



**Ana Luísa Martinho
Caçola**

**Os resultados da participação em missões
empresariais no processo de internacionalização**



**Ana Luísa Martinho
Caçola**

**Os resultados da participação em missões
empresariais no processo de internacionalização**

Relatório de Estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizado sob a orientação científica da Doutora Raquel Matias da Fonseca, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro, e co-orientação da Mestre Cristina Isabel Assis de Morais Miguéns, Assistente Convidada do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha família e amigos.

o júri

presidente

Prof. Doutor António Carrizo Moreira

Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Daniel Ferreira Polónia

Professor Auxiliar Convidado do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

Prof. Doutora Raquel Matias da Fonseca

Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro

agradecimentos

A minha sincera gratidão a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indiretamente para a conclusão deste trabalho, que me proporcionou um sentimento de concretização e dever cumprido.

À minha orientadora, Professora Raquel Fonseca, pela sua disponibilidade, pela sua orientação e colaboração, e pela sua confiança e entusiasmo depositado em mim ao longo da realização deste trabalho.

À Professora Cristina Miguéns, que apesar da sua ausência, me despertou o interesse para a temática da internacionalização.

À Professora Maria João Carneiro, pelos seus conhecimentos e orientações em SPSS.

À Associação Industrial do Distrito de Aveiro, pelo seu acolhimento e por me ter proporcionado condições necessárias para a experiência enriquecedora que tive, tanto a nível profissional como pessoal, ao longo de oito meses.

À Dra. Carla Vieira (Técnica Responsável do Gabinete de Relações Exteriores e Enterprise Europe Network da AIDA), que juntamente com a Deolinda Costa (Administrativa do Gabinete de Relações Exteriores e Enterprise Europe Network da AIDA), pelos seus ensinamentos e orientações que me acompanharam ao longo do estágio realizado na AIDA, tornando-o mais enriquecedor.

Às empresas que participaram no preenchimento do meu questionário, pela sua atenção e disponibilidade, pois sem elas não teria sido possível a realização deste estudo.

A todos os meus amigos de curso e de infância que me proporcionaram momentos únicos ao longo do meu percurso académico, os quais levarei para a vida.

Ao Cristiano, que escutou todas as minhas preocupações e inquietações sempre com muita paciência, um especial obrigado. Pelo seu apoio absoluto, pela sua transmissão de confiança e encorajamento em todos os momentos, que fizeram com que esta caminhada se tornasse mais fácil.

À minha irmã e ao meu cunhado, por todas as suas palavras de força e por estarem sempre a torcer por mim. Ao traquina do meu sobrinho, o meu querido Martim, que me proporcionou momentos de descontração enquanto eu tentava atarefadamente escrever este relatório, nem que fosse só para lhe dizer "Martim está quieto!".

E por último, e não menos importante, aos meus pais, um sincero obrigado, pois sem eles nada disto seria possível. Pelo seu total apoio e compreensão demonstrados, por acreditarem sempre nas minhas capacidades e pela sua paciência nos momentos menos bons que fazem parte deste longo percurso.

palavras-chave

Internacionalização, Missões Empresariais, Associações Industriais, Associações Empresariais, Diplomacia.

resumo

A crescente concorrência dos mercados tornou a questão da internacionalização um assunto de extrema importância para as empresas, fazendo com que as suas abordagens tradicionais fossem substituídas por abordagens mais dinâmicas e direcionadas para mercados com potencial crescimento.

O presente estudo resultou de um estágio curricular realizado na Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), que teve como objetivo analisar os resultados da participação em missões empresariais no processo de internacionalização das empresas.

Para a concretização do estudo elaborou-se um questionário às empresas que já tivessem participado em missões empresariais organizadas pela AIDA. O questionário teve como finalidade analisar o processo de internacionalização das empresas, bem como os objetivos de integrar uma missão empresarial e respetivo impacto sentido na empresa.

Este estudo permitiu reconhecer que a participação em missões empresariais desempenha um importante papel, revelando ter um impacto positivo no processo de internacionalização das empresas, na medida em que proporciona oportunidades de negócio, tornando-as eventualmente mais competitivas.

keywords

Internationalisation, Business Missions, Industrial Associations, Business Associations, Diplomacy.

Abstract

The increasing competition in the markets has made internationalization a matter of utmost importance for companies, causing their traditional approaches replaced by more dynamic approaches directed for growth potential in markets.

This work was resulted from a curricular internship, held at Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), which aimed to analyze the results of participation on business missions in the internationalization process of affiliated companies.

In order to develop this study, it was conducted a questionnaire to the companies that had already participated in business missions organized by AIDA. This questionnaire aimed to analyze the internationalization process, as well as the objectives of integrating a business mission and the impact felt in those companies.

This study allowed to recognize that participation in business missions plays an important role, revealing to have a positive impact on the companies internationalization process, that provides business opportunities to making them possibly more competitive.

Índice

1.	Introdução	1
2.	A Associação Industrial do Distrito de Aveiro	3
2.1.	Caracterização da Região de Aveiro	3
2.2.	Caracterização da AIDA	9
2.3.	Atividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	15
3.	Internacionalização, Diplomacia e Missões Empresariais.....	21
3.1.	A Internacionalização	21
3.1.1.	O conceito	21
3.1.2.	Teorias de Internacionalização.....	22
3.1.2.1.	O Modelo de Uppsala.....	22
3.1.2.2.	A teoria das redes.....	22
3.1.2.3.	A Teoria da Internalização.....	23
3.1.2.4.	A Teoria Eclética	24
3.1.2.5.	A Teoria Baseada em Recursos	24
3.1.3.	Motivações para a internacionalização.....	24
3.1.4.	Barreiras à internacionalