O *New Public Management* descentraliza o poder decisório pelas unidades públicas, atenuando as relações de dependência hierárquica entre os diversos níveis da Administração Pública. O controlo burocrático cede lugar a novos sistemas de auditorias.

Para Giaouque (2003:573) “We can identify three main NPM models: a) The first type could be called the efficiency model or market model. This model emerged in the early 1980, especially in certain Anglo-Saxon countries, and aims to make public sector more efficient by measuring their performance against that of the private sector. At the heart of this model the economic concepts of competition and productive performance and there is widespread use of private sector management tools; b) the second type is the downsizing, decentralization and flexibility model. The core idea is the decentralization of administrative responsibilities in order to make the bureaucratic machine leaner. (...); c) a third model is the search for excellence model or the quality model, based on mechanisms aimed at changing the organizational culture so that it is capable of generating attitudes conducive to continuing learning and improvement”.

A importação de novos métodos de gestão afeta alguns dos pressupostos organizacionais da Administração Pública. Apesar de extramente enraizados e de difícil substituição, os princípios do controlo direto, da responsabilização política e da standardização de processos sofrem alterações. Neste âmbito, coloca-se a questão da perda de valores inerentes ao setor público, “saber como poderemos resolver as divergências entre o sistema administrativo moderno preconizado pela gestão empresarial, o Estado de Direito e o receio de que se percam os valores corretos no interior das organizações (...). Talvez a Nova Gestão Pública “do século XXI seja uma questão ética e não verdadeiramente um desafio para se tornar menos burocrática e mais empresarial (Pitschas, 2003:32). Na perspetiva deste autor existem distinções entre público e privado que não são de escamotear, naquele a prioridade reside no bem público, comum. Estará a administração pública organizada como o sector privado? “A questão fundamental que se coloca é a de saber se a administração pública está minimamente estruturada como uma empresa do setor privado. É igualmente duvidoso que o cidadão possa ser exclusivamente encarado como cliente nesta relação (...) o modelo da oferta e da procura não se adequa ao domínio da administração do interesse público, quando se trata de questões do bem público e comum” (Pitschas, 2007:57).

pública a perder o seu lugar central no desenvolvimento das políticas em favor duma apreciação dos outputs e outcomes, ou seja, a questão da eficácia emerge como determinante (Salis Gomes, 2001:88)

⁴ As características fundamentais da “nova gestão pública” podem sintetizar-se do seguinte modo: orientação para a qualidade dos serviços oferecidos aos “clientes”; esforços para reduzir os custos e, em particular, assegurar a transparência dos custos de produção; diferenciação do financiamento, da aquisição e da produção de serviços; aceitação da independência organizacional de unidades administrativas (...); descentralização das responsabilidades de direção (...); flexibilização do emprego público” (Salis Gomes, 2001:87).

Com o passar do tempo e independentemente da assimilação pelos serviços de algumas das ideias subjacentes ao *New Public Management*, o debate sobre a reforma da Administração Pública realçou a necessidade de obtenção de mais e melhores resultados através dos procedimentos adequados, não se perdendo a essência inerente à gestão da coisa pública.

Mais recentemente, Roberth e Janet Denhardt (2003) questionam a dicotomia entre Administração gestonária e burocrática, propondo que tal comparação se estabeleça com o que os autores designam de *New Public Service*. “Like the New Public Management and the old public administration, the New Public Service consists of many diverse elements, and many different scholars and practitioners have contributed, often in disagreement with one another. Yet certain general ideas seem to characterize this approach as a normative model and to distinguish it from others”. (Denhardt, 2003:552). Numa perspetiva assente nos pilares democráticos, o interesse público é erigido, cabendo ao governo mediar os interesses entre cidadãos e grupos de interesses, criando um espaço de partilha. O cidadão é elemento ativo e envolvido com a organização, que se debruça sobre o interesse público da comunidade, antes do seu próprio interesse. O interesse público é melhor prosseguido por funcionários e cidadãos comprometidos em dar contributos à sociedade, do que por gestores, agindo como se o dinheiro público fosse seu.

Os cidadãos não podem ser reduzidos a meros clientes e esperam que o governo atue, não apenas para promover o consumo de serviços, mas sobretudo, para promover um conjunto de princípios e ideais inerentes à esfera pública. A tarefa do funcionário público é ajudar os cidadãos a articular os seus interesses partilhados em conjunto com os valores da comunidade e a lei, já aos dirigentes caberá criar uma noção coletiva de interesse público assente em responsabilidades partilhadas. As políticas públicas podem ser efetiva e responsabilmente concluídas através dos esforços coletivos e dos processos colaborativos, pois o interesse público representa o resultado de um diálogo sobre valores partilhados, devendo os funcionários apostar na construção de relações de confiança e colaboração com os cidadãos. O poder político decisório passará a chamar os cidadãos para, em conjunto, trabalharem na prossecução de determinados objetivos de interesse público, numa relação dialogante que responsabiliza e envolve o cidadão.

Em suma, sugerem-se sete princípios para o novo serviço público: busca do interesse público; valorização da cidadania; pensamento estratégico e atuação democrática; prestação de contas; servir e não mandar; valorização das pessoas; respeito pelos ideais do serviço público. Como princípio inovador, esta conceção de Administração entende que o papel mais importante do funcionário/trabalhador é ajudar a estabelecer parcerias entre a Administração, cidadãos e empresas, para a solução dos seus problemas.

The organizational regulation emerging within public organizations is based on new disciplinary mechanisms, i.e. on threats and shared fears of potential sanctions, as well as, on shared chances where theses changes create opportunities for individuals, which results in acceptance of this regulatory model and its legitimization. We call this model liberal bureaucracy in order to emphasize the fundamentally paradoxical nature of the process, which

combines liberty and constrains, neoliberalism and bureaucracy, decentralization and concentration of power (Giauque, 2003:568).

Por fim e no âmbito da nossa empreitada, o *New Public Service* retira a importância das estruturas rígidas e estandardizadas, colocando a tónica em processos colaborativos e partilhados pelos intervenientes.

1.4.2 TERCEIRAS VIAS

Aquilo a que designamos *terceiras vias* é representativo de concepções que têm por matriz o modelo burocrático clássico, imbuído de características singulares, com incidência em elementos parciais, que procuram corresponder à adaptação e evolução da sociedade, bem como à necessidade de inclusão de diversos atores na gestão da *coisa pública*.

A Teoria do Valor Público (Moore, 1995) estuda o sector não lucrativo das organizações não governamentais (ONGs) e as contribuições distintas e únicas que fazem para a sociedade. As ONGs interagem com o sector político, o mercado, outras ONGs e a própria Administração, de modo a influenciarem a sociedade em todas as suas vertentes e resolverem problemas públicos.

A evolução da sociedade e das necessidades dos cidadãos transformam-se, competindo à Administração adaptar-se e corresponder positivamente à dita evolução. O modelo clássico é posto em causa em várias vertentes, nalguns dos seus aspetos basilares. O papel do burocrata, inserido numa estrutura maquinal rígida, dá lugar a um novo tipo de dirigente com maior “capacidade para tomar decisões e prestar contas da sua atuação (...) que atenda mais à capacidade de liderança e inovação nos serviços públicos e à chamada *inovação em massa, não produção em massa*” (Moreira e Alves, 2010:17). Dir-se-ia que se procura humanizar os recursos humanos, tornando-os inseridos numa estrutura que vai além da hierarquia e legalidade estrita.

A definição do burocrata clássico poderá ser combinada com o dinamismo que tem vindo a acompanhar as mudanças das políticas públicas, incorporando valores éticos e culturais. Facto é, na esteira de Peters (2009), que o modelo Weberiano permanece como o exemplo definidor, investido de roupagens e influências do *New Public Management* que lhe vão dando nova configuração com o passar do tempo e as reformas verificadas. “The Weberian model continues to serve as the intellectual foundation for thinking about governing, and as the model against which most attempts to reform are directed. Indeed, the new-weberian model of the State has become important as a means of understanding what is happening with government after the reforms of the New Public Management (Peters, 2009:9)”.

Somos de opinião que a teoria clássica continua atual, sendo efetivamente o único modelo completo existente e que as visões de outras concepções que estudam aspetos parciais como o papel do cidadão, da sociedade civil, vem enriquecer. Temos por certo que a hierarquia estimula a estabilidade, a continuidade, a estandardização e previsibilidade, aspetos que não podem ser descurados em grandes organizações.

Num contexto restritivo em relação aos gastos públicos, as novas concepções tenderão a ser orientadas por um sentido de missão do serviço público menos centrado no Estado e mais na sociedade civil. Importa realçar que “a crise económica mundial, que forçou o “ecossistema político” a olhar de uma forma mais realista para o seu interior, para a sua eficiência e eficácia, mas igualmente para a sua capacidade e criatividade de fazer “muito mais com menos” (Moreira e Alves, 2010:37). O padrão futuro caracteriza-se, sobretudo, por um aumento dos valores de autodesenvolvimento. “As sociedades modernas dependem mais do que nunca da iniciativa individual, da diligência e da motivação dos seus cidadãos, isto é, do envolvimento dos seus cidadãos e da “autorregulação” das suas sociedades” (Pitschas, 2007:49).

Reiteramos, estas concepções colocam a ênfase nos cidadãos e na sociedade civil e não tanto no Estado, baseando-se em valores como a equidade, que adaptam a regra existente à situação concreta observando os critérios de justiça e igualdade e não tanto na norma derivada do Direito, como advogado por Weber. Tenderão, por isso, a ter uma perspetiva mais ampla sobre as questões, tendo em conta todos os processos em estudo e dando maior importância a aspetos como a interação entre os cidadãos e a Administração, considerando todas as melhorias, por mais pequenas que sejam, que todos os participantes pretendam incluir no sistema.

O conceito de *Governança* é “cada vez mais acarinhado por organizações internacionais, das Nações Unidas à OCDE, e associado a temas como: envolvimento de *stakeholders*, transparência, agenda de objetivos igualitaristas, comportamento ético e honesto, responsabilidade e sustentabilidade.” (Moreira e Alves, 2010:40), assim como a integridade e a humildade. Atualmente, a necessidade de responder a temas como a ética e a motivação no sector público são cada vez mais prementes, sendo necessário encontrar pontos de equilíbrio entre a eficiência, eficácia, economia e equidade, respondendo da melhor forma possível às falhas do Estado.

O conceito de *Governança* provém da teoria da gestão estratégica empresarial e está relacionada com um *bom governo* de uma organização, qualquer que ela seja. A *Governança* é uma nova via de Administração Pública que surge no seguimento das debilidades do *New Public Management*. Insere-se numa visão de si mesma como parte de uma sociedade global que evolui, mas sem nunca perder de vista os propósitos basilares da sua existência que é satisfação do interesse público. “Los mismos hechos que generaron el dispar movimiento de la Nueva Gestión Pública permiten comprender y constatar que tanto el paradigma tradicional del Derecho administrativo como del management se hallan en crisis, y que existe un amplio y profundo movimiento de renovación, observable internacionalmente” (Prats i Català, 2005:119).

Um dos valores democráticos elementares à boa governança é a *accountability* e os conceitos de responsabilidade e responsabilização que o envolvem. Os gestores devem ser responsabilizados pela sua gestão, numa perspetiva construtiva.

Na ótica da ciência política, a *Governança* Pública está associada a uma mudança de gestão política, uma mudança no papel do Estado na solução dos problemas públicos, em que a importância

dos critérios técnicos no processo de decisão diminui e são reforçados os mecanismos participativos de deliberação, integrando a sociedade civil. A *Governança* é entendida no fundo, em alternativa à gestão baseada na hierarquia, como uma mudança no modo de governação, fundamentado na transparência das decisões políticas e no envolvimento dos cidadãos nos processos de decisão, em que a capacidade governativa é avaliada, não apenas pelos resultados das políticas governamentais, mas também pela forma como o governo exerce o seu poder. O seu conceito denota pluralismo no sentido de que todos os atores têm o direito de influenciar a construção das políticas públicas.

Do conceito das Nações Unidas, podemos retirar como principais características da *Governança* a participação, o Estado de Direito, a transparência, a responsabilidade, a orientação por consenso, a igualdade e inclusividade, a efetividade e eficiência, e a prestação de contas (*accountability*). “O conceito de Governança explica a gestão na sua complexidade e introdu-la como uma mecanismo de coordenação independente nas transformações do quadro regulamentar do Estado (...) com combinações variáveis que alternam entre o Estado, o mercado, as redes e a comunidade, às normas do Estado conjunto funcional...” (Pitschas, 2007:55).

Em suma, trata-se de um conceito que pretende acompanhar a evolução de uma sociedade globalizada com problemas transversais que carece de respostas versáteis.

La gestión pública se diversifica y complejiza: a) Por un lado, las funciones administrativas se diversifican (formulación y aplicación de regulaciones, formulación de políticas y programas, servicios de prevención, prestación directa de servicios, gestión del conocimiento...), resultando imposibles de reconducir a un solo diseño organizativo y funcional que sea prototipo de buena gestión (como fue la pretensión del paradigma burocrático). Las organizaciones administrativas se diversifican en su diseño estructural, en sus tecnologías, metodologías y competencias de su personal. Ya no son reductibles ni a un solo modelo de buena gestión ni a un solo régimen jurídico-administrativo. b) Por otro lado, la mayoría de los grandes bienes públicos de nuestro tiempo se hacen interdepartamentales o transversales (Prats i Català, 2005:59).

A nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta, levada a efeito de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, procuram uma solução inovadora dos problemas sociais, criando possibilidades e oportunidades de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes.

Não é despicienda a importância das transformações que vêm sendo feitas no serviço público, tornando-o mais eficiente e eficaz. A descentralização sem adequada coordenação poderá ser originária de uma certa ideia de desagregação do Estado com o surgimento de agências, parcerias com organizações não-governamentais, convênios com o setor privado, enfraquecendo o centro decisório. Há que encontrar um equilíbrio entre um modelo hierárquico rígido e uma administração suficientemente flexível que não deixe o sistema desagregado. É possível trabalhar em rede, ter a participação social por meio das ONGs e da sociedade civil, mas manter o controle do orçamento, por exemplo Peters (2009). Torna-se necessário conjugar a forma mais tradicional de administração – hierarquizada e centralizadora – à outra, mais complexa e diversificada, já que esta última permite maior participação do público.

O quadro *infra* pretende sintetizar as concepções de administração *supra* mencionadas, comparando a Administração Pública tradicional, *New Public Management*, Gestão do Valor Público e *Governance*.

Quadro 1.4.1 – Conceções de Administração

	ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA TRADICIONAL	NOVA GESTÃO PÚBLICA	GOVERNAÇÃO – GESTÃO DO VALOR PÚBLICO
CHAVE PÚBLICA	A legislação	O serviço	O cidadão
OBJECTIVO GESTORES	Conformidade legal assegurada por cumprimento de regras e procedimentos	Definição de meios competitivos para cumprir objectivos que implicarão avaliação	Qualidade de vida, autonomia dos cidadãos, diversidade organizacional e escolha entre alternativas
PERSPECTIVA	Estado	Sector público	Sociedade civil
MECANISMO DE CONTROLO	Hierárquico	Mercado	Parcerias e redes cívicas
LÓGICA	Jurídico-legal (1)	Económica (2) com base em incentivos e resultados	Cívica reconhece os limites de 1 e 2, incentivando várias formas de participação activa
ETHOS PÚBLICO	Monopólio (M) do sector público	M leva a ineficiência? Ênfase no serviço cliente/consumidor	Valores partilhados e alinhamento entre pluralismo e competição

Fonte: Moreira e Alves, 2010: 47

1.5 ORGANIZAÇÃO PÚBLICA: ESTANDARDIZAÇÃO DE PROCESSOS

Tratar em profundidade o tema da organização do trabalho e estruturas organizacionais exigiria da autora uma polivalência científica de que compreensivelmente carece. Não obstante, abordaremos a standardização de processos na perspetiva que aqui nos trouxe, determinar um modelo de processo organizacional de missões empresariais com enquadramento oficial.

A organização pública pode definir-se como o grupo humano estruturado pelos representantes de uma comunidade com vista à satisfação de necessidades coletivas predeterminadas, constituindo-se, paralelamente, como o local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar os seus objetivos pessoais⁵. Os serviços públicos são organizações humanas criadas no seio de cada pessoa coletiva pública com o fim de desempenhar as atribuições desta sob direção dos respetivos órgãos. São assim organizações que desempenham tarefas de preparação e execução das decisões dos órgãos das pessoas

⁵ A atividade humana organizada implica duas ideias primordiais: 1) a divisão do trabalho nas várias tarefas a serem desempenhadas e a 2) coordenação das mesmas. Nas palavras de Mintzberg a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas (Mintzberg, 1999:20).

coletivas, a par do desempenho que asseguram das tarefas concretas em que se traduz a prossecução das atribuições dessas pessoas coletivas⁶.

“Just like private organizations, administrations have a stock of resources (budget, staff, offices, equipment) and must generate products or goods. Management consists of matching the resources and the tasks to be completed and attempting to find a balance or even to make a profit. This process corresponds to the first production function of public organizations. However, unlike organizations in the private sector, public sector organizations also have to take into account the second production function, which is public policy management.

The legal character of public organizations largely governs the manner in which they manage their production processes (...). Public organizations are obliged to legitimate their activities in two ways: primary legitimation concerns conformity to the laws and rules of the state; and secondary legitimation concerns the efficiency with which the administrative products and services are produced” (Giauque, 2003:569-571).

Os ímpetus de reforma e modernização da Administração Pública conhecem, ao longo do tempo, novas dinâmicas e influências com repercussões ao nível das organizações públicas, dos serviços e dos processos. São assim sistemas vivos, influenciados pelo meio que os rodeia e pelos indivíduos que a compõem. As organizações para atingirem os seus objetivos, adotam a estrutura tendo em conta o serviço a prestar e as características do ambiente exterior. Verifica-se que tendem para estruturas cujas características internas sejam consistentes e direcionadas para cada situação, sendo disso exemplo, os processos de divisão das tarefas e standardização que se encontram associados a elevados níveis de formalização.

Para efeitos da nossa análise, interessa definir o que entendemos por *processo*, sendo a atividade ou conjunto de atividades que, através da utilização de recursos, transforma entradas em saídas. No caso da organização de missões empresariais poderá entender-se como o conjunto de atividades que vão desde os preliminares e definição da ação, até ao seu encerramento. Para descrever o processo é necessário definir, pelo menos, o objetivo, âmbito, entradas e saídas, o responsável, interações e formas de monitorizar e avaliar. No âmbito empresarial o processo empresarial corresponde a um conjunto de atividades, com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.

A definição de processo como integrando uma série de etapas que recebem contributos específicos surge associada à ideia de standardização e padronização como ferramenta de gestão e controlo: representa a forma eficaz de se gerir e organizar a maneira como as atividades do serviço agregam valor. A identificação dos processos de uma organização permite, para além da compreensão da missão a realizar, prever acontecimentos futuros, planejar ações e controlar tarefas. Alguns dos problemas das organizações prendem-se exatamente com as diferentes formas de execução de um mesmo processo, podendo gerar discricionariedade e aleatoriedade.

⁶ Os serviços públicos, por seu turno, são estruturas organizativas encarregadas de preparar e executar as decisões dos órgãos das pessoas coletivas que prosseguem uma atividade administrativa pública. (Caupers, 2002:126).

Os processos de trabalho consideram-se estandardizados quando o conteúdo do trabalho é especificado ou programado. Nas organizações públicas, cuja missão passe pela prestação de serviços e venda de produtos aos interessados, é comum a organização do trabalho por processos, em que aqueles ganham corpo através da definição de um processo de base. O desenvolvimento do plano de estandardização de um processo inicia-se geralmente a partir do tipo de serviço a prestar: as informações do resultado que se pretende dão origem à sequenciação das tarefas, num plano macro, que posteriormente, são detalhadas em operações/atividades/tarefas. A estandardização vem organizar eficazmente o processo, bem como fornece informações corretas e precisas sobre cada etapa, o que poderá potenciar a qualidade do serviço prestado. É ainda um elemento facilitador do controlo e monitorização do processo, especialização dos intervenientes e aplicação das mesmas tecnologias, gerando um padrão de qualidade reconhecido pelo destinatário dos produtos e serviços prestados. À medida que um processo se torna mais elaborado a organização centra-se na estandardização como meio de coordenar o trabalho dos seus operacionais⁷.

In the first place, no body of men could possibly have the knowledge to set up standards, for that knowledge must come from the inside of each manufacturing unit and not at all from the outside. In the second place, presuming that they did have the knowledge, than these standards, although perhaps effecting a transient economy, would in the end bar progress, because manufacturers would be satisfied to make to the standards instead of making to the public (...) Standardization in its true sense is the union of all the best points of commodities with all the best points of production, to the end that the best commodity may be produced in sufficient quantity and at the least cost to the consumer. To standardize a method is to choose out of man methods the best one and use it. Standardization means nothing unless it means standardizing upwards (Ford, 1988:80-82).

Seguindo de perto a teoria de Mintzberg (1999), a estandardização representa um mecanismo de coordenação numa organização, podendo referir-se, consoante a complexidade subjacente, a processos (especificação e programação do trabalho), resultados (especificação do produto ou serviço/desempenho final) e qualificações (especificação das qualificações dos executantes do trabalho). “Quando as tarefas são simples e rotineiras, a organização pode estandardizar os próprios processos de trabalho. Mas no caso de trabalho muito mais complexo, a organização é forçada a

⁷ “The advantages of this system of standardization of machine tools and equipment are numerous. The machine tool problem is reduced to a simple hardware affair and is hardly more expensive. Immense savings are possible in the construction of standard and special machinery, and if a design proves unsatisfactory, its major parts may be salvaged. The equipping of branches and manufacturing units becomes greatly simplified and emergencies can be met without special effort. Furthermore, the maintenance and repair of machinery and tools is made simpler and easier. (...) The advantages of standardization are apparent in production. The disadvantage of standardization are apparent in production. The disadvantages is the expense incurred when changing from the standard. But the cost of changes is usually more than compensated by the improvements which a change gives opportunity to make. We have made many improvements in design and materials and of course in manufacturing methods, but the benefit of every improvement had been passed on to the public” (Ford, 1988:87).

estandardizar os resultados, deixando ao trabalhador a escolha do processo. Nos casos ainda mais complexos nem mesmo o resultado pode ser estandardizado e a organização deve então contentar-te em estandardizar as qualificações do trabalhador” (Mintzberg, 1999:26) A par destes encontramos outros mecanismos de coordenação, de que são exemplo o ajustamento mútuo típico das organizações menos elaboradas em que os processos de comunicação são informais e flexíveis. Paradoxalmente é em simultâneo o mecanismo mais eficaz em organizações complexas, em circunstâncias específicas que carecem de adaptação mútua dos envolvidos no desenvolvimento do processo de trabalho. O crescimento da organização faz emergir outro mecanismo de coordenação do trabalho designado supervisão direta, em que um dos envolvidos é responsável pelo trabalho do outro, emitindo instruções e controlando a realização das tarefas. Dentro de cada situação específica, a organização vai privilegiar um dos mecanismos de coordenação face aos outros, não se podendo apoiar exclusivamente num único. A maioria das organizações utiliza uma mistura dos cinco mecanismos de coordenação, o que facilmente se percebe, pois seja qual for o grau de estandardização, existirá sempre um mínimo de supervisão direta e ajustamento mútuo.

Mintzberg (1999) apresenta cinco estruturas existentes dentro das organizações: vértice estratégico, linha hierárquica, centro operacional, tecnoestrutura e pessoal de apoio. O vértice estratégico representa o topo da hierarquia responsável pela estratégia, planeamento e supervisão no sentido de cumprimento da missão da organização⁸. Linha hierárquica toma a forma de centro da estrutura por onde passa toda a informação e onde as estratégias são moldadas consoante a forma como está a funcionar o processo de produção/prestação do serviço⁹. Centro operacional é onde ocorre o processo de produção do bem ou serviço, onde o *input* é transformado em *output*¹⁰. Tecnoestrutura é onde se analisa e avalia todo o sistema que, em comunicação com a linha hierárquica, possibilita uma fácil adaptação às necessidades pontuais. É constituída por analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planeamento e pela organização de métodos, os quais visam obter sistemas de trabalho que permitam a estandardização da organização. Na tecnoestrutura os analistas estandardizam o trabalho dos outros, reduzindo a necessidade de supervisão direta, além de aplicarem as técnicas analíticas que permitem que a organização se adapte ao seu ambiente¹¹. Pessoal de apoio funciona

⁸ Compete-lhe ainda comunicar com o interior do sistema e ser o elo de ligação com o meio envolvente. É no vértice estratégico que se inclui o conselho de administração, gerência e o respetivo pessoal de apoio.

⁹ A sua principal função é fazer a ligação entre o vértice estratégico e o centro operacional. É na linha hierárquica que se encontram os gestores intermédios, diretores funcionais e operacionais.

¹⁰ O produto não é forçosamente um bem, no nosso caso será a prestação de um serviço, a organização da missão empresarial. É aqui que se encontram os operacionais que executam o trabalho de base relacionado com o produto e prestação do serviço, sendo onde a estandardização é levada mais longe.

¹¹ Não significa que os operacionais não sejam capazes de estandardizar o seu próprio trabalho, somente que quem o deverá fazer é a tecnoestrutura

como suporte de todo o sistema, não estando envolvidos diretamente na produção. É aqui que encontramos serviços jurídicos, *marketing*, relações públicas.

Os desenhos organizacionais de Mintzberg apresentam cinco configurações nas quais os mecanismos de coordenação *supra* identificados desempenham distintos papéis:

a) A Estrutura Simples verifica-se nas pequenas organizações, assente numa liderança forte que exerce autoridade através da supervisão direta. Perante uma estrutura pouco elaborada e complexa, quer a linha hierárquica, quer a tecnoestrutura são praticamente inexistentes, uma vez que o vértice estratégico coordena diretamente o centro operacional, sendo inexistente o pessoal de apoio. O vértice estratégico revela-se preponderante para a organização, pois a direção centraliza todas as funções principais e comunica para o centro operacional¹². O principal mecanismo de coordenação é a supervisão direta.

b) Nas palavras de Mintzberg, a burocracia mecanicista corresponde a uma estrutura com “tarefas operacionais rotineiras e muito especializadas, procedimentos muito formalizados no centro operacional, uma proliferação de regras e regulamentos, uma comunicação formalizada em toda a organização, unidades muito grandes ao nível operacional, agrupamento de tarefas baseado nas funções, centralização relativamente importante dos poderes de decisão, uma estrutura administrativa elaborada e uma distinção nítida entre os operacionais e os funcionais”(Mintzberg, 1999:346). Weber terá sido o primeiro teórico a descrever esta estrutura, onde tudo se encontra estandardizado: as responsabilidades, as qualificações, os canais de comunicação e o trabalho e onde existe uma linha hierárquica claramente definida. O principal mecanismo de coordenação é a estandardização da produção desenvolvida pela tecnoestrutura, o que poderá traduzir-se em eficiência para a organização.

c) Na burocracia profissional a autoridade hierárquica dá lugar à autoridade fundada na competência com base no profissionalismo. A estandardização de processos dá lugar à estandardização das qualificações dos intervenientes. O centro operacional assume preponderância e goza de elevada autonomia, graças à formação de base e como tal há uma estandardização de qualificações. A tecnoestrutura torna-se incipiente e dá lugar a serviços de apoio ao centro operacional.

d) A organização divisionalizada é composta por unidades quase autónomas que se encontram relacionadas por uma estrutura administrativa comum. Cada unidade apresenta as suas regras e procedimentos, cabendo à sede a coordenação entre as diferentes unidades, o serviço de apoio e avaliação. Esta estrutura poderá levar a ineficiências devido a possibilidades de duplicação de funções, conflitos entre unidades e na definição dos limites de atuação. Não obstante o vértice estratégico vê-se liberto de problemas diários que são resolvidos ao nível das diversas unidades, podendo focar-se em

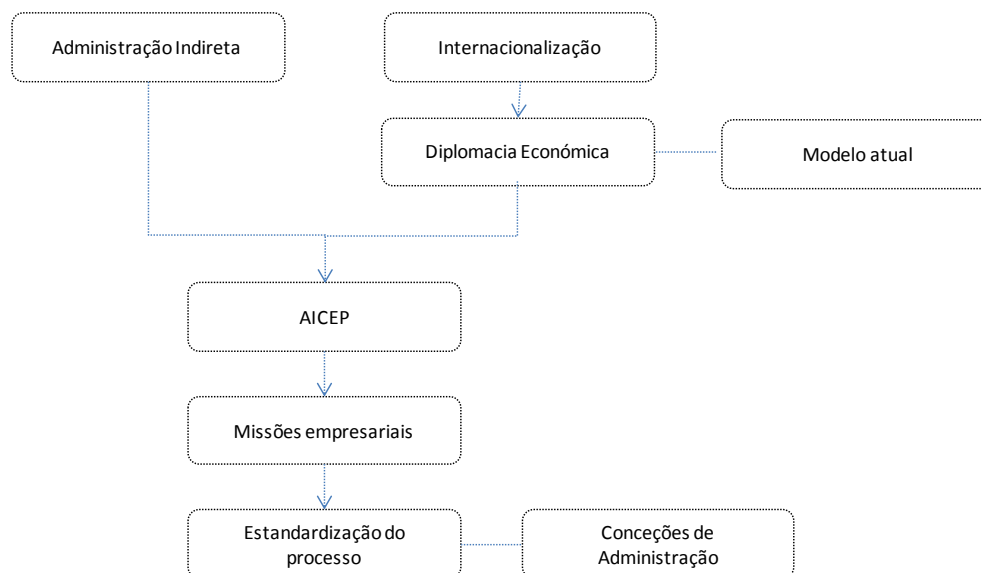
¹² Assim, as respostas estratégicas da organização refletem o conhecimento do centro operacional, podendo tomá-las mais adaptadas. Por outro lado, pode verificar-se uma certa confusão entre as decisões estratégicas e sua operacionalização, podendo a organização incorrer em flutuações motivadas por ações externas.

planos de estratégia e política da organização. A standardização de resultados é o principal mecanismo de coordenação presente nesta estrutura.

e) A adhocracia corresponde a um tipo de estrutura altamente orgânica, pouco formal, descentralizada e bastante flexível, potenciando assim o desenvolvimento da inovação. O poder de decisão é descentralizado vertical e horizontalmente devido às elevadas competências do centro operacional que podem não corresponder às do vértice estratégico. Nas palavras de Mintzberg a adhocracia corresponde a uma “estrutura muito orgânica com pouca formalização de comportamentos, uma especialização horizontal elevada baseada na formação, tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais para a gestão do pessoal e para os desdobrar em pequenas unidades (grupos de projeto) para a realização do trabalho (...). Inovar significa entrar em rutura com as rotinas estabelecidas. A organização inovadora não pode então apoiar-se em nenhuma forma de standardização para coordenar as suas atividades”. O principal mecanismo de coordenação neste tipo de estrutura é o ajustamento mútuo.

Em suma, neste capítulo, dedicado ao enquadramento teórico, procuramos situar a organização de missões empresariais no contexto das várias temáticas relacionadas, estabelecendo a relação existente entre a Administração indireta do Estado, na qual a AICEP se enquadra, o papel desta no atual modelo de diplomacia económica e na internacionalização do tecido empresarial português e a necessidade das organizações definirem processos standardizados para prestação dos seus serviços, o que já se verificava nas clássicas conceções de Administração.

Figura 1.5.1 - Símula temática

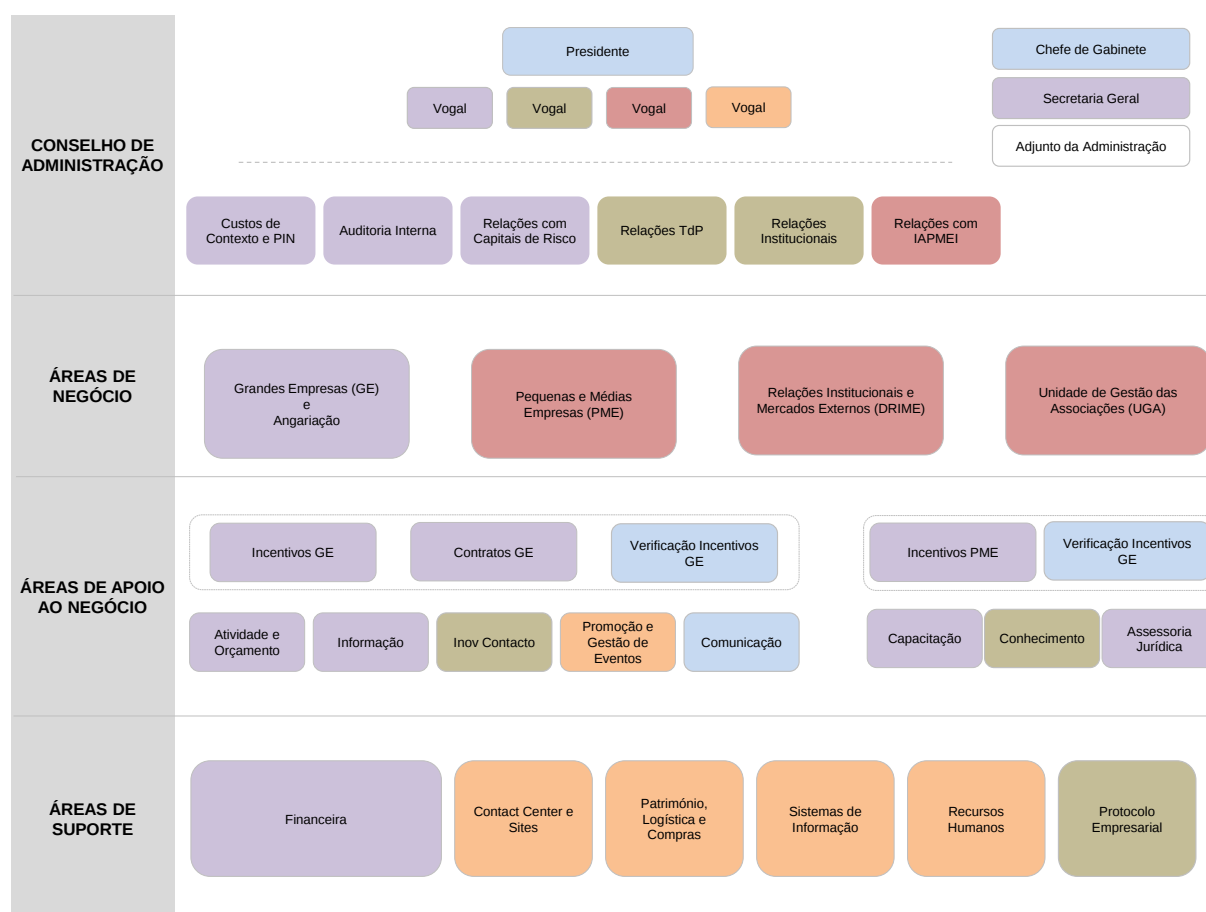


CAPÍTULO II - PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO DE MISSÕES EMPRESARIAIS COM ENQUADRAMENTO OFICIAL

2.1 DIAGNÓSTICO

Na AICEP existem duas direções, cujo relevo na organização é determinante, na medida em que intervêm diretamente na atividade de promoção em Portugal e nos mercados externos. A Direção de Produção e Gestão de Eventos (DPGE) representa a área de apoio à componente logística das ações de promoção e a Direção de Relações Institucionais e Mercados Externos (DRIME) faz parte do *core business* da missão da AICEP, sendo a interface com os mercados externos e Portugal e com os diversos atores institucionais. Como referido *supra*, ambas têm como função a organização de missões empresariais, mas de cariz distinto: aquela responsável pela organização de missões técnicas e esta por missões oficiais e visitas de Estado acompanhadas de comitiva empresarial.

Figura 2.1.1 - Organograma AICEP



A DPGE atua como elemento facilitador da atividade promocional das empresas portuguesas (missões técnicas, feiras e exposições) no âmbito de ações de internacionalização e em estreita articulação com as áreas comerciais (DGE e DPME). O gestor operacional é o responsável pelo

desenvolvimento do processo de organização da missão empresarial sem enquadramento oficial – desde a conceção, acompanhamento e *follow-up* operacional – em estreita colaboração com as áreas de negócio e suporte.

Compete à DPGE um trabalho essencialmente administrativo e de operacionalização da missão empresarial que passa por: a) preparar a proposta a submeter ao Conselho de Administração; b) elaborar ficha de lançamento da ação a enviar as áreas comerciais GE e PME que contém informação sobre a missão, prazos, condições de participação a oferecer às empresas para respetiva angariação; c) elaborar o caderno de encargos e respetivos *briefings* técnicos com o apoio da Assessoria Jurídica e Protocolo Empresarial, direcionado a Agências de Viagem; d) elaborar proposta de procedimentos a adotar na seleção de fornecedor para aprovação em CA; e) analisar propostas de fornecedores e elaboração de respetivo relatório técnico para apreciação em CA, em articulação com o Protocolo Empresarial; f) adjudicar às empresas fornecedoras com a preparação dos respetivos contratos, em articulação com a Assessoria Jurídica.

A g) recolha, em articulação com as áreas comerciais GE e PME, de elementos sobre as empresas participantes, para preparação dos encontros empresariais no mercado e em paralelo para a produção das peças de comunicação de suporte à missão, revela ser o momento que carece de maior interação entre várias Direções. Além disso, deverá ainda h) controlar os pagamentos das taxas de inscrição das empresas; i) controlar os custos da ação – verificação das faturas de despesas e respetiva prestação de constas; e j) *follow-up* operacional da ação.

Por seu turno, e como *supra* referido, a DRIME representa a janela para o exterior, agentes institucionais e mercados. É a responsável pelo: a) relacionamento institucional e acompanhamento operacional de clientes institucionais e oficiais: Presidência da República, Gabinete do Primeiro-ministro, Ministérios, Institutos, Associações, Câmaras de Comércio, Câmaras Municipais e outras entidades; b) articulação direta com os Gabinetes do Presidente da República, Primeiro-ministro, Ministro dos Negócios Estrangeiros e Ministro da Economia e Emprego para organização e acompanhamento de missões oficiais e visitas de Estado com componente empresarial, implicando o desenho completo da missão e respetiva monitorização e avaliação; c) articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros com o objetivo de agilizar e concertar as iniciativas no âmbito da Diplomacia Económica, potenciando os negócios e a internacionalização das empresas portuguesas¹³.

¹³ Compete à DRIME: e) articulação com Ministério dos Negócios Estrangeiros e o Ministério da Economia e Emprego, diretamente com o Gabinete do Ministro e Secretários de Estado e/ou através da DGAE – Direção Geral das Atividades Económicas: elaboração de documentação e acompanhamento de Cimeiras de Chefe de Estado e de Governo e Comissões Mistas, emissão de pareceres, divulgação de documentação da Comissão Europeia, OCDE e outra, articulação interna com as áreas de apoio e com a Rede para a preparação das respetivas respostas; f) acompanhamento das associações empresariais através da UGA, no que se refere às suas atividades de internacionalização, nomeadamente no quadro de projetos QREN e em estreita ligação com a Rede Externa; g) coorganização do Fórum Anual de Embaixadores; h)

Ao nível dos mercados externos cabe especificamente à DRIME: a) apoiar o funcionamento e atuação da rede externa; b) coordenação da atuação da AICEP nos mercados; c) conhecimento dos mercados por forma a criar as competências para a realização de ações de formação ou aconselhamento aos clientes AICEP; d) apoiar operacionalmente a rede na preparação de ações nos mercados; e) ser a interface dos Pontos de Rede com as restantes áreas da AICEP (comerciais e de apoio ao negócio); f) apoiar e articular com a rede a definição do Plano Estratégico anual; e g) monitorizar e reportar as operações da rede.

A DRIME está organizada por *desks* de mercado que asseguram a dinamização e ligação entre a sede (território nacional) e a rede (mercados externos), o apoio operacional à atividade da rede, a representação da Agência em sessões de divulgação focadas nos mercados, e, quando necessário, o apoio às empresas na sua estratégia de abordagem aos mercados. O *desk* tem a responsabilidade sobre a atividade da AICEP referente ao mercado que acompanha, quer em Portugal, quer no próprio mercado. Cabe-lhe a articulação proactiva de todas as novas iniciativas de promoção, ações de divulgação; coordenação dos fluxos de informação relacionados com a atuação da AICEP no mercado. Destaca-se o apoio na preparação das missões da AICEP nos mercados, assegurando o suporte na organização dos respetivos programas.

Na rede externa, consideramos importante mapear a presença portuguesa no mundo através das Embaixadas, AICEP co-localizados, significa isto, os mercados onde as Embaixadas e a AICEP atuam em conjunto ou Consulado e AICEP. Adicionalmente, inserimos no anexo A listagem completa da nossa presença no mundo, independentemente da co-localização.

Quadro 2.1.1 Presença Portuguesa nos mercados externos (co-localização)

País Responsável	País Coberto	Entidade Responsável
África do Sul	África do Sul	Embaixada e AICEP
	Botsuana	Embaixada e AICEP Pretoria
Alemanha	Alemanha	Embaixada e AICEP
Angola	Angola	Embaixada e AICEP
Argélia	Argélia	Embaixada e AICEP
Áustria	Áustria	Embaixada e AICEP
	Eslováquia	Embaixada e AICEP Viena
Bélgica	Bélgica	Embaixada e AICEP
Brasil	Brasil	Embaixada e AICEP
Cabo Verde	Cabo Verde	Embaixada e AICEP
Canadá	Canadá	Embaixada e AICEP
Chile	Chile	Embaixada e AICEP

relacionamento institucional com as representações diplomáticas estrangeiras em Portugal e com entidades estrangeiras: estruturas governamentais, instituições homólogas da AICEP, organizações internacionais, associações, câmaras de comércio e entidades semelhantes.

País Responsável	País Coberto	Entidade Responsável
China	China	Embaixada e AICEP
	Hong Kong	Embaixada e AICEP Macau
Colômbia	Colômbia	Embaixada e AICEP
	Panamá	Embaixada e AICEP Caracas
Dinamarca	Dinamarca	Embaixada e AICEP
EAU	Emirados Árabes Unidos	Embaixada e AICEP
	Koweit	Embaixada e AICEP
Espanha	Andorra	Embaixada e AICEP Barcelona
	Espanha	Embaixada e AICEP
EUA	EUA	Embaixada e AICEP
Finlândia	Finlândia	Embaixada e AICEP
França	França	Embaixada e AICEP
Grécia	Grécia	Embaixada e AICEP
Holanda	Holanda	Embaixada e AICEP
Hungria	Hungria	Embaixada e AICEP
Índia	Índia	Embaixada e AICEP
Indonésia	Indonésia	Embaixada e AICEP
Irlanda	Irlanda	Embaixada e AICEP
Itália	Itália	Embaixada e AICEP
Japão	Japão	Embaixada e AICEP
Líbia	Líbia	Embaixada e AICEP
Macau	Macau	Consulado e AICEP
Marrocos	Marrocos	Embaixada e AICEP
México	México	Embaixada e AICEP
Moçambique	Moçambique	Embaixada e AICEP
Namíbia	Namíbia	Embaixada e AICEP
Peru	Peru	Embaixada e AICEP Bogotá
Polónia	Polónia	Embaixada e AICEP
Reino Unido	Reino Unido	Embaixada e AICEP
Rep. Checa	Rep. Checa	Embaixada e AICEP
Roménia	Roménia	Embaixada e AICEP
Rússia	Rússia	Embaixada e AICEP
Suécia	Suécia	Embaixada e AICEP
Suíça/Bélgica	Suíça	Embaixada e AICEP Bruxelas
Tunísia	Tunísia	Embaixada e AICEP
Turquia	Turquia	Embaixada e AICEP
Venezuela	Venezuela	Embaixada e AICEP

Presentemente, a organização de missões empresariais com enquadramento oficial pela DRIME faz-se de forma casuística, consoante o método estabelecido por cada *desk* de mercado em interação, por vezes algo difusa, com as restantes direções da AICEP.

Verifica-se a existência de procedimentos *ad hoc* adaptados ao conhecimento que paulatinamente se tem dos contornos da ação, em resultado da ausência de planeamento antecipado da

deslocação. Os detalhes da visita são muitas vezes comunicados pelos Gabinetes já no decurso da organização da missão. Neste âmbito, importa referir que a comunicação com o Gabinete revela-se determinante para definir questões que se prendem com o formato da missão, designadamente se tem foco de exportação ou investimento, se deverá ser setorial ou multissetorial e qual o papel do representante do Estado Português nos seminários temáticos, caso existam. Dado o cariz político das deslocações, deverão evitar-se situações de favoritismo ou violação de prazos em prol de interesses que não sejam puramente empresariais e que se coadunem com as regras estabelecidas pela AICEP. Do lado das empresas verifica-se, por vezes, pouca preparação para as missões, designadamente no conhecimento do mercado e na apresentação do portefólio de produtos e serviços.

A título exemplificativo, e por que criaremos um convite brochura aquando do desenvolvimento do modelo ideal, reproduzimos *infra* o modelo usualmente utilizado para enviar às empresas para participação numa missão com enquadramento oficial.



aicep Portugal Global

Assunto: Missão Empresarial ao México

A AICEP tem o prazer de convidar V. Exa a integrar a missão empresarial que se realizará por ocasião da visita Oficial de Sua Excelência o Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros ao México, que irá decorrer de 4 a 8 de setembro.

No âmbito desta visita, serão organizados seminários empresariais e agendados encontros bilaterais com empresas e entidades locais. Neste sentido, será enviada oportunamente uma nota com informações práticas sobre a missão, bem como uma proposta de programa.

Muito se agradecia o envio da resposta de V. Exa ou de representante dessa empresa, até ao próximo dia 20 de julho, juntamente com a ficha de inscrição em anexo, devidamente preenchida.

Aproveitamos para informar que as despesas de deslocação e estadia ficarão a cargo das empresas participantes.

Com os melhores cumprimentos

Gostaríamos de acrescentar que o ano de 2012 registou um número considerável de missões empresariais com enquadramento oficial. Até ao final de Dezembro de 2012 realizaram-se 22 missões empresariais a 19 mercados, nas quais participaram 426 empresas, o que significa um aumento de mais 60 empresas em relação ao ano de 2011. A fim de promover a estratégia de diversificação de mercados, para mercados com elevado potencial de crescimento, foram efetuadas visitas a 11 novos países, para além de visitas de consolidação de mercado como a Venezuela ou o Brasil.

Quadro 2.1.2 Missões Empresariais 2012

2012		
Mercado	Missões	Empresas
Argélia	2	15
Azerbaijão	1	15
Brasil	1	13
Cazaquistão	1	13
China	1	51
Colômbia	1	55
EAU	1	48
Finlândia	1	4
Kuwait	1	0 (*)
Indonésia	1	14
Israel	1	7
Japão	1	17
Líbia	3	53
Omã	1	0 (*)
Perú	1	46
Singapura	1	8
Timor – Leste	1	12
Turquia	1	18
Venezuela	1	37
Total	22	426

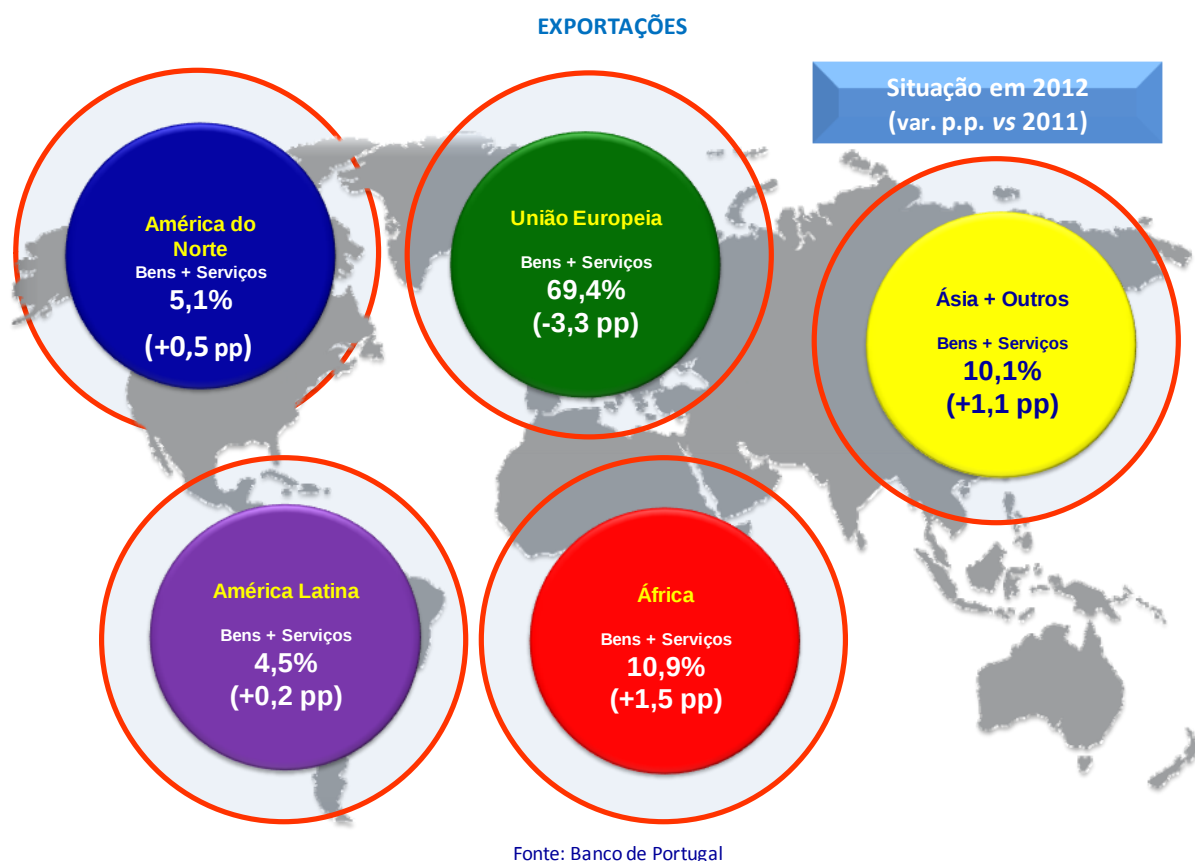
** empresas incluídas na missão EAU*

2.2 DADOS DO COMÉRCIO E INVESTIMENTO

De acordo com dados do Banco de Portugal, em 2012 (janeiro a dezembro), as exportações Portuguesas de bens e serviços ascenderam a €64,6 mil milhões, o que traduz um aumento de 3,8% face a 2011, representativo do melhor registo desde 1996. De salientar a passagem dum défice comercial de €6,5 mil milhões em 2011 para um *superavit* de €111 milhões no ano de 2012 (cfr. Anexo B).

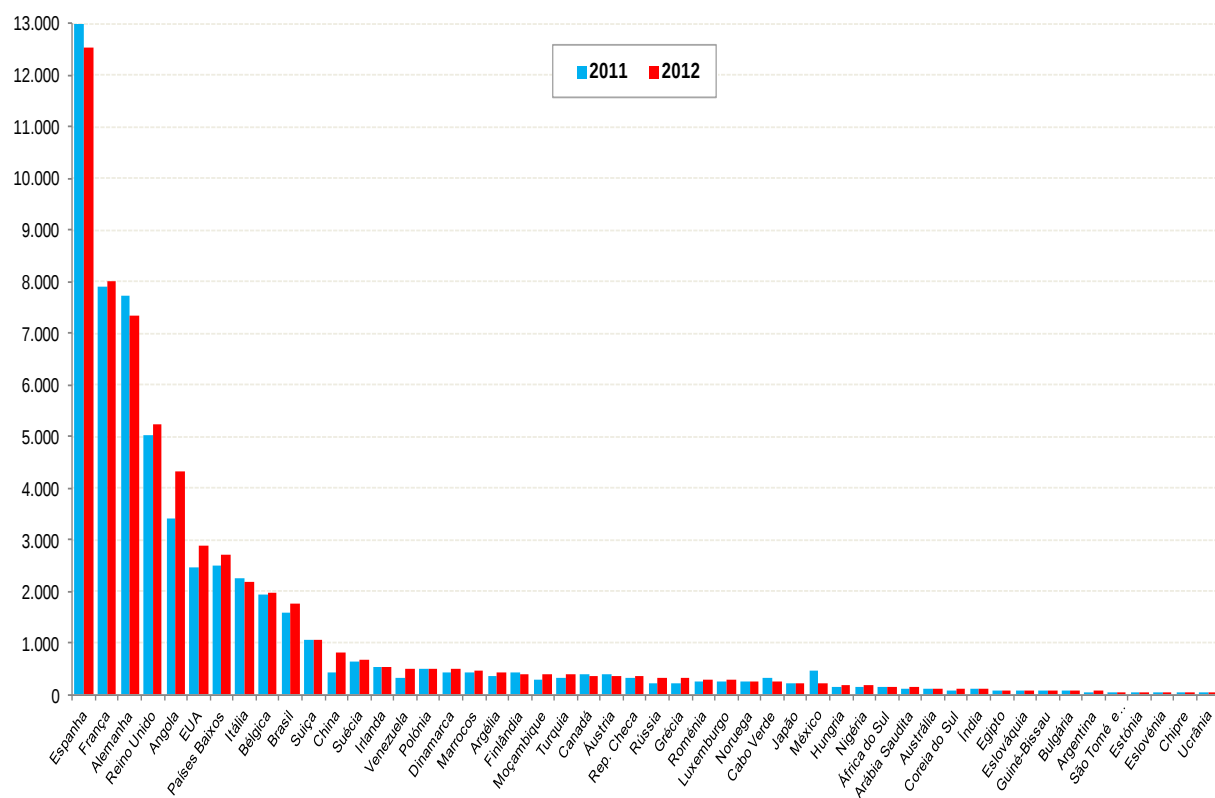
Por grandes zonas geoeconómicas, as exportações portuguesas de bens e serviços para a União Europeia (69,4% do total) cresceram -0,8%, enquanto as vendas para os países terceiros (30,6% do total) aumentaram 16,2%.

Figura 2.2.2 - Exportações 2012 por zonas geográficas



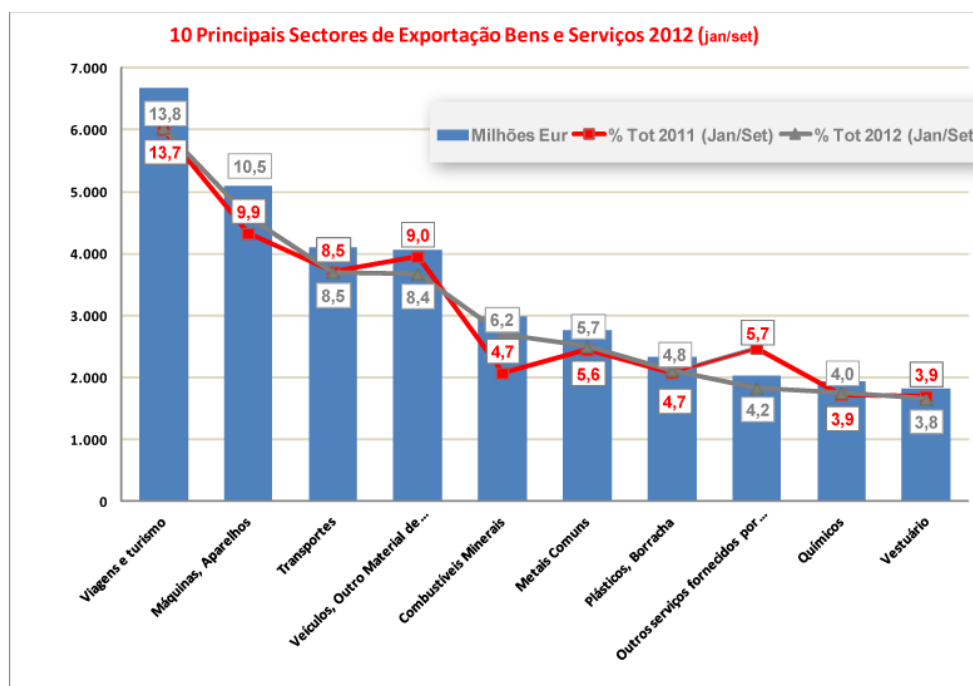
Espanha foi o principal cliente de Portugal, com uma quota de 19,4% nas nossas exportações totais de bens e serviços, seguindo-se França, Alemanha e Reino Unido, com quotas de 12,4%, 11,4% e 8,1%, respetivamente. Angola e EUA foram os principais clientes extracomunitários, com 6,7% e 4,5%, pela mesma ordem.

Figura 2.2.3 - 50 principais clientes das exportações portuguesas em 2012



Fonte: Banco de Portugal

Figura 2.2.4 - Setores de exportação de bens e serviço



De acordo com a mesma entidade e no mesmo período, o fluxo bruto de IDE ascendeu a €39,3 mil milhões, valor correspondente a uma redução de 8,9% relativamente ao ano anterior. Com o desinvestimento a atingir €32,3 mil milhões, o IDE líquido totalizou €6,9 mil milhões, uma quebra de 13,5% comparativamente a 2011. O fluxo bruto de IDPE ascendeu a €9 mil milhões, verificando-se uma diminuição de 54% relativamente a 2011. Em termos líquidos atingiu-se o montante de €1,5 mil milhões, representando uma quebra de 86,1% (cfr. anexo B). A União Europeia constituiu o principal destino do IDPE com 81,3% do total, registando um crescimento de -56,4%. Os Países Baixos, Espanha e Brasil foram os principais destinos, absorvendo 59,4%, 12,6% e 7,3% do IDPE bruto total, respetivamente. De salientar o aumento do ID bruto de Portugal no Brasil (+99 milhões de euros; tvh 17,8%) e as quebras nos Países Baixos (-7,9 mil milhões de euros), em Espanha (-601 MEur; tvh -34,8%) e em Angola (-597 MEur; tvh -65,6%).

A AICEP tem vindo a desenvolver um trabalho designado Potencial e Aproveitamento Comercial das Exportações Portuguesas no Mercado Externo (*Matchpoint*) que nos parece bastante relevante. Historicamente as análises sobre as exportações de um país demonstram que as exportações contribuem para um maior dinamismo económico, situação que ganha destaque numa conjuntura internacional particularmente adversa como o atual.

Nesse sentido, revela-se importante a apresentação de propostas sobre as possibilidades de potenciação das exportações, nomeadamente de bens, que possam conduzir à diversificação geográfica e sectorial das vendas ao exterior, ao aumento do peso das exportações no PIB e, por conseguinte, a um índice de crescimento económico global mais elevado. Desse modo, uma das hipóteses possíveis consiste na identificação de parceiros potenciais e/ou de produtos com potencial de acordo com determinado parceiro comercial, através do recurso a técnicas estatísticas, as quais podem ajudar na procura de mercados e sectores catalisadores das trocas comerciais.

O objetivo do trabalho a desenvolver pela AICEP consiste em tentar localizar produtos em que Portugal revele vantagens comparativas nas exportações mundiais, identificadas a partir do Índice de Vantagem Comparativa Revelada e cujas vendas ao exterior manifestem potencial com determinado parceiro comercial, obtido a partir dum Índice de Complementaridade Comercial.

Uma vez identificados os produtos com possibilidades de exportação, ou seja, das hipotéticas oportunidades, calcula-se um Índice de Comércio Efetivo, no sentido de mostrar se existe, ou não, aproveitamento comercial, tendo Portugal como exportador e o país parceiro como importador.

O resultado de uma primeira análise passa pelo cruzamento da Procura Internacional de um conjunto de mercados com a Oferta Portuguesa Exportadora de Bens e Serviços, numa perspetiva de identificação de áreas ainda inexploradas, ou insuficientemente exploradas, e que apresentem potencial de exportação para Portugal.

Trata-se de um trabalho em curso, mas que já vai produzindo alguns resultados orientadores da diplomacia económica vigente.

2.3 MODELO

O presente estudo pretende contribuir para a definição de um modelo de organização de missões empresariais portuguesas com enquadramento oficial a mercados externos. O desenvolvimento de um processo permitirá melhorar a eficácia do trabalho desempenhado pelos funcionários e a qualidade do serviço prestado pela AICEP às empresas.

A globalização tornou urgente a necessidade de dotar as empresas dos meios necessários à projeção externa, sendo a sua internalização, no quadro atual, apontada como uma possível forma de contornar a austeridade que vivemos, tanto na dimensão das exportações, como no investimento. Aumentar a exposição das empresas portuguesas passa, entre outros fatores, por melhorar os processos de base que dão origem a serviços orientados para a internacionalização, entre os quais, a organização de missões empresariais. A participação em missões empresariais a mercados externos deverá ser um instrumento importante para as empresas, competindo-nos, enquanto profissionais, trabalhar no sentido da sua melhoria.

É cada vez mais premente trabalharmos no sentido de termos organismos públicos, cujos serviços se adequem às exigências do tecido empresarial, de atuarem metodicamente nas diversas abordagens a mercados externos para, de forma concertada, prestarem o melhor serviço no auxílio à internacionalização do tecido empresarial português. Tal redundará na melhoria da relação entre organismos públicos e empresas, pela simplificação e organização dos processos que servem de base à prestação de um serviço. A existência de um processo de organização de missões empresariais com enquadramento oficial será de todo benéfica como método de base gerador de segurança e resultados mínimos, indutores de eficácia e qualidade do serviço prestado.

Os processos de uma organização podem ser definidos como o conjunto de atividades, relacionadas logicamente, realizadas para obter um resultado de negócio definido. Destacam-se duas características principais: a) os processos têm clientes, ou seja, têm determinado resultado definido e os clientes são os recetores destes resultados (os clientes podem ser externos ou internos à organização); b) cruzam fronteiras organizacionais, isto é, normalmente ocorrem através ou entre as direções da organização.

O envolvimento das diversas direções da AICEP no desenho do processo releva-se de sobejá importância, pois o sentimento de partilha da solução encontrada reflete-se no desenvolvimento do processo e no resultado final.

A criação de um processo de organização de missões empresariais com enquadramento oficial que corresponda a um modelo-tipo, passa, em primeira linha, pela calendarização antecipada das missões oficiais e visitas de Estado a mercados externos, a qual deveria ser comunicada à AICEP com a devida antecedência face à data das deslocações. Este planeamento permitiria prestar às empresas um serviço chave na mão, em que conhecem, aquando da inscrição, o programa completo da missão, incluindo seminários e potenciais reuniões *b2b*.

Questão essencial passa igualmente pela criação de uma plataforma *online* - plataforma de missões - que permita a interação e passagem de informação aos diversos intervenientes, bem como a organização da informação enviada pelas empresas. A introdução da componente tecnológica na organização de missões empresariais representa um instrumento que opera ao longo do processo de transformação de algo num produto final, processo esse que flui através de fases. A standardização de processos aplicada na plataforma de missões permite fazer uma ligação sequencial entre a informação disponível, os intervenientes e as várias fases do processo e, acima de tudo, a redução da incerteza, podendo, contudo, lidar com variações de *input* e *output* e outras contingências do meio envolvente. As empresas encarteiradas, isto é, que são acompanhadas por gestor de cliente AICEP (GE ou PME) utilizariam o *user name* e *password* previamente atribuída para terem acesso à plataforma de missões. Para as restantes, estes elementos seriam criados aquando do registo no *site*.

1. PRELIMINARES DA AÇÃO: GABINETES, DRIME, PONTO DE REDE, DI E CC SITES

Na fase dos arranjos preliminares da ação a AICEP recebe dos respetivos Gabinetes a calendarização das missões empresariais com enquadramento oficial dos 12 meses seguintes, o qual é inserido no plano anual de atividades AICEP. Após o conhecimento das datas, a ação começa a ser preparada pelo *desk* do mercado correspondente, sendo este o responsável pela mesma juntamente com o superior hierárquico. Comunica-se ainda ao CC Sites para introdução da informação no site AICEP e na plataforma de missões empresariais. Em simultâneo, solicita-se à Direção de Informação *dossier* do mercado alvo que inclua regime jurídico do investimento e importações, enquadramento político a entregar às empresas participantes com a devida antecedência face à data da missão (atualização da ficha de mercado e a ficha do relacionamento económico bilateral).

2. DEFINIÇÃO DA AÇÃO: GABINETE, DRIME E PONTO DE REDE

A definição da ação, em conjunto com o Gabinete, DRIME e Ponto de Rede inclui: a) preparação do cronograma com indicação dos principais prazos a cumprir; b) identificação e definição dos sectores alvo no mercado; c) preparação do programa juntamente com o Ponto de Rede e Gabinete e discussão sobre o formato da missão; d) identificação da possibilidade de participação em eventos paralelos (seminários, reuniões, *b2b*); e e) elaboração do cálculo de custos (viagens, alojamento, transferes, catálogo, outros custos de estrutura relacionados com a operacionalização da missão). As reuniões *b2b* deverão ser cuidadosamente preparadas, procurando encontrar o *matching* empresarial certo. Para o efeito, poderá ser contactada Câmara de Comércio local ou contratado serviço de consultoria. A definição da ação varia bastante consoante o mercado alvo. A organização de uma missão ao Japão, dada a cultura empresarial inerente de cumprimento de prazos e compromissos, difere de uma missão ao Brasil em que os prazos podem resvalar e os compromissos se assumem como elos menos fortes. Neste particular, cabe ao Ponto de Rede conhecer a cultura do país e adequar a logística e programa da missão a tal fator.

3. APROVAÇÃO DA AÇÃO EM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO: DRIME, CA E FINANCEIROS

O *desk* deverá apresentar proposta de orçamento incluindo rubricas como deslocamentos membros CA, livro missão (se necessário confirmar com Financeiros despesas elegíveis QREN). Trata-se de uma proposta o mais detalhada possível, com indicação das despesas a serem suportadas pelas empresas e pela Agência.

4. DIVULGAÇÃO INTERNA E PREPARAÇÃO DE DIVULGAÇÃO EXTERNA: DRIME, DGE, DPME, DPGE, PE E FINANCEIROS

Na nota interna para envio aos departamentos envolvidos na organização da missão consta: a) cronograma com prazos indicativos e imperativos; b) detalhes da visita, datas e lugares, solicitando levantamento à DGE e DPME das empresas com interesse no/s mercado/s com foco nos sectores preferenciais, as principais exportadoras e as investidoras deverão ser incluídas bem como as que se tenham deslocado recentemente ao mercado no âmbito de missões ou participação em feiras; c) PGE do material (catálogo, audiovisual) a produzir (neste momento DPGE designa o responsável pela produção do catálogo da missão, produção audiovisual e outro material promocional); e d) PE da necessidade e tipo de acompanhamento da missão (voos e vistos dos membros do CA que acompanham a missão e disponibilizar bandeira nacional, se necessário). A preparação de nota de divulgação externa (brochura da missão que inclui o convite) para que seja enviada às empresas pela DGE e DPME implica: a) caracterização geral do mercado; b) formato proposto para a missão; c) programa; d) potenciais reuniões *b2b*; e) indicação dos nomes dos pontos de contacto AICEP suscetíveis de contactarem a empresa para efeitos da ação (*desk*, responsável PGE e gestor de cliente DGE ou DPME); f) indicação que a inscrição é feita *online* através do site da AICEP – plataforma específica para missões empresariais. Para o efeito preparou-se convite (brochura) exemplificativo de uma hipotética missão empresarial com enquadramento oficial ao México, o qual poderá ser consultado no anexo B.

5. SELEÇÃO E VALIDAÇÃO DA LISTA DE EMPRESAS: DGE, DPME, DRIME, GABINETE, CA

Após receção da nota interna, a DGE e DPME elaboram lista de empresas com potencial interesse em integrarem a missão. A lista é elaborada com base nas informações que as empresas encarteiradas inserem na sua ficha, designadamente, presença no mercado, manifestação de interesse no mercado, participação noutros eventos no mercado. A plataforma de missões gera automaticamente lista de empresas com interesse no mercado que será completada e verificada pelos gestores de cliente. Posteriormente, a DRIME consulta a lista para validação junto do Ponto de Rede, CA e Gabinete.

6. CONVITES: DGE, DPME, CA

O convite AICEP, a ser enviado pelos gestores de cliente, via e-mail, toma a forma de carta-convite (brochura). Os gestores de cliente deverão enviar convite assinado por PCA ou membro CA às empresas listadas, indicando prazo de resposta e *link* para inscrição na plataforma de missões (cfr. anexo B).

7. INSCRIÇÃO ONLINE: EMPRESAS, DRIME, DGE, DPME, DPGE

A DRIME intervém na receção das inscrições das empresas com os respetivos elementos solicitados (formulário de inscrição, certidões, fotografia, logotipo da empresa) através da plataforma de inscrição na

missão. O formulário de inscrição *online* e restante documentação é remetido diretamente ao *desk* de mercado responsável, gerando um alerta de notificação de inscrição dirigido ao gestor de cliente. O *desk* valida a inscrição e documentação enviada para o efeito. A inscrição na plataforma cria uma folha de *excel* que divide PME e GE, indicando o respetivo gestor de cliente. O responsável da DPGE por acompanhar a ação tem acesso à informação colocada pelas empresas na plataforma de inscrições. Valida a informação necessária para elaboração do catálogo e demais produção audiovisual e promocional.

8. INFORMAÇÃO E QUESTÕES LOGÍSTICAS: GABINETE, DRIME, PONTO DE REDE, DGE, DPME E PE

O Gabinete deverá indicar hotel/ alojamento comitiva oficial (eventualmente com base sugestão dada pelo Ponto de Rede/Embaixada) e onde idealmente se poderá realizar o Seminário e os encontros bilaterais. O *desk* colocará na plataforma de missões documento informativo dirigido às empresas participantes com informações práticas sobre a logística da viagem (alojamento, transferes formalidades vistos). Em simultâneo prestar-se-ão esclarecimentos junto das empresas de todas as questões relacionadas com a missão, sempre com conhecimento do respetivo gestor de cliente.

Nesta fase, procede-se à preparação de *dossier* informativo para PCA/membros CA (apenas em suporte digital), bem como contributo a remeter ao serviço competente do MNE.

9. CONSOLIDAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES: DRIME, CA E GABINETE

Nesta fase do processo, em que as empresas interessadas procederam à inscrição *online* e esclareceram eventuais dúvidas, a DRIME elabora, via plataforma de missões, a lista consolidada de participantes.

10. REUNIÃO DE TRABALHO COM AS EMPRESAS PARTICIPANTES E PONTO DE REDE PARA APRESENTAR O PROGRAMA DA MISSÃO: DRIME, PONTO DE REDE E EMPRESAS

Na reunião preparatória da missão o *desk* apresenta o programa da missão juntamente com o Ponto de Rede, seguido de um período de esclarecimentos por parte das empresas.

11. CONSOLIDAÇÃO DO MATERIAL PROMOCIONAL DA MISSÃO: DPGE, DRIME E PLC

A produção do material promocional (catálogo e material audiovisual) da participação oficial na missão é feita pela DPGE, tendo acesso a toda a informação relevante que se encontra na plataforma de missões (fotografia do representante, logotipo, caracterização do negócio). Eventuais dúvidas em relação aos elementos enviados pelas empresas serão esclarecidos diretamente pela PGE junto das mesmas, com conhecimento ao respetivo gestor e *desk*. Poderá ser necessário enviar material promocional por correio (brochuras AICEP, Turismo) devendo DPLC solicitar respetivos orçamentos e enviar.

12. CONCRETIZAÇÃO DA AÇÃO: CA, DRIME, PONTO DE REDE E PE

O acompanhamento presencial da missão é feito pelo ponto de rede e *desk* de mercado, os quais tratam no mercado das questões suscitadas ao longo da missão.

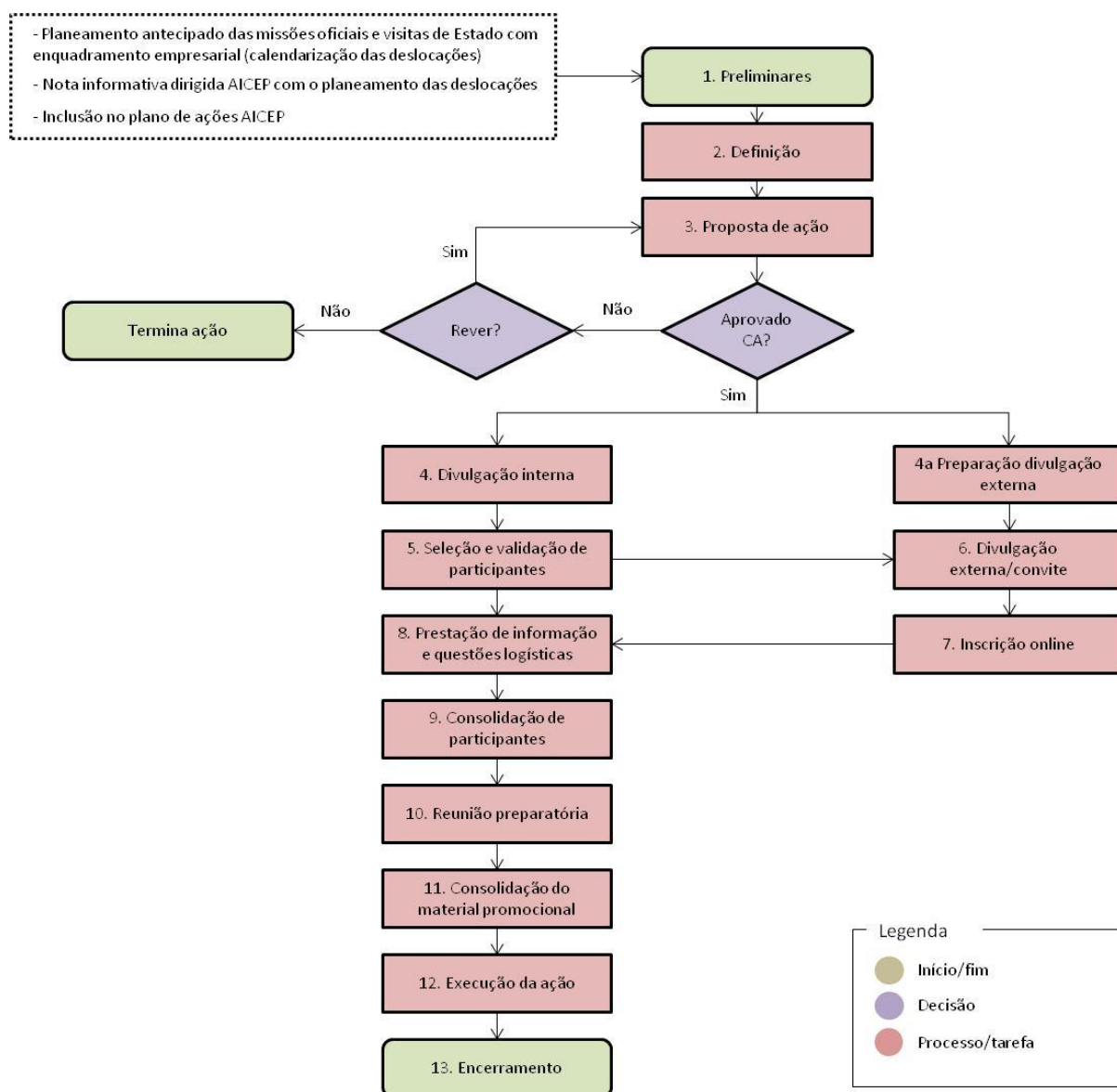
13. ENCERRAMENTO DA AÇÃO: DRIME, PONTO DE REDE, EMPRESAS, DGE, DPME, DPGE, PE E FINANCEIROS

Uma vez realizada a ação, a plataforma de inscrições está programada para enviar ficha de avaliação às empresas, cuja resposta é remetida ao *desk* de mercado para análise. O *desk* do mercado efetua relatório da missão juntamente com o ponto de rede, onde inclui avaliação das empresas. O relatório da avaliação é

comunicado às direções envolvidas para posterior reunião de finalização da ação. Para finalizar, procede-se ao arquivo da documentação da missão numa secção da plataforma das missões criada para o efeito.

Para melhor compreendermos a sucessão de ações do processo em estudo, apresentamos *infra* fluxograma de atividades, no qual contemplamos a totalidade do processo, pressupondo que existe um planeamento antecipado por parte dos decisores políticos no que respeita às visitas que pretendem realizar acompanhados de comitiva empresarial. A mais-valia deste modelo seria a possibilidade de propor às empresas um serviço chave na mão, em que conhecem *a priori* o programa geral da missão.

Figura 2.3.5 - Fluxograma de atividades



O quadro *infra* pretende sintetizar as atividades/ações no processo, o seu conteúdo e os intervenientes, tanto internos, como externos à organização, para que visualmente se identifiquem as interações existentes.

Quadro 2.3.3- Atividades de organização de missões empresariais

Ordem	Atividade	Conteúdo	Intervenientes
1	Preliminares	- Calendarização das deslocações - Integração plano AICEP - Início da preparação da ação - Indicação para introdução de informação na plataforma de missões - Preparação do <i>dossier</i> do mercado	Gabinete DRIME Ponto de Rede CC Sites Direção de Informação
2	Definição	- Cronograma - Definição de setores alvo - Programa da missão - Cálculo de Custos	Gabinete DRIME Ponto de Rede
3	Aprovação	- Proposta de orçamento	DRIME CA Financeiros
4	Divulgação interna e preparação de divulgação externa	- Nota de divulgação interna - Nota de divulgação externa (brochura da missão)	DRIME DPME DGE CC Sites PE
5	Seleção e validação de lista de empresas	- Verificação da lista de empresas a convidar	DRIME DPME DGE CA Gabinete
6	Convites	- Envio de convite (inclui nota de divulgação/brochura da missão)	DPME DGE CA
7	Inscrição <i>online</i>	- Receção da inscrição e demais elementos solicitados	Empresas DRIME DPME DGE DPGE
8	Prestação de informação e questões logísticas	- Colocação de documento informativo na plataforma de missões - Preparação dossier informativo para CA	Gabinete DRIME Empresas
9	Consolidação da lista de empresas participantes	- Verificação da lista de empresas inscritas	Gabinete DRIME CA
10	Reunião preparatória	- Reunião para apresentação do programa da missão com as empresas participantes e Ponto de Rede	DRIME Ponto de Rede Empresas
11	Consolidação do material promocional	- Produção do material audiovisual e promocional - Eventual envio de material	DPGE DRIME DPLC
12	Concretização da ação	- Acompanhamento local da ação	Ponto de Rede Empresas DRIME PE
13	Encerramento da ação	- Envio de ficha de avaliação da missão - Elaboração de relatório da missão - Reunião de encerramento da missão - Arquivamento	DRIME Empresas DPME DGE DPGE PE Financeiros

Numa análise feita à informação disponibilizada no *site* do ICEX (Instituto Español de Comercio Exterior) referente a missões empresariais organizadas em Espanha, constatamos a distinção entre *misiones empresariales directas* e *missiones estudio*. As primeiras correspondem à organização de um grupo de empresas que visitam determinado mercado com o objetivo de conhecer e estabelecer contatos comerciais e as segundas têm por objetivo o estudo do mercado de determinado produto ou setor. Além disso temos ainda as missões de investimento destinadas a grupos de empresas cujo objetivo é o investimento no mercado alvo. Quanto aos formalismos organizativos, a carta convite é disponibilizada no site e enviada via e-mail com o anexo da ficha de inscrição, remetendo para a página web do ICEX.

MISIÓN DE INVERSORES A AZERBAIYÁN

Bakú, 11 y 12 de junio de 2013

CONVOCATORIA

La Secretaría de Estado de Comercio de España, a través de ICEX España Exportación e Inversiones y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Ankara, organiza una Misión de Inversores en Bakú los días 11 y 12 de junio de 2013, enmarcada dentro de los programas dirigidos a la internacionalización de la empresa española. El objetivo de esta Misión de Inversores es facilitar la identificación de oportunidades de inversión y cooperación empresarial (proyectos de inversión, implantación y participación en licitaciones), así como de potenciales socios, en Azerbaiyán. Durante la celebración de este evento Vd. podrá tener un contacto directo con empresarios azeríes interesados en establecer alianzas estratégicas y conocer de primera mano el marco regulatorio de la inversión extranjera. Igualmente tendrá acceso a reuniones con la Administración azerí para conocer los principales proyectos a desarrollar en los sectores de mayor interés para las empresas españolas. Debe tener en cuenta que Azerbaiyán tiene un gran potencial, pero al mismo tiempo es un mercado desconocido y complicado por lo que el valor añadido que puedo aportar el ICEX a través de nuestra Oficina Comercial es muy alto.

El país ofrece oportunidades muy interesantes. Tienen muy abundantes recursos de petróleo y gas, han registrado durante los últimos años un crecimiento espectacular, (crecimiento medio del 21% en el período 2004-2008, con un pico del 34,5% en 2006) y está casi todo por hacer. Nuestra presencia es muy escasa y existe potencial para una mayor presencia española sobre todo en los sectores de infraestructura de transportes, energías renovables, sector petroquímico, agua y tratamiento de aguas, irrigación. También son patentes las posibilidades de colaboración en el diseño de los modelos de gestión de algunos de estos sectores cara al futuro.

Azerbaiyán, a pesar de la crisis económica mundial, se ha convertido en el líder de la región no sólo en términos de crecimiento económico, si no también por lo que se refiere a la atracción de inversiones extranjeras.

Algunas de las principales ventajas competitivas que podemos destacar a la hora de optar por este país como destino de una posible inversión en cualquiera de las modalidades existentes son:

- su estabilidad política y financiera;
- su estratégica ubicación geográfica como puente natural entre Europa y Asia Central;
- sus abundantes recursos naturales, entre los que destaca el petróleo, los metales preciosos y los metales ferrosos y no ferrosos;
- su mano de obra cualificada y de bajo costo.
- su baja presión fiscal, con un IVA que se ha reducido del 28% al 18%.

En este marco, la política del ejecutivo azerí tiene como principal elemento estratégico el desarrollo de un marco regulatorio que proteja la inversión extranjera y permita la repatriación de los beneficios.

Teniendo en cuenta todos estos factores, los sectores que han sido elegidos como prioritarios, pero no excluyentes, en esta Misión de Inversores son los siguientes: Energía Eléctrica, Energías Renovables, Petroquímico, Medio ambiente y Tratamiento de aguas; Agricultura e Infraestructuras de Transporte: Carreteras y Ferrocarril principalmente.

Si Usted desea participar, deberá rellenar el formulario adjunto (ANEXO I) o podrá acceder al mismo a través de la página web del ICEX (www.icex.es) y enviarlo, antes del 6 de mayo de 2013, por correo electrónico, a la siguiente dirección:

Dpto. de Cooperación Empresarial – ICEX

Paseo de la Castellana, 16

28046 Madrid

Tel.: 91 349 6483 / 1949

Fax: 91 575 9618

Cooperacion.Empresarial@icex.es

Por último, comunicarles que si su proyecto es seleccionado por los responsables de esta actividad, ya que las plazas son limitadas, el coste de su participación en esta Misión de Inversores será de 450 euros por empresa, IVA incluido. Esta cantidad comprende el desarrollo de un dossier informativo individualizado para cada participante con agenda bilateral de entrevistas, así como la participación en todas las actividades conjuntas que ICEX España Exportación e Inversiones y la Oficina Económica y Comercial de España en Ankara tienen previsto desarrollar en Bakú. Tanto el transporte como el alojamiento correrán a cargo de cada uno de los representantes de las empresas participantes, si bien la organización negociará con el establecimiento hotelero donde se desarrollen la mayor parte de las actividades programadas precios especiales a los que podrán acogerse si así lo desean, y de cuyas condiciones les informaremos oportunamente.

Esperando contar con su interés, quedamos a su entera disposición para ampliarle la información que estime necesaria.

Atentamente,

Director de la División de Iniciación, Implantación y Cooperación Empresarial.

ANEXO I.: Formulario de Inscripción (www.icex.es)

No que respeita ao UK Trade & Investment o convite é colocado no site (www.ukti.gov.uk) e enviado via e-mail e o processo de inscrição é feito mediante solicitação de ficha de inscrição.

Registration and Eligibility Application closing date: 20th April 2012

The participation fee for this mission is £888 per company (including VAT).

Please request an application form from Allegra Monico or Jack Bailey at uktimissions@btob.co.uk

Enquiries can also be made to AllegraMonico or Jack Bailey on 020 7700 0008.

Your business must be established within the UK and selling or marketing a British product or service.

Eligibility to participate will be assessed by UKTI Sectors Team.

N.B. You will be responsible for booking your own flights and accommodation. We will be able to recommend hotels and costs. Please do not book any travel or accommodation prior to receiving confirmation of your place.

To maximise your visit, we recommend you additionally commission a bespoke programme (e.g. company specific appointments) through UKTI's Overseas Market Introduction Service (OMIS). Further details can be found at the UK Trade & Investment portal www.ukti.gov.uk.

2.4 ADAPTAÇÃO DO MODELO À REALIDADE

As missões com enquadramento oficial dificilmente conseguem ser apresentadas como um produto/serviço chave na mão devido aos lapsos temporais curtos que medeiam a indicação do Gabinete de deslocação de membro do Governo, PM ou PR e a data da ação. Além do mais, há que contar com alguma volatilidade introduzida pela envolvimento política na organização da missão. Questiona-se se os processos de produção de produtos ou serviços apoiados em processos de standardização rígidos deixam espaço a uma escolha organizacional? No tipo específico de missões que nos propusemos analisar a flexibilidade revela-se determinante em consonância com a envolvente externa da organização.

Porém, casos existem, embora escassos, em que a missão é de tal forma focada (pequeno número de participantes, datas definidas com a devida antecedência, sector preciso) que é possível criar um produto chave na mão. Por exemplo, uma missão limitada a 15 empresas do sector de infraestruturas públicas para potencial adjudicação de obra de renovação e expansão do metro da cidade de São Paulo. Neste caso, será possível criar o programa completo, painel de reuniões *b2b*, participação em seminário e apresentar na totalidade aos potenciais interessados.

Nesta sede, adaptaremos o modelo *supra* à realidade concreta tendo em conta os seguintes elementos: incerteza institucional, reduzida antecedência no planeamento das missões; traços históricos e culturais que apresentam reflexos ao nível da organização. Abordaremos somente as fases do processo suscetíveis de serem moldadas pela realidade concreta.

1. PRELIMINARES DA AÇÃO: GABINETES, DRIME, PONTO DE REDE, DI E CC SITES

Indicação por parte de um Gabinete de deslocação ao mercado de um dos seus membros, fazendo-se acompanhar de missão empresarial.

2. DEFINIÇÃO DA AÇÃO: GABINETE, DRIME E PONTO DE REDE

Na definição da ação difere-se do modelo ideal pois prepara-se *draft* de programa juntamente com o Ponto de Rede e discussão sobre o formato da missão, sujeito a diversas alterações ao longo do processo.

3. APROVAÇÃO DA AÇÃO EM CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (PROPOSTA PRELIMINAR): DRIME, CA E FINANCEIROS

Prepara-se uma proposta preliminar que inclua o cálculo dos custos a incorrer (viagens, alojamento, transferes, catálogo, outros custos de estrutura relacionados com a operacionalização da missão), suscetível de alteração na proposta final.

4. DIVULGAÇÃO INTERNA E PREPARAÇÃO DE DIVULGAÇÃO EXTERNA: DRIME, DGE, DPME,DPGE, PE E FINANCEIROS

Na nota de divulgação às empresas consta o *draft* do programa, indicando a suscetibilidade de alterações posteriores.

5. SELEÇÃO E VALIDAÇÃO DA LISTA DE EMPRESAS: DGE, DPME, DRIME, GABINETE, CA

6. CONVITES: DGE, DPME, CA
7. INSCRIÇÃO ONLINE: EMPRESAS, DRIME, DGE, DPME, DPGE
8. INFORMAÇÃO E QUESTÕES LOGÍSTICAS: GABINETE, DRIME, PONTO DE REDE, DGE, DPME E PE
9. CONSOLIDAÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES: DRIME, CA E GABINETE
10. REUNIÃO DE TRABALHO COM AS EMPRESAS PARTICIPANTES E PONTO DE REDE PARA APRESENTAR O PROGRAMA DA MISSÃO: DRIME, PONTO DE REDE E EMPRESAS
11. CONSOLIDAÇÃO DO MATERIAL PROMOCIONAL DA MISSÃO: DPGE, DRIME E PLC
12. ELABORAÇÃO DA PROPOSTA FINAL DA AÇÃO: DRIME, CA E FINANCEIROS

O *desk* deverá completar proposta preliminar de orçamento, incluindo outras rubricas como deslocações dos membros CA, livro missão. Proposta deverá ser aprovada em CA (se necessário confirmar com Financeiros despesas elegíveis QREN);

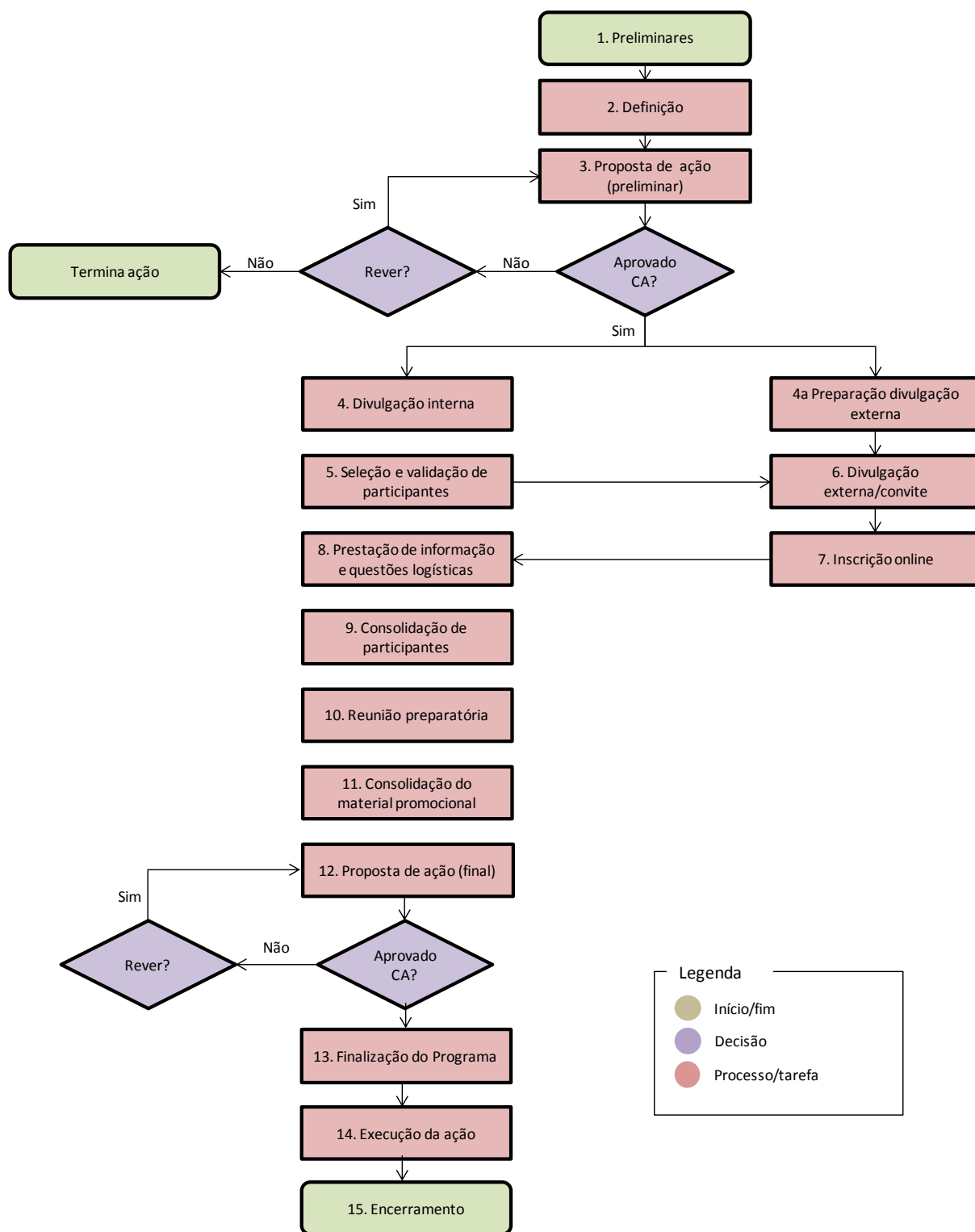
13. FINALIZAÇÃO DO PROGRAMA EMPRESARIAL: DRIME, PONTO DE REDE, GABINETE

O Ponto de Rede deverá apresentar o programa empresarial final a preparar com apoio do *desk*, articulado com Gabinete, devendo membro governo abrir ou encerrar Seminário a ocorrer. O *desk* colocará na plataforma circular informativa dirigida às empresas participantes com informações práticas (programa final, alojamento, formalidades vistos, etc);

14. CONCRETIZAÇÃO DA AÇÃO: DRIME, CA, PONTO DE REDE E PE
15. ENCERRAMENTO DA AÇÃO

Nesta fase e à semelhança do que fizemos *supra*, o fluxograma de atividades do modelo moldado à realidade institucional pretende ilustrar que existem mais ações/atividades e que somente se procede à finalização do programa numa fase avançada do processo.

Figura 2.4.6 - Fluxograma de atividades (adaptado)



O quadro que se segue ilustra as atividades, respetivos conteúdos e intervenientes do modelo que se pretendeu adaptar.

Quadro 2.4.4 - Atividades de organização de missões empresariais (Adaptado)

Ordem	Atividade	Conteúdo	Intervenientes
1	Preliminares	- Calendarização das deslocações - Integração plano AICEP - Início da preparação da ação - Indicação para introdução de informação na plataforma de missões - Preparação do <i>dossier</i> do mercado	Gabinete DRIME Ponto de Rede CC Sites Direção de Informação
2	Definição	- Cronograma - Definição de setores alvo - Programa da missão - Cálculo de Custos	Gabinete DRIME Ponto de Rede
3	Aprovação (proposta preliminar)	- Proposta de orçamento	DRIME CA Financeiros
4	Divulgação interna e preparação de divulgação externa	- Nota de divulgação interna - Nota de divulgação externa (brochura da missão)	DRIME DPME DGE CC Sites PE
5	Seleção e validação de lista de empresas	- Verificação da lista de empresas a convidar	DRIME DPME DGE CA Gabinete
6	Convites	- Envio de convite (inclui nota de divulgação/brochura da missão)	DPME DGE CA
7	Inscrição <i>online</i>	- Receção da inscrição e demais elementos solicitados	Empresas DRIME DPME DGE DPGE
8	Prestação de informação e questões logísticas	- Colocação de documento informativo na plataforma de missões - Preparação dossier informativo para CA	Gabinete DRIME Empresas
9	Consolidação da lista de empresas participantes	- Verificação da lista de empresas inscritas	Gabinete DRIME CA
10	Reunião preparatória	- Reunião para apresentação do programa da missão com as empresas participantes e Ponto de Rede	DRIME Ponto de Rede Empresas
11	Consolidação do material promocional	- Produção do material audiovisual e promocional - Eventual envio de material	DPGE DRIME DPLC
12	Aprovação da proposta final		DRIME CA Financeiros
13	Finalização do programa empresarial		Drime Ponto de Rede Gabinete

Ordem	Atividade	Conteúdo	Intervenientes
14	Concretização da ação	- Acompanhamento local da ação	Ponto de Rede Empresas DRIME PE
15	Encerramento da ação	- Envio de ficha de avaliação da missão - Elaboração de relatório da missão - Reunião de encerramento da missão - Arquivamento	DRIME Empresas DPME DGE DPGE PE Financeiros

CAPÍTULO III- IMPACTO DO MODELO

A standardização do processo organizativo de missões empresariais é encarada como uma ferramenta de gestão e controlo. Representa a forma eficaz de se gerir e organizar a maneira como as atividades do serviço agregam valor, permite a compreensão da missão a realizar, prever acontecimentos futuros, planear ações e controlar tarefas. Reitera-se a ideia de constituir elemento facilitador do controlo e monitorização do processo, especialização dos intervenientes e aplicação das mesmas tecnologias, gerando um padrão de qualidade reconhecido pelo destinatário dos produtos e serviços prestados.

3.1 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E QUALIDADE

Nos últimos anos temos assistido a um crescimento acentuado das despesas do estado na generalidade dos Países, associado, na maior parte dos casos, e principalmente na União Europeia, à criação de défices sistemáticos nos orçamentos nacionais. Como consequência desse desequilíbrio nas contas públicas, deparamo-nos com a necessidade de se proceder a cortes na despesa, dada a situação de escassez de recursos orçamentais e às limitações impostas pelo Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica. A situação *supra* descrita de crescimento do Estado e da Administração tem levado os governos a procurarem uma alocação mais eficiente e eficaz dos recursos públicos. Para Salis Gomes (2001: 79) “forçado a reduzir a despesa pública e, logo, a gastar menos e melhor, o estado vai, de um modo geral, optar pelo emagrecimento e prestar grande atenção à eficiência, eficácia e economia de acordo com figurinos de gestão importados do sector privado”.

A melhoria da eficiência e da eficácia dos processos das organizações públicas, atingido designadamente pela sua standardização, revela-se fundamental na alocação dos recursos disponíveis, quer humanos, quer financeiros. A eficiência caracteriza-se pela quantidade de recursos utilizados para alcançar determinado resultado, ou seja, é a capacidade de produzir mais com menos recursos ou a capacidade de produzir com maior qualidade e com os mesmos ou menos recursos (forma como a atividade é realizada). A eficácia caracteriza-se por fazer o que é necessário para alcançar determinado resultado, com vista a satisfazer uma necessidade, ou seja, escolher a melhor forma de alcançar o resultado pretendido (resultado da atividade realizada).

A questão da medição da eficiência e eficácia é um desafio conceptual que preocupa especialistas em todo o mundo. O problema surge porque, ao contrário de uma empresa privada, os gastos públicos, em geral, não são transacionados no mercado o que implica que a informação sobre os preços não está disponível e os resultados são de difícil quantificação (como por exemplo na justiça, segurança social ou defesa). Se relativamente à eficácia, a sua mensuração poderá, ainda assim, ser efetuada através da definição de indicadores de realização, de resultado ou de impacto, (existindo nos últimos anos uma profícua criação de metodologias para a sua análise) a eficiência, por outro lado, não pode ser medida por métodos diretos dada a necessidade de se estimar (muitas vezes *ex ante*) se os

métodos e procedimentos utilizados (ou a utilizar) asseguram a otimização da utilização dos recursos disponíveis.

Por outro lado, assiste-se a um esforço para a obtenção de mais e melhores dados que permitam fazer essa inferência, bem como a realização de avaliações na tentativa de identificar boas práticas que tenham atingido resultados satisfatórios com o mínimo dos recursos. São ainda componentes instrumentais da análise da eficiência e eficácia a monitorização e avaliação, as quais abordaremos, ainda que de forma sucinta. Metodologicamente, nos últimos anos temos vindo a assistir a um aumento da importância atribuída aos sistemas de monitorização e avaliação nas organizações públicas como componentes determinantes para a mensuração dos resultados e dos impactos dos serviços.

A monitorização é o mecanismo que permite efetuar o *follow up* da implementação de um processo, medindo os seus níveis de realização e identificando eventuais desvios. Constitui-se, por isso, como um “sistema de aviso” que assegura que as atividades estão a ser executadas de acordo com o plano estabelecido inicialmente. Em síntese, responde à questão: “o que estamos a fazer?” Trata-se, portanto, de um sistema de aviso contínuo relativamente à implementação.

A avaliação *lato sensu* corresponde a um exercício de análise normalmente efetuado em momentos específicos, associado à apreciação dos efeitos da implementação de um processo e que usa como *input*, entre outras fontes, a informação disponibilizada pela monitorização. É uma forma de melhorar a gestão das atividades correntes e promover o melhor planeamento de ações futuras. A avaliação é elaborada com o objetivo de promover ajustamentos à própria intervenção e pretende responder à questão: *o que atingimos e que impacto teve?* Trata-se, no essencial, de efetuar julgamentos de valor sobre a relação entre as atividades desenvolvidas e o esforço (financeiro, temporal, técnico ou outro) despendido para as concretizar, no sentido de aprender com a experiência passada aplicando as conclusões ao planeamento e implementação de ações futuras.

A monitorização e avaliação poderão assim constituir-se como componentes instrumentais importantes para a análise da eficiência e da eficácia na gestão de recursos públicos ao definirem um conjunto de indicadores que se poderão monitorizar e integrar nas avaliações permitindo, assim, fazer uma análise entre os recursos disponíveis e os objetivos/resultados que se pretendem atingir.

Importa, por último, referir, neste âmbito que as avaliações podem e devem contemplar, também, uma componente associada à análise de *benchmarkings*, análise de boas práticas internacionais bem como, a outro nível, à função desempenhada pelo gestor público enquanto elemento central na alocação dos recursos do serviço para a prossecução de um conjunto de fins públicos.

No que respeita ao conceito de qualidade, em traços gerais, a sua utilização começou por estar associada à produção industrial, designadamente, à eficiência operacional. No final dos anos 40 do século passado, a qualidade implicava apenas a conformidade a determinadas especificações e/ou

regras. A aferição da qualidade de um determinado produto era determinada segundo modelos fiscalizadores que aferiam a observância de regras standardizados.

Desde os anos 60 e até meados dos anos 80 a abordagem empresarial direciona as práticas da qualidade para o conhecimento das necessidades dos clientes e na conversão destas em especificações técnicas dos produtos. Acentua-se portanto a tónica nas necessidades identificadas no mercado. A última fase do desenvolvimento do conceito da qualidade conduz-nos à Gestão da Qualidade Total (Total Quality Management). Enforma-se como modelo alternativo à gestão tradicional, tendo duas premissas essenciais: a) a qualidade passa a ser medida pelos satisfação das necessidades implícitas e explícitas dos consumidores; b) a obrigação de alcançar essa qualidade reside nas pessoas ligadas ao processo produtivo ou das quais depende a prestação de um serviço.

Sob a influência da Qualidade Total emerge um novo paradigma que traduz um novo modelo de Administração Pública. O cidadão/cliente passa a juiz da qualidade, as suas opiniões, sugestões e reclamações devem ser consideradas quer como alerta de disfunções quer como ponto de partida para ações corretivas que visem melhorar a qualidade do serviço prestado, o que pressupõe que a relação entre Administração e cidadãos terá de assentar numa base confiança. À Administração exige-se transparência de atuação que se concretiza no acesso dos cidadãos à informação e à garantia que esta lhe seja prestada de forma precisa, completa e numa linguagem acessível. Da Administração se espera que sempre aplique o procedimento mais favorável ao cidadão, que seja breve na execução das suas operações, que faça uso da simplicidade de métodos e procedimentos, que seja eficiente. Menos que da descrição de práticas o novo paradigma orientador da prática Administrativa deve ser entendido de uma forma sistémica, holística. A Qualidade deverá estar presente em todos os fatores intervenientes na produção de um bem ou serviço público. Mais que isso, deverá condicionar toda a estruturação e orientação da Administração e da sua conduta. Deverá ser visível nas políticas e estratégias orientadoras, nos valores, objetivos e ações; na gestão dos agentes públicos e na necessidade de garantir que estes cumpram com todo o seu potencial; na gestão eficiente dos recursos; na melhoria contínua dos processos e na satisfação dos usufrutuários dos serviços prestados. Deverá ser princípio e fim de toda a conduta administrativa.

3.2 RECURSOS HUMANOS

Como já referido para que o processo seja aceite ao nível da organização consideramos relevante a participação das diversas direções no desenho do processo, gerando um sentimento de partilha da solução de implementação que se reflete ao nível do serviço prestado.

Aquando do desenho e da montagem de um processo standardizado deverá ter-se em consideração os recursos humanos que o utilizam no quotidiano laboral. As posturas perante o trabalho passam pela contextualização histórica das mesmas, permitindo vislumbrar que determinados comportamentos são fruto de modelos específicos de Administração historicamente enquadrados.

Numa fase de remodelações e tentativas apressadas de emagrecimento do Estado, não deverá ser olvidado o papel determinante da satisfação e motivação como indutores de posturas positivas no trabalho, pelos quais a organização pública, em especial os dirigentes, devem zelar.

Na atualidade, os processos standardizados de uma organização pública deverão ser suficientemente flexíveis, instigando uma postura proactiva (antecipando linhas de ação e eventuais obstáculos, possuindo capacidade de adaptação a novas abordagens) e assertiva, baseada na partilha de informação (espontânea e dialogante ou através de bases de dados partilhadas e relacionais disponíveis para quem delas necessitar), devendo o técnico estar apto tanto para o trabalho individual, como para o trabalho em equipa.

A interação entre as diversas direções envolvidas na organização de missões empresariais com enquadramento oficial permite a combinação de diversas sinergias, sendo indicador de uma estrutura dinâmica e flexível de Administração. O sentimento de motivação e satisfação, pelos quais os dirigentes devem zelar, passa por um processo que proporcione ao técnico maior autonomia e participação nos processos estabelecidos (ou a estabelecer). O técnico passa a estar enquadrado num todo organizacional inter-relacional, utilizando a rede de contactos como elemento privilegiado de resolução de questões.

Face ao exposto, consideramos ser possível afirmar que o técnico que utiliza o processo deverá considerar-se parte dele, tendo a necessária flexibilidade para travar a sua fixidez quando necessário.

A participação dos técnicos da área de tecnologias da AICEP e CC Sites revela-se bastante importante, designadamente ao nível da criação da plataforma de missões e alojamento no *site*. Quer a implementação dos diversos componentes de suporte ao processo, quer a dependência de uma grande variedade de sistemas operacionais e informacionais, requerem um sério envolvimento destas áreas que permite encontrar soluções inovadoras.

Terminaremos esta parte relacionando a eficiência e eficácia com a necessidade de apostar nos recursos humanos do setor público: *... a análise comparativa mostra que a prossecução da eficiência e da eficácia, para a qual são necessários funcionários públicos moralizados, é dificultada pelo poder político sempre que este opta por “campanhas baseadas numa crítica excessiva da Administração pública”* (Meny e Wright citado por Salis Gomes, 2001:94). O novo paradigma de governação pública deverá ser capaz de incentivar a participação pública, incluindo a vertente de vigilância cívica, limitando possíveis abusos do poder político através de mais responsabilidade, transparência, e aumentando a *accountability* na avaliação das políticas públicas.

CONCLUSÃO

(continuação) Porém, passado semanas, continuavam a não conseguir dar resposta às encomendas e a Maria viu-se impelida a contratar o Francisco que ficou com a tarefa de compra do material e desenho das peças, estando ocupada em encontrar um espaço maior, contratar mais pessoas e em comprar maquinaria para a produção das peças. Entretanto contratou a Joana para desenhar o processo de produção das peças e respetivos intervenientes. A Maria começou a ter solicitações do mercado japonês e começou a exportar para este mercado, tendo aumentado o número de funcionários. Contratou ainda a Ana para integrar o Conselho de Administração da *Fashion Stone*. Enquanto a Joana se encarregava do mercado doméstico delegando nos diversos coordenadores da produção o controlo do processo e dos operacionais, Maria abria a primeira fábrica no Japão e iniciava o estudo da estratégia de internacionalização para o Brasil.

A abordagem do presente tema apresentou-nos diversos desafios que se foram colocando e dissipando ao longo desta caminhada. Para responder à questão que aqui nos trouxe, a possibilidade de criarmos um processo *standard* de organização de missões empresariais fomos forçados a incidir, ainda que resumidamente, em diversas temática que se relacionam entre si.

A AICEP, integrada na Administração indireta do Estado, tem como função ser a entidade pública operacional da política externa de cariz económico do Estado. No modelo atual opera no domínio da internacionalização do tecido empresarial português, colocando ao seu dispor uma série de instrumentos que dão corpo à diplomacia económica hodierna. Falamos, neste particular, de ações de promoção que passam pela organização de missões empresariais, feiras, exposições, ações de importador. Os atores neste processo, cada vez mais catalisado pelas economias transnacionais em que impera uma fortíssima competitividade internacional, são variados e vão desde as empresas, AICEP, IAPMEI, TdP, MNE, MEE, carreiras técnicas e diplomática, sendo a sua ação coordenada determinante para o sucesso do nosso tecido empresarial além fronteiras. Afigura-se de importância que seja uma entidade pública, precisamente a AICEP, a prestar serviços que permitam às empresas capacitar-se para iniciarem processos de internacionalização baseados numa estratégia sólida e estruturada. Por seu turno, a AICEP tem apostado numa política de diversificação de mercados, evitando criar tendências de internacionalização, pois compete às empresas desbravarem os mercados externos, causando o efeito de arrastamento noutras empresas. A AICEP não internacionaliza empresas, concede sim os instrumentos para que estas se capacitem para um processo de internacionalização informado e consciente das oportunidades e obstáculos.

Por estarmos no final desta empreitada gostaríamos de mencionar Taylor enquanto percursor na melhoria da produtividade (eficiência e eficácia) no contexto laboral fabril. O seu livro *The Principles of Scientific Management* trouxe o conceito de management para o centro das atenções e exerceu uma enorme importância em todo o século XX. Ford, por seu turno, debruçou-se sobre as atividades dos processos através de fronteiras funcionais e geográficas. Ao apostar na standardização das tarefas tornou acessível ao cidadão comum produtos que até aí lhe estavam vedados pelo preço.

Cumpre-nos afirmar que o desenvolvimento do modelo de criação de missões empresariais com enquadramento oficial pretende responder à questão que dá o mote ao nosso estudo. Considera-se ser possível criar um processo organizativo *standard*, porém, suficientemente flexível para funcionar com as contingências e elementos inesperados que surgem, inerentes à componente política associada a este tipo de missões. Neste particular, cabe ao *desk* do mercado gerir com parcimónia o andamento do processo.

Outro fator que consideramos relevante prende-se com a introdução da componente tecnológica no processo organizativo através da criação da designada plataforma de missões que permitirá uma gestão adequada da informação pelos diversos interlocutores.

A estandardização do processo organizativo de missões empresariais é encarada como uma ferramenta de gestão e controlo. Representa a forma eficaz de se gerir e organizar a maneira como as atividades do serviço agregam valor, permite a compreensão da missão a realizar, prever acontecimentos futuros, planejar ações e controlar tarefas. Além disso, representa um elemento facilitador do controlo e monitorização do processo, especialização dos intervenientes e aplicação das mesmas tecnologias, gerando um padrão de qualidade reconhecido pelo destinatário dos produtos e serviços prestados.

BIBLIOGRAFIA

- Araújo, J. Filipe (2000), “Tendências recentes de abordagem à reforma administrativa”, *Revista de Administração e Políticas Públicas*, Vol. I (1)
- Billim, João (2008), *Ciência da Administração*, 2.^a Edição, Universidade Aberta, 2008
- Bumgarner, John (2009), “The Irony of NPM. The inevitable extension of the role of the American State”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 30 (2)
- Caupers, João (2002), *Introdução À Ciência da Administração Pública*, Lisboa, Âncora Editora
- Català, Joan Prats i (2005), *De la burocracia al management, del management a la gobernanza*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública
- Chevallier, Jacques (2003), “La Gouvernance, un nouveau paradime étatique”, *Revue française d’administration publique* (105/106)
- Cury, António (2000), *Organização e Métodos*, 7.^a Edição, São Paulo, Atlas
- Denhardt, Janet e Robert Denhardt (2003), *The new service public – Serving, not Steering*, NY, M.E. Sharpe
- Esping-Andersen, Gosta, Duncan Gallie, Anton Hemerijck e John Myles, (2002) *Why we need a new welfare state*, Oxford University Press
- Fachada, Odete M. (2010), *Psicologia das Relações Interpessoais*, Edições Sílado, Lisboa
- Fayol, Henri (1916), *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização – Comando, Coordenação*, Rio de Janeiro, Horizonte
- Ferrera, Maurizio (2008), “The European Welfare State: Golden Achievements, Silver Prospects”, *West European Politics*, Vol. 31 (1-2)
- Ferrera, Maurizio (2000), “A reconstrução do Estado Social na Europa Meridional”, *Análise Social*, Vol. XXXIV (151-152), 457-475
- Ford, Henry (1988), *Today and Tomorrow, Special Edition of Ford’s 1926 Classic*, Portland, Productivity Press
- Freitas do Amaral, Diogo (2010), *Curso de Direito Administrativo*, 3.^a Edição, Vol. I, Lisboa, Almedina
- Fry, Brian e Jos Raadschelders Jos (2008), *Mastering Public Administration*, 2.^a Edição, CQ Press, Washington D.C., U.S.A.
- Giaque, David (2003), “New Public Management and Organizational regulation: the Liberal Bureaucracy”, *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 69 (4), London, Thousand Oaks
- Gomes, João Salis (2000), “Qualidade da regulação jurídica e redefinição estratégica da gestão pública”, separata da *Revista de Administração Local* (179) Lisboa;
- Gomes, João Salis (2001), “Perspectivas da moderna gestão pública em Portugal”, Juan Mozzicafreddo e João Salis Gomes (orgs.), *Administração e política: perspectivas de reforma da Administração Pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora.
- GPEARI (2009), *Governance matters 2009 – Worldwide Governance Indicators 2006-2008*, BMEP, 9.^a Edição, Setembro
- Jorgensen, Torben Beck (1993), “Modes of Governance and Administrative Change”, *Modern Governance, New Governement – Society Interactions*, Jan Kooiman
- Konig, Klaus (2008), “Multi Level Governance”, *West European Politics*, Vol. 31 (5), pp 874-895
- Marques, Fernando (1997) *Evolução e problemas da Segurança Social em Portugal após 25 de Abril*, Edições Cosmos;
- Mintzberg, Henry (1999), *Estrutura e Dinâmica das Organizações*, 2.^a Edição, Lisboa, Publicações Dom Quixote

Montgomery, Cynthia e Michael Porter (1994), *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*, Campus, Rio de Janeiro

Mozzicafreddo, Juan (2000), *Estado-providência e Cidadania em Portugal*, Oeiras, Celta Editora

Mozzicafreddo, Juan (2001), “Modernização da Administração pública e poder político”, J. Mozzicafreddo, J. Salis Gomes (org.), *Administração e política – Perspectivas de reforma da Administração pública na Europa e nos Estados Unidos*, Oeiras, Celta Editora

Mozzicafreddo, Juan (2011), “Contextos e Etapas de Reforma na Administração Pública em Portugal”, J. Mozzicafreddo e J. Salis Gomes (org.), *Projectos de Inovação na Gestão Pública*, Lisboa, Editora Mundos Sociais

Mozzicafreddo, Juan, João Salis Gomes e João S. Batista (org.) (2007), *Interesse Público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora;

Mozzicafreddo, Juan (2003), *Ética e Administração – Como modernizar os serviços públicos?*, Oeiras, Celta Editora

Mozzicafreddo, Juan (2009), “O Papel do Estado na Sociedade”, conferência do Instituto de Defesa Nacional, inserido no painel “Estado, Desenvolvimento e Sociedade”, comunicação apresentada no *Colóquio Pilares da Estratégia Nacional*.

Moore, Mark (2002) *Criando Valor Público – Gestão estratégica no Governo*, Uniletras, Rio de Janeiro.

Moreira, José Manuel e André Alves (2010) *Gestão Pública e Teoria das Burocracias – entre a visão clássica da Administração Pública e o novo paradigma da Governação Pública*. INA Editora, Oeiras.

Moreira, Vital e Fernanda Maças (2003), *Autoridades Reguladoras Independentes*, Coimbra Editora

Newstrom, W. John, (2008) *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho*, 12.ª Edição, São Paulo, McGraw-Hill;

Neves, Ilídio das (1996), *Direito da Segurança Social, Princípios Fundamentais numa Análise Prospectiva*, Coimbra Editora.

OCDE e GEPE, Ministério da Economia (2002), *A Governância no Século XXI*, Lisboa;

Pereirinha, J. Arcanjo e M. Nunes (2009) “Política Social em Portugal e a Europa, 20 anos depois” António Romão (coord.), *Economia Portuguesa - Vinte Anos Depois*, pp. 283-326, Almedina.

Pereirinha, J. Arcanjo e M. Nunes (2009) “The Portuguese welfare system: from a corporative to a European welfare State”, Schubert, K., Hegelich, S., Bazant, U. (eds) “*The Handbook of European Welfare Systems*”, Routledge

Peters, Guy (2009), “Still the Century of Bureaucracy?: The roles of Public Servants”, *Public Policy and Administration* (30), Vilnius, Publishing Center

Pitschas, Rainer (2007), “Gestão do Valor Público – Um conceito de governação pública baseado no valor entre a economização e o bem comum”, J. Mozzicafreddo, et al. (2007), *Interesse Público, Estado e Administração*, Oeiras, Celta Editora

Pitschas, Rainer (2006), *Trusted Governance due to Public Value Management*, Frankfurt, Peter Lang

Pugh, Derek (1981), “The Aston Program Perspective”, Van de Ven, Andrew e Joyce, William, *Perspectives on Organization design and behavior*, John Wiley

Pereirinha, J. (2008) *Política Social: formas de actuação no contexto europeu*, Universidade Aberta, Lisboa

Porter, Michael (1994), *Construir as vantagens competitivas em Portugal*, Monitor, Lisboa

Rocha, J.A. Oliveira (2009), *Gestão pública e modernização administrativa*, Oeiras, (1.ª reimpressão), INA

Rocha, J. A. Oliveira (2000) *O Modelo Pós-burocrático: A reforma da Administração Pública à Luz da Experiência Internacional Recente*, INA

- Rocha, J.A. Oliveira (2006), *Gestão da Qualidade Aplicação aos Serviços Públicos*, Lisboa, Escolar Editora.
- Snowdon, Bryan (2001), “Redefining the Role of the State - An interview with introduction to Joseph Stiglitz”, *World Economics*, Vol. 2 (3)
- Silva, Pedro Adão (1997), “Estado-Providência: O Modelo Político do Estado Moderno”, *Finisterra*, n.º 24, 25
- Simões, Vítor Corado e António Romão (1997a), *Estratégias de Internacionalização das Empresas Portuguesas*, in *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa, pp 377-415
- Simões, Vítor Corado (1997b), *Cooperação e Alianças Estratégicas nos Processos de Internacionalização*, AIP, Lisboa
- Simões, Vítor Corado e A. Castro (2000), “A Internacionalização das Empresas Portuguesas: Uma perspetiva genérica”, *Seminário Económico e GEPE*, Gabinete de Estudos e Prospetiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa
- Smismans, Stijn, (2008) “New Modes of Governance and the Participatory Myth”, *West European Politics*, Vol. 31 (5), Setembro 2008, pp 874-895
- Skidelsky, Robert (2009), *Keynes, o regresso do mestre*, Leya
- Tavares, Maria Manuel Valadares (coord.) (2006), *Novo Paradigma de Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*, Universidade Lusíada, Lisboa
- Taylor, Frederick (1911), *Principles of Scientific Management*, Norton, Nova Iorque, versão revista em 1967
- Vegara, José (1971), *A Organização Científica do Trabalho*, Editorial Estampa
- Weber, Max (1964), *Economia y Sociedad, Esbozo de Sociología Comprensiva*, Fondo Cultura Económica

ANEXOS

ANEXO A – PRESENÇA PORTUGUESA NOS MERCADOS EXTERNOS

País Responsável	País Coberto	Entidade Responsável
África do Sul	África do Sul	Embaixada e AICEP
	Botsuana	Embaixada e AICEP Pretoria
	Comores	Embaixada
	Lesoto	Embaixada
	Madagáscar	Embaixada
Alemanha	Alemanha	Embaixada e AICEP
Angola	Angola	Embaixada e AICEP
Arábia Saudita	Arábia Saudita	Embaixada
	Bahrain	Embaixada
	Iémen	Embaixada
Argélia	Argélia	Embaixada e AICEP
Argentina	Argentina	Embaixada
	Paraguai	Embaixada
Austrália	Austrália	Embaixada
	Brunei	Embaixada
	Guam	Embaixada
	Ilha Christmas	Embaixada
	Ilha Norfolk	Embaixada
	Ilhas Fiji	Embaixada
	Ilhas Marianas do Norte	Embaixada
	Ilhas Marshall	Embaixada
	Ilhas Menores Distantes dos E.U.	Embaixada
	Ilhas Salomão	Embaixada
	Ilhas Wallis e Futuna	Embaixada
	Micronésia	Embaixada
	Nauru	Embaixada
	Nova Caledónia e Dependências	Embaixada
	Nova Zelândia	Embaixada
	Papuásia-Nova Guiné	Embaixada
	Polinésia Francesa	Embaixada
	Quiribati	Embaixada
	Samoa	Embaixada
	Samoa Americana	Embaixada
	Vanuatu	Embaixada
Áustria	Áustria	Embaixada e AICEP
	Eslováquia	Embaixada e AICEP Viena
	Eslovénia	AICEP Viena
Bélgica	Bélgica	Embaixada e AICEP
Brasil	Brasil	Embaixada e AICEP
Bulgária	Bulgária	Embaixada
Cabo Verde	Cabo Verde	Embaixada e AICEP

País Responsável	País Coberto	Entidade Responsável
Canadá	Canadá	Embaixada e AICEP
Chile	Chile	Embaixada e AICEP
China	China	Embaixada e AICEP
	Hong Kong	Embaixada e AICEP Macau
	Mongólia	Embaixada
Chipre	Chipre	Embaixada
	Líbano	Embaixada Nicosia
	Síria	Embaixada Nicosia
Colômbia	Colômbia	Embaixada e AICEP
	Costa Rica	Embaixada
	Domínica	Embaixada
	Equador	Embaixada
	Panamá	Embaixada e AICEP Caracas
	Santa Lúcia	Embaixada
Coreia do Sul	Coreia do Norte	Embaixada
	Coreia do Sul	Embaixada
Croácia	Bósnia e Herzegovina	Embaixada
	Croácia	Embaixada
Cuba	Cuba	Embaixada
	Haiti	Embaixada
Dinamarca	Dinamarca	Embaixada e AICEP
	Islândia	Embaixada
	Lituânia	AICEP Copenhaga
EAU	Emirados Árabes Unidos	Embaixada e AICEP
	Iraque	Embaixada
	Koweit	Embaixada e AICEP
Egipto	Egipto	Embaixada
	Eritreia	Embaixada
	Jordânia	Embaixada Cairo
	Sudão	Embaixada
Espanha	Andorra	Embaixada e AICEP Barcelona
	Espanha	Embaixada e AICEP
Etiópia	Etiópia	Embaixada
	Jibuti	Embaixada
	Quênia	Embaixada
	Seicheles	Embaixada
	Somália	Embaixada
EUA	Bahamas	Embaixada
	EUA	Embaixada e AICEP
Finlândia	Estónia	AICEP Helsínquia
	Finlândia	Embaixada e AICEP
França	França	Embaixada e AICEP
Grécia	Grécia	Embaixada e AICEP
Guiné-Bissau	Guiné-Bissau	Embaixada

País Responsável	País Coberto	Entidade Responsável
Holanda	Holanda	Embaixada e AICEP
Hungria	Hungria	Embaixada e AICEP
Índia	Bangladesh	Embaixada
	Butão	Embaixada
	Índia	Embaixada e AICEP
	Maldivas	Embaixada
	Nepal	Embaixada
	Sri Lanka	Embaixada
Indonésia	Filipinas	Embaixada
	Indonésia	Embaixada e AICEP
Irão	Irão	Embaixada
Irlanda	Irlanda	Embaixada e AICEP
Israel	Israel	Embaixada
Itália	Itália	Embaixada e AICEP
	Malta	Embaixada Roma
Japão	Japão	Embaixada e AICEP
Líbia	Líbia	Embaixada e AICEP
Luxemburgo	Luxemburgo	Embaixada
Macau	Macau	Consulado e AICEP
Malásia	Malásia	AICEP
Marrocos	Marrocos	Embaixada e AICEP
México	Belize	Embaixada
	Guatemala	Embaixada
	Honduras	Embaixada
	México	Embaixada e AICEP
	Nicarágua	Embaixada
	Rep. Dominicana	Embaixada
	Salvador	Embaixada
Moçambique	Maurícias	Embaixada
	Moçambique	Embaixada e AICEP
	Suazilândia	Embaixada
	Tanzânia	Embaixada
Namíbia	Namíbia	Embaixada e AICEP
Nigéria	Benim	Embaixada
	Camarões	Embaixada
	Chade	Embaixada
	Gana	Embaixada
	Níger	Embaixada
	Nigéria	Embaixada
	Togo	Embaixada
Noruega	Noruega	Embaixada
Palestina	Palestina	Embaixada
Paquistão	Afganistão	Embaixada
	Paquistão	Embaixada

País Responsável	País Coberto	Entidade Responsável
Peru	Bolívia	Embaixada
	Peru	Embaixada e AICEP Bogotá
Polónia	Polónia	Embaixada e AICEP
Qatar	Omã	Embaixada
	Qatar	Embaixada
R. D. Congo	Burundi	Embaixada
	Congo Brazavile	Embaixada
	Rep. Centro-Africana	Embaixada
	Rep. Dem. do Congo (ex-Zaire)	Embaixada
	Ruanda	Embaixada
	Uganda	Embaixada
Reino Unido	Reino Unido	Embaixada e AICEP
Rep. Checa	Rep. Checa	Embaixada e AICEP
Roménia	Moldávia	Embaixada
	Roménia	Embaixada e AICEP
Rússia	Arménia	Embaixada Moscovo
	Bielorrússia	Embaixada
	Cazaquistão	Embaixada Moscovo
	Quirguizistão	Embaixada Moscovo
	Rússia	Embaixada e AICEP
	Tajiquistão	Embaixada Moscovo
	Usbequistão	Embaixada Moscovo
S. T. Príncipe	Gabão	Embaixada
	Guiné Equatorial	Embaixada
	São Tomé e Príncipe	Embaixada
Senegal	Burquina Faso	Embaixada
	Costa do Marfim	Embaixada
	Gâmbia	Embaixada
	Guiné	Embaixada
	Libéria	Embaixada
	Mali	Embaixada
	Mauritânia	Embaixada
	Senegal	Embaixada
	Serra Leoa	Embaixada
Sérvia	Albânia	Embaixada
	Kosovo	Embaixada
	Macedónia	Embaixada
	Montenegro	Embaixada
	Sérvia	Embaixada
Singapura	Singapura	Embaixada
Suécia	Letónia	AICEP Estocolmo
	Suécia	Embaixada e AICEP
Suíça/Bélgica	Suíça	Embaixada e AICEP Bruxelas
Tailândia	Camboja	Embaixada

País Responsável	País Coberto	Entidade Responsável
	Laos	Embaixada
	Mianmar	Embaixada
	Tailândia	Embaixada
	Vietname	Embaixada
Timor-Leste	Timor Leste	Embaixada
Tunísia	Tunísia	Embaixada e AICEP
Turquia	Azerbaijão	Embaixada Ancara
	Geórgia	Embaixada Ancara
	Turquemenistão	Embaixada Ancara
	Turquia	Embaixada e AICEP
Ucrânia	Ucrânia	Embaixada
Uruguai	Uruguai	Embaixada
Venezuela	Antígua e Barbuda	Embaixada
	Barbados	Embaixada
	Granada	Embaixada
	Guiana	Embaixada
	Jamaica	Embaixada
	São Cristóvão e Nevis	Embaixada
	São Vicente e Granadinas	Embaixada
	Suriname	Embaixada
	Trindade e Tobago	Embaixada
	Venezuela	Embaixada e AICEP
Zimbabué	Malawi	Embaixada
	Zâmbia	Embaixada
	Zimbabué	Embaixada

ANEXO B – DADOS DO COMÉRCIO E INVESTIMENTO 2012



	2011 Jan/Dez	% Total 2011	2012 Jan/Dez	% Total 2012	Var. Valor 12/11 Jan/Dez	Var. 12/11 % Jan/Dez
TOTAL						
Saídas fob ^a	42.870	--	45.347	--	2.477	5,8
Entradas cif ^a	59.243	--	56.015	--	-3.228	-5,4
Saldo	-16.373	--	-10.667	--	5.706	-34,8
Tx. Cobertura (%)	72,4	--	81,0	--	8,6	--
União Europeia						
Expedições fob	31.910	74,4	32.218	71,0	307	1,0
Chegadas cif	43.624	73,6	40.182	71,7	-3.442	-7,9
Saldo	-11.714	71,5	-7.965	74,7	3.749	-32,0
Tx. Cobertura (%)	73,1	--	80,2	--	7,0	--
Contribuição Saídas (p.p.)	--	--	--	--		0,7
Países Terceiros						
Exportações fob	10.960	25,6	13.130	29,0	2.170	19,8
Importações cif	15.619	26,4	15.832	28,3	213	1,4
Saldo	-4.659	28,5	-2.702	25,3	1.956	-42,0
Tx. Cobertura (%)	70,2	--	82,9	--	12,8	--
Contribuição Saídas (p.p.)	--	--	--	--		5,1
TOTAL EXC. COMBUSTÍVEIS						
Saídas fob ^a	39.775	--	41.481	--	1.706	4,3
Entradas cif ^a	48.850	--	44.462	--	-4.388	-9,0
Saldo	-9.075	--	-2.981	--	6.094	-67,2
Tx. Cobertura (%)	81,4	--	93,3	--	11,9	--

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

Unidade: Milhões de euros

Notas:

(a) Os termos "Saídas" e "Entradas" correspondem ao somatório dos fluxos respectivos em termos de comércio intra e extracomunitário (expedições+exportações; chegadas+importações). Nas restantes tabelas (produtos e mercados) utilizam-se apenas os termos vulgarmente conhecidos (exportações e importações)

2011 - UE: resultados provisórios de Janeiro a Dezembro

Países Terceiros: resultados provisórios de Janeiro a Dezembro

2012 - UE: resultados preliminares de Janeiro a Dezembro

Países Terceiros: resultados preliminares de Janeiro a Dezembro

- Os valores apresentados incluem estimativas relativamente às trocas intracomunitárias situadas abaixo dos limiares de assimilação e às não declaradas pelos operadores económicos.

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP)

www.portugalglobal.pt; tel: 808 214 214; email: aicep@portugalglobal.pt





Comércio Internacional Português de Serviços Janeiro a Dezembro

	2011 Jan/Dez	% Total 2011	2012 Jan/Dez	% Total 2012	Var. Valor	Var. %
TOTAL						
Exportações	19.159	100,0	19.098	100,0	-61	-0,3
Importações	11.462	100,0	10.405	100,0	-1.057	-9,2
Saldo	7.697		8.693		996	12,9
Tx. Cobertura (%)	167,2		183,5		16,4	
União Europeia						
Exportações	13.693	71,5	13.100	68,6	-593	-4,3
Importações	8.068	70,4	7.591	73,0	-477	-5,9
Saldo	5.625	73,1	5.509	63,4	-115	-2,1
Tx. Cobertura (%)	169,7		172,6		2,9	
Contribuição Exportações (p.p.)	--		--			-3,1
Países Terceiros						
Exportações	5.466	28,5	5.998	31,4	532	9,7
Importações	3.394	29,6	2.815	27,0	-579	-17,1
Saldo	2.072	26,9	3.183	36,6	1.111	53,6
Tx. Cobertura (%)	161,1		213,1		52,1	
Contribuição Exportações (p.p.)	--		--			2,8

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhões de euros

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP)

www.portugalglobal.pt; tel: 808 214 214; email: aicep@portugalglobal.pt



aicep Portugal Global



Investimento Directo do Exterior em Portugal

	2008	2009	2010	2011	2012
Investimento	35.287	32.018	39.622	43.087	39.257
Desinvestimento	32.103	30.070	37.624	35.066	32.318
Líquido	3.185	1.948	1.998	8.021	6.939
Coef. Cob. (Inv./Desinv.)	109,9%	106,5%	105,3%	122,9%	121,5%
Investimento (t.v.h.)	8,1%	-9,3%	23,8%	8,7%	-8,9%
Desinvestimento (t.v.h.)	5,6%	-6,3%	25,1%	-6,8%	-7,8%
Líquido (t.v.h.)	42,3%	-38,8%	2,5%	301,5%	-13,5%
	2008	2009	2010	2011	2012
Stock IDE*	71.833	79.626	83.585	86.428	88.799
t.v.h.	-8,3%	10,8%	5,0%	3,4%	2,7%

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhões de Euros

t.v.h - Taxa de variação homóloga

* Investimento acumulado no último mês de cada período indicado



Investimento Directo de Portugal no Exterior

	2008	2009	2010	2011	2012
Investimento	11.376	7.770	9.790	19.560	8.989
Desinvestimento	9.505	7.182	15.447	8.838	7.498
Líquido	1.872	588	-5.658	10.722	1.490
Coef. Cob. (Inv./Desinv.)	119,7%	108,2%	63,4%	221,3%	119,9%
Investimento (t.v.h.)	-23,3%	-31,7%	26,0%	99,8%	-54,0%
Desinvestimento (t.v.h.)	-12,2%	-24,4%	115,1%	-42,8%	-15,2%
Líquido (t.v.h.)	-53,4%	-68,6%	-1062,6%	-289,5%	-86,1%
	2008	2009	2010	2011	2012
Stock IDPE*	45.273	47.530	49.942	55.823	54.010
t.v.h.	-1,6%	5,0%	5,1%	11,8%	-3,2%

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhões de Euros

t.v.h - Taxa de variação homóloga

* Investimento acumulado no último mês de cada período indicado



INVESTIMENTO DIRECTO DO EXTERIOR EM PORTUGAL: JANEIRO A DEZEMBRO

	INVESTIMENTO				DESINVESTIMENTO				LÍQUIDO	
	2011	2012	% Tot. 12	Var. %	2011	2012	% Tot. 12	Var. %	2011	2012
Total	43.086.515	39.256.513	100,0	-8,9	35.065.971	32.317.594	100,0	-7,8	8.020.544	6.938.919
Espanha	8.474.910	7.154.372	18,2	-15,6	7.381.829	7.052.776	21,8	-4,5	1.093.081	101.596
França	6.559.670	6.398.454	16,3	-2,5	5.985.332	6.436.376	19,9	7,5	574.338	-37.922
Reino Unido	5.072.066	6.138.875	15,6	21,0	5.301.523	6.074.226	18,8	14,6	-229.457	64.649
Luxemburgo	1.276.018	5.260.602	13,4	312,3	2.008.360	502.685	1,6	-75,0	-732.342	4.757.917
Países Baixos	10.520.899	3.535.603	9,0	-66,4	4.424.320	3.505.128	10,8	-20,8	6.096.579	30.475
Alemanha	3.878.876	3.247.196	8,3	-16,3	3.586.282	3.382.827	10,5	-5,7	292.594	-135.631
Suiça	2.891.360	2.257.848	5,8	-21,9	2.035.475	2.079.492	6,4	2,2	855.885	178.356
Bélgica	1.653.579	1.700.280	4,3	2,8	1.733.880	1.868.326	5,8	7,8	-80.301	-168.046
Áustria	13.833	1.271.353	3,2	\$	23.961	33.362	0,1	39,2	-10.128	1.237.991
Irlanda	586.189	504.457	1,3	-13,9	699.875	518.975	1,6	-25,8	-113.686	-14.518
Angola	-102.782	341.192	0,9	-432,0	1.797	6.604	0,0	267,5	-104.579	334.588
Suécia	248.124	204.897	0,5	-17,4	270.629	234.053	0,7	-13,5	-22.505	-29.156
EUA	522.405	172.298	0,4	-67,0	282.388	127.296	0,4	-54,9	240.017	45.002
Brasil	29.988	140.312	0,4	367,9	176.990	36.462	0,1	-79,4	-147.002	103.850
Canadá	149.540	127.082	0,3	-15,0	529.153	17.460	0,1	-96,7	-379.613	109.622
Itália	357.842	103.152	0,3	-71,2	120.666	130.596	0,4	8,2	237.176	-27.444
Dinamarca	105.712	98.980	0,3	-6,4	99.480	115.556	0,4	16,2	6.232	-16.576
Finlândia	26.529	25.639	0,1	-3,4	21.357	23.497	0,1	10,0	5.172	2.142
Chipre	126.642	17.834	0,0	-85,9	3.544	8.760	0,0	147,2	123.098	9.074
Rússia	9.462	15.097	0,0	59,6	516	2.033	0,0	294,0	8.946	13.064
Malta	-16.897	13.830	0,0	-181,8	5.747	6.875	0,0	19,6	-22.644	6.955
Venezuela	19.703	7.109	0,0	-63,9	2.344	314	0,0	-86,6	17.359	6.795
Noruega	7.779	6.814	0,0	-12,4	6.939	1.498	0,0	-78,4	840	5.316
África do Sul	1.270	4.858	0,0	282,5	2.381	525	0,0	-78,0	-1.111	4.333
México	1.202	4.816	0,0	300,7	104	2.669	0,0	\$	1.098	2.147
Japão	-12.698	4.156	0,0	-132,7	643	7.414	0,0	\$	-13.341	-3.258
Polónia	6.623	2.839	0,0	-57,1	2.033	2.183	0,0	7,4	4.590	656
Austrália	19.709	2.567	0,0	-87,0	374	150	0,0	-59,9	19.335	2.417
Letónia	533	2.526	0,0	373,9	700	498	0,0	-28,9	-167	2.028
Arábia Saudita	3.391	2.522	0,0	-25,6		51	0,0	\$	3.391	2.471
Cabo Verde	5.850	2.125	0,0	-63,7	18	87	0,0	383,3	5.832	2.038
Coreia do Sul	10.778	1.884	0,0	-82,5	1.767	4.000	0,0	126,4	9.011	-2.116
Índia	1.405	1.827	0,0	30,0	1.629	3.961	0,0	143,2	-224	-2.134
Ucrânia	1.170	966	0,0	-17,4				\$	1.170	966
Turquia	730	738	0,0	1,1	293	683	0,0	133,1	437	55
Estónia	233	603	0,0	158,8	35			-100,0	198	603
Rep. Checa	-7.771	534	0,0	-106,9	220	124	0,0	-43,6	-7.991	410
China	538	442	0,0	-17,8	342	3.485	0,0	919,0	196	-3.043
Moçambique	786	410	0,0	-47,8	1.218	1.777	0,0	45,9	-432	-1.367
Hungria	16.105	398	0,0	-97,5	10.842	159	0,0	-98,5	5.263	239
Roménia	3.573	346	0,0	-90,3	3	3	0,0		3.570	343
Lituânia	449	305	0,0	-32,1	513			-100,0	-64	305
Eslováquia	1	231	0,0	\$	6.000			-100,0	-5.999	231
Grécia	437	222	0,0	-49,2	25.463	232	0,0	-99,1	-25.026	-10
Egipto	98	215	0,0	119,4	6			-100,0	92	215
Marrocos	2.535	142	0,0	-94,4	827	17.023	0,1	1.958,4	1.708	-16.881
Nova Zelândia	231	131	0,0	-43,3		1.477	0,0	\$	231	-1.346
Guiné-Bissau	30	50	0,0	66,7				\$	30	50
Nigéria	97	4	0,0	-95,9				\$	97	4
Argélia	781			-100,0	75			-100,0	706	
Argentina	66			-100,0	5			-100,0	61	
Eslovénia								\$		
São Tomé e Príncipe					35	1.080	0,0	2.985,7	-35	-1.080
Islândia		-1	0,0	\$		6.510	0,0	\$		-6.511
Bulgária	-9	-8	0,0	-11,1	72	101	0,0	40,3	-81	-109
AMOSTRA	--	38.779.124	98,8	--	--	32.219.369	99,7	--	--	--

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de euros

\$ - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero em 2011

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP)

www.portugalglobal.pt; tel: 808 214 214; email: aicep@portugalglobal.pt



aicep Portugal Global



INVESTIMENTO DIRECTO DE PORTUGAL NO EXTERIOR: JANEIRO A DEZEMBRO

	INVESTIMENTO				DESINVESTIMENTO				LÍQUIDO	
	2011	2012	% Tot. 12	Var. %	2011	2012	% Tot. 12	Var. %	2011	2012
Total	19.559.679	8.988.755	100,0	-54,0	8.837.577	7.498.337	100,0	-15,2	10.722.102	1.490.418
Países Baixos	13.286.134	5.339.716	59,4	-59,8	3.234.204	3.449.569	46,0	6,7	10.051.930	1.890.147
Espanha	1.729.475	1.128.283	12,6	-34,8	1.565.517	873.264	11,6	-44,2	163.958	255.019
Brasil	554.422	653.052	7,3	17,8	599.871	379.474	5,1	-36,7	-45.449	273.578
Angola	909.505	312.823	3,5	-65,6	532.917	430.283	5,7	-19,3	376.588	-117.460
Luxemburgo	554.932	220.362	2,5	-60,3	209.561	1.302.146	17,4	521,4	345.371	-1.081.784
EUA	110.291	121.655	1,4	10,3	35.370	44.004	0,6	24,4	74.921	77.651
Reino Unido	247.456	120.035	1,3	-51,5	49.406	41.649	0,6	-15,7	198.050	78.386
Polónia	223.427	112.346	1,2	-49,7	105.677	34.544	0,5	-67,3	117.750	77.802
Moçambique	135.123	97.471	1,1	-27,9	76.929	229.662	3,1	198,5	58.194	-132.191
Dinamarca	78.869	87.342	1,0	10,7	66.246			-100,0	12.623	87.342
França	105.537	70.007	0,8	-33,7	46.674	68.075	0,9	45,9	58.863	1.932
Roménia	57.455	47.165	0,5	-17,9	54.357	30.644	0,4	-43,6	3.088	16.521
Itália	92.484	47.060	0,5	-49,1	26.694	2.154	0,0	-91,9	65.790	44.906
Irlanda	132.370	37.704	0,4	-71,5	6.327	2.084	0,0	-67,1	126.043	35.620
Alemanha	35.280	34.841	0,4	-1,2	46.768	49.133	0,7	5,1	-11.488	-14.292
Cabo Verde	33.320	20.698	0,2	-37,9	59.631	57.077	0,8	-4,3	-26.311	-36.379
Chipre	2.816	16.290	0,2	478,5	12.091	25.697	0,3	112,5	-9.275	-9.407
Suiça	29.697	14.977	0,2	-49,6	13.988	9.266	0,1	-33,8	15.709	5.711
África do Sul	19.750	14.956	0,2	-24,3	1.325	2.289	0,0	72,8	18.425	12.667
Bélgica	144.811	14.007	0,2	-90,3	11.665	539	0,0	-95,4	133.146	13.468
Canadá	14.276	11.574	0,1	-18,9	50.038	10.862	0,1	-78,3	-35.762	712
Hungria	42.429	11.147	0,1	-73,7	2.306	905	0,0	-60,8	40.123	10.242
Argélia	25.410	10.931	0,1	-57,0	61.979	37.006	0,5	-40,3	-36.569	-26.075
Malta	15.686	10.072	0,1	-35,8	461	17.620	0,2	§	15.225	-7.548
Nigéria	3.911	9.786	0,1	150,2				§	3.911	9.786
Austrália	3.658	5.717	0,1	56,3		2.469	0,0	§	3.658	3.248
Argentina	4.642	5.693	0,1	22,6	638	281	0,0	-56,0	4.004	5.412
Marrocos	-1.468	5.377	0,1	-466,3	29.992	3.366	0,0	-88,8	-31.460	2.011
México	7.211	5.370	0,1	-25,5	59.647	100	0,0	-99,8	-52.436	5.270
Rússia	7.349	5.357	0,1	-27,1		276	0,0	§	7.349	5.081
São Tomé e Príncipe	5.567	4.976	0,1	-10,6	9.617	5.573	0,1	-42,1	-4.050	-597
Turquia	49.237	4.078	0,0	-91,7	51.438	15.666	0,2	-69,5	-2.201	-11.588
Áustria	376	3.274	0,0	770,7	530	457	0,0	-13,8	-154	2.817
Bulgária	2.262	1.438	0,0	-36,4				§	2.262	1.438
Rep. Checa	10.824	1.277	0,0	-88,2	3.714	581	0,0	-84,4	7.110	696
China	3.562	1.158	0,0	-67,5				§	3.562	1.158
Coreia do Sul	52.363	1.135	0,0	-97,8	64.577	6.133	0,1	-90,5	-12.214	-4.998
Venezuela	2.955	1.088	0,0	-63,2	45.062	56.081	0,7	24,5	-42.107	-54.993
Índia	6.252	945	0,0	-84,9				§	6.252	945
Arábia Saudita	155	760	0,0	390,3	1.371	10.911	0,1	695,8	-1.216	-10.151
Grécia	704	725	0,0	3,0	150	1.682	0,0	1.021,3	554	-957
Suécia	5	547	0,0	§	722			-100,0	-717	547
Eslováquia	5.876	456	0,0	-92,2	2.665	3.000	0,0	12,6	3.211	-2.544
Noruega	-4	374	0,0	§	112	135	0,0	20,5	-116	239
Japão	-1.116	287	0,0	-125,7				§	-1.116	287
Ucrânia	3.987	281	0,0	-93,0	32.419	842	0,0	-97,4	-28.432	-561
Guiné-Bissau	1.739	154	0,0	-91,1		21.773	0,3	§	1.739	-21.619
Eslovénia		150	0,0	§				§		150
Egipto	-184	135	0,0	-173,4	1.700			-100,0	-1.884	135
Finlândia	16	16	0,0	0,0				§	16	16
Estónia	27	6	0,0	-77,8		87	0,0	§	27	-81
Nova Zelândia	1	2	0,0	100,0				§	1	2
Islândia				§				§		
Letónia	3			-100,0	312			-100,0	-309	
Lituânia				§				§		
AMOSTRA	--	8.615.076	95,8	--	--	7.227.359	96,4	--	--	--

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de euros

§ - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero em 2011

Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. (AICEP)

www.portugalglobal.pt; tel: 808 214 214; email: aicep@portugalglobal.pt



aicep Portugal Global

ANEXO C – CONVITE (BROCHURA) MISSÃO



aicep Portugal Global

Energias Renováveis

Missão Empresarial ao México

4 a 8 Set 2013

Missão Energias Renováveis ao México

Visita oficial de S. Exa o Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros

4 a 8 de Setembro 2013

Inscrições até 20 de Julho



A aicep Portugal Global tem o prazer de convidar V. Exa. a integrar a missão empresarial que se realizará por ocasião da Visita Oficial de Sua Excelência o Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros ao México de 4 a 8 de setembro.

Porquê o México?

O México é atualmente a 14.^a economia mundial com um PIB próximo dos 1.2 biliões de USD com estreita e direta relação com a evolução macroeconómica do seu principal parceiro comercial os E.U.A.. O México tem seguido uma política monetária e fiscal indutora de estabilidade macroeconómica. As suas reservas internacionais que atingiram em Novembro de 2012 valores superiores a 162 mil milhões de USD representam a base de confiança para os mercados internacionais. Também as taxas de câmbio, face ao dólar americano e ao Euro, se têm mantido relativamente estáveis, rondando atualmente os 13 MXN por USD e de 16.8 MXN por EUR. A estabilidade cambial tem influenciado positivamente os índices de inflação que se têm mantido estáveis na ordem dos 4%.

No que diz respeito ao setor externo, o México é uma economia aberta, sendo dos países com maior número de acordos comerciais. A atual rede de Tratados de Livre Comércio e Acordos de Complementaridade Económica dão-lhe acesso preferencial a mais de mil milhões de consumidores em três continentes e a mais de 60% do PIB mundial.

O México é um mercado que apresenta grandes oportunidades para as empresas portuguesas pela a) dimensão, b) forte capacidade industrial e c) necessidade de crescimento a médio prazo em variados setores. O mercado interno mexicano apresenta oportunidades de relevo com uma população de mais de 114 milhões, com crescente apetência para o consumo. O posicionamento, considerando que Portugal é, na Europa, o ponto geográfico mais próximo do México, pode ser aproveitado pelas empresas portuguesas como plataforma para a entrada de empresas na América do Norte e América Central.

Energias Renováveis

O México está numa fase inicial de exploração do seu potencial de energias renováveis, tendo grande interesse em incorporar mais energias renováveis na sua matriz energética, já que atualmente representam apenas 5,8%. Revela um potencial de energia eólica é superior a 40.000 MW (capacidade atualmente instalada aproximada de 800 MW, sendo que estão autorizados cerca de 2.000 MW adicionais). Quanto à energia solar, estima-se que 90% do país tem uma exposição média de 5 kWh por metro quadrado por dia, um dos melhores níveis mundiais. O México é líder mundial na produção de eletricidade a partir de fontes geotérmicas, ocupando o terceiro lugar com uma capacidade instalada de quase 1000 MW. O potencial hidroeléctrico do país é avaliado em 53000 MW, dos quais apenas se instalaram 11600 MW.

A missão inclui:

- Acompanhamento por equipa de especialistas do mercado, tanto em Portugal como no México.
- *Tailor made* “Dia de Portugal” organizado pela AICEP em parceria com a COMCE, que inclui bolsa de contatos e *b2b*.
- Oportunidades de *networking* através do programa da missão com entidades governamentais mexicanas, empresas e potenciais parceiros.
- Apresentação das oportunidades no México.
- Participação no Caminho da Internacionalização organizado pela AICEP, CGD e Expresso.
- Participação no Clube de Negócios seguido de jantar na Embaixada de Portugal na Cidade do México.
- Entrada livre na Feria de Energias *Energy in Mexico*.

Programa

Quarta-feira, 4 de Setembro

Receção da comitiva empresarial nos escritórios da AICEP.

Quinta-feira, 5 de Setembro

Dia de Portugal, bolsa de contatos e *b2b*.

Jantar na Embaixada de Portugal na cidade do México

Sexta-feira, 6 de Setembro

Caminho da Internacionalização

Apresentação de oportunidades no México por parte das autoridades políticas da Cidade México.

Sábado, 7 de Setembro

Visita a empresas mexicanas.

Visita à Feria de Energias *Energy in Mexico*.

Domingo, 8 de Setembro

Regresso

Inscrição

Data limite: 20 de Julho 2013

Agradece-se confirmação da presença de V. Exa. ou representante através da ficha de inscrição disponível em www.portugalglobal.missoesempresariais/mex.pt até ao dia 20 de julho.

Na plataforma da missão encontrará toda a informação disponível, podendo ainda contactar o *desk* do mercado:

Luis Magalhães

luis.magalhaes@portugalglobal.pt

Tel. 217 922 098

aicep Portugal Global

A aicep Portugal Global, E.P.E., Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal é uma entidade pública de natureza empresarial vocacionada para o desenvolvimento de um ambiente de negócios competitivo que contribua para a globalização da economia portuguesa.

Através dos seus Gestores de Cliente e da sua rede comercial externa – que, em articulação com a rede diplomática e consular assegura presença em cerca de 80 mercados – a aicep Portugal Global presta serviços de suporte e aconselhamento sobre a melhor forma de abordar os mercados externos, identifica oportunidades de negócios internacionais e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas.

Com os melhores cumprimentos,

Presidente do Conselho de Administração

CURRICULUM VITAE

Curriculum Vitae

pacheco.inespacheco@gmail.com

29.10.1982

Sumário

Presentemente é técnica Sénior com responsabilidades de gestão dos mercados do continente americano. Para o efeito, desenvolve atividades de apoio às Embaixadas portuguesas, Consulados e Delegações aicep no continente americano. Articula e coordena as atividades a desenvolver no âmbito dos planos de ação Embaixadas/aicep com os agentes económicos e institucionais.

As experiências profissionais anteriores demonstram uma sólida experiência no sector empresarial com especial foco na área internacional e de articulação com os demais *stakeholders*.

- **Aicep Portugal Global**, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal – 02/2012
- **Direcção-Geral de Assuntos Técnicos e Económicos - Ministério dos Negócios Estrangeiros** - 07/2011
- **Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública**, INA, IP. 10/2010
- **MLJ, Sociedade de Advogados** – 12/2009
- **KPMG & Associados, S.R.O.C., S.A.** – 09/2006
- Licenciada em **Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa** – 15 valores - 2005
- Frequenta o 2.º ano do **Mestrado em Administração Pública do ISCTE** – 2012/2013

Pós-Graduações

- Direito Comercial - Universidade Católica Portuguesa
- Direito Contratual - Universidade Católica Portuguesa

Experiência Profissional

Aicep Portugal Global, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, em regime de cedência por interesse público

Técnica Sénior – pelouro geográfico América

Fevereiro 2011

Como Técnica Sénior com responsabilidades de gestão dos mercados da América, desenvolve atividades de apoio às Embaixadas portuguesas, Consulados e Delegações aicep no continente americano, em articulação com os agentes económicos e institucionais.

- Articula as atividades a desenvolver no âmbito dos planos de ação Embaixadas/aicep com os agentes económicos e institucionais.
- Coordena e organiza missões empresariais de carácter oficial, na esteira da promoção e desenvolvimento das relações diplomáticas de cariz económico entre Portugal e os países do continente americano. Tal implica o contacto com as empresas potencialmente interessadas no mercado, a articulação com os atores institucionais, o estabelecimento do programa da missão (seminários, reuniões *b2b*, reuniões alargadas).
- Organiza campanhas de Imagem Portugal, designadamente no Brasil e EUA, o que se traduz no desenvolvimento de uma série de ações cujo objetivo se prende com a demonstração – mediante a realização de Exposições, Feiras - de um Portugal inovador, tecnológico e vanguardista. Para o efeito, as empresas portuguesas e os atores institucionais são impelidos a mostrar o seu *know-how*, a sua vantagem comparativa face a outros agentes internacionais.
- Coordena e organiza de visitas de importadores a Portugal onde desenvolve o trabalho de análise prévia do sector em causa para posterior escolha das empresas portuguesas com potencial interesse, estabelecimento e acompanhamento do programa da visita.
- Elabora e analisa Protocolos de cooperação a celebrar ou já celebrados com entidades institucionais no âmbito dos interesses do tecido empresarial português.
- Reúne com empresas e responde a questões colocadas referentes aos mercados que acompanha, designadamente questões relacionadas com os obstáculos de acesso, potencial do mercado, barreiras alfandegárias.
- Elaboração de contributos sobre os mercados que acompanha na sequência de deslocações oficiais dos membros do Governo e do Conselho de Administração da aicep, reuniões, realização de seminários. Os contributos incidem sobre o relacionamento bilateral na vertente da balança comercial de bens e serviços, IDPE, IDE e acordos de cariz económicos.

**Direcção de Serviços da Diplomacia Económica, Direcção-Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos
- Ministério dos Negócios Estrangeiros**

Técnica Superior

Julho 2011

Após admissão no curso de Estudos Avançados em Gestão Pública (CEAGP), a seleção, no conjunto dos potenciais diplomados ocorreu mediante avaliação do mérito curricular e entrevista profissional efetuada em Setembro de 2010 pelo então Chefe de Serviços da Diplomacia Económica, Dr. Rui Monteiro e pelos Chefes de Divisão, Dr. Luís Quartin Graça e Dr. Mário Carvalho.

Na sequência do processo de contratação foi realizada uma monografia, sugerida pela DGATE, sob o tema: A relevância dos acordos bilaterais como instrumentos de internacionalização da economia portuguesa.

Mediante a mencionada aprovação do CEAGP, foi celebrado contrato Trabalho em Funções Públicas na modalidade de contrato por tempo indeterminado, para ingresso na carreira e categoria de Técnico Superior.

Na DGATE desenvolveu trabalho na ótica da internacionalização da economia portuguesa, mediante o estabelecimento de contactos com empresas portuguesas em Portugal e no estrangeiro, articulando as suas necessidades/solicitações com a rede diplomática, bem como com a rede informal externa portuguesa no sentido de envidar esforços para uma maior projeção do sector empresarial Português. Em detalhe:

- Elaboração de documentos referentes à internacionalização de Pequenas e Médias Empresas (PME) ao nível da União Europeia (UE);
- Análise de documentos informativos sobre o apoio financeiro e logístico concedido às PME, dentro e fora da UE, bem como dos padrões de internacionalização do tecido empresarial europeu;
- Análise do Memorando de Entendimento sobre as Condicionalidades de Política Económica e respectivo impacto a nível empresarial;
- Elaboração de documentos referentes à presença portuguesa nos principais mercados de língua oficial portuguesa;
- Elaboração de documentos referentes à situação económica de mercados considerados prioritários: linhas de crédito, investimento estrangeiro, projetos em curso;
- Elaboração de documento matriz sobre a rede informal externa portuguesa;
- Análise de informação recebida das embaixadas portuguesas referente à abertura de concursos que possam traduzir-se em possibilidades de incremento do comércio e/ou do investimento português;
- Análise de outros paradigmas organizacionais no que respeita ao relacionamento do Ministério dos Negócios Estrangeiros com entidades responsáveis pelo apoio à internacionalização e ao investimento, designadamente o sistema do Reino Unido (ótica de benchmarking);
- Prestação de apoio à realização de cimeiras;
- Estabelecimento de contactos com os Ministérios sectoriais para a resolução de questões empresariais de índole transversal.
- Elaboração de fichas de mercado, cujo objetivo é o de transmitir, de forma sucinta, informação económica essencial ao potencial investidor;
- Solicitação de informação à rede diplomática portuguesa referente ao IDPE, designadamente nos países onde a AICEP não tem delegação;
- Tratamento de informação referente ao IDPE e IDE e reencaminhamento à AICEP;
- Contactos com a rede diplomática no sentido de dar resposta a pedidos de apoio, dirigidos à DGATE, por empresas;
- Estabelecimento de contactos com a rede diplomática portuguesa no sentido de facilitar o acesso das empresas portuguesas aos mercados estrangeiros;
- Apoio à rede diplomática portuguesa no âmbito do Programa INOV Contacto;
- Prestação de apoio a empresas portuguesas no desenvolvimento de projetos no estrangeiro. Reuniões para apresentação dos projetos empresariais suscetíveis de internacionalização e reencaminhamento da informação à rede diplomática portuguesa;
- Elaboração de fichas de empresas com informação essencial: estrutura acionista, sector de atividade, carteira de clientes, volume de negócios, entre outras;
- Prestação de apoio na elaboração de documento referente a fraudes detetadas na comercialização de produtos portugueses no estrangeiro;
- Elaboração de ofícios dirigidos a empresas ou associações do sector em resposta às suas solicitações. XX

Instituto Nacional de Administração I.P.

Admitida no curso de Estudos Avançados em Gestão Pública, INA IP

2010/2011

Admitida no curso de Estudos Avançados em Gestão Pública de acesso à carreira de técnico superior, no qual desenvolveu várias competências na área de gestão, estratégia, liderança, recursos humanos, processos de avaliação e afins, através da elaboração de trabalhos, *papers*, apresentações orais, pesquisas e exames.

Na sequência do processo de contratação foi realizada uma monografia, sugerida pela DGATE, sob o tema: *A relevância dos acordos bilaterais como instrumentos de internacionalização da economia portuguesa.*

MLJ, Sociedade de Advogados

Advogada-estagiária

Dezembro 2009 a Dezembro 2010

Acompanhou processos judiciais na área de *Corporate*, elaborou peças processuais na área do Direito Civil, Direito Bancário e Processo executivo. Apoio clientes na óptica pré-contenciosa, mediante contactos entre os interessados no sentido de resolução do litígio.

KPMG & Associados, SROC, SA

Senior Consultant – Corporate

Setembro 2006 a Novembro 2009

Reportando ao Diretor exerceu funções de coordenação direcionadas para a consultoria fiscal de empresas residentes e não residentes: Regime de tributação Português; Regime de tributação Internacional: Convenção Modelo da OCDE, Acordos de Dupla Tributação Internacional, Diretivas da União Europeia; Procedimento tributário; Implementação de medidas que reduzam o risco associado a contingências fiscais e desenvolvimento de políticas que permitam uma otimização fiscal e Compliance.

Para o efeito, elaborou pareceres na ótica das operações realizadas por empresas/grupos empresariais, montou operações de aquisições ou alienações com repercussões fiscais, elaborou peças no âmbito do procedimento tributário e procedeu à análise das rubricas fiscais dos seus cliente.

Adicionalmente foi responsável pelos conteúdos da página fiscal da KPMG no Diário Económico e desempenhou um papel ativo no desenvolvimento profissional dos colaboradores menos experientes.

Formações técnicas na área de Imposto sobre o Valor Acrescentado, Preços de Transferência e Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares.

Educação	- Licenciada em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa – 15 valores
	- Curso de Estudos Avançados em Gestão Pública, INA IP – 16 valores
	- Frequenta o 2.º ano do Mestrado em Administração Pública do ISCTE.
	Pós-Graduações
	Direito Comercial - Universidade Católica Portuguesa
	Direito Contratual - Universidade Católica Portuguesa
	Outros cursos
	Participação em formações na DECO na área do Direito do Consumo e Seguros
	Curso de Espanhol no Instituto Cervantes de Lisboa, no ano 2002 /2003
	Curso de Espanhol no Instituto de Espanhol em 2000
	Curso de Espanhol (último nível) na Universidade Autónoma de Barcelona em 2004
	Curso de Catalão na Universidade Autónoma de Barcelona em 2004
	Curso de expressão oral – técnicas de voz e comportamento organizado pela residência universitária Álamos e coordenado pela Dra. Glória de Matos, em 2000
	Participação em conferências diversas na Fundação Olof Palme em Barcelona no ano de 2004
	Participação em conferências na Universidade Lusófona na área da Psicologia criminal (2002 e 2005)
	Participação no XII Encontro Internacional dos Estudos Políticos: Ideas of Europe and the trans-atlantic relationship, organizado pela Universidade Católica em Julho de 2004
Competências pessoais	
Línguas	Inglês - Avançado Espanhol - Avançado
Carta de condução	Sim
Aptidões e competências sociais	Excelente capacidade de relacionamento, espírito de liderança em contexto de trabalho de equipa fruto de várias experiências profissionais, académicas e sociais: trabalho diário de equipa enquanto colaboradora do MNE, da KPMG, departamento cultural da Associação de Estudantes da Faculdade de Direito da Universidade Nova de Lisboa (2001/2002), trabalho voluntário para a Volunteers for Peace/Sprout (Nova Iorque).
Aptidões e competências de organização	Excelente capacidade de organização desenvolvida através da gestão das variantes execução de trabalho/deadline. Ao longo do seu percurso profissional desenvolveu competência e responsabilidades perante os clientes que acompanhou e enquanto responsável pelos conteúdos da página da KPMG no Diário Económico. Excelente capacidade de hierarquizar trabalhos de carácter urgente por forma a produzir o melhor trabalho no menor tempo possível.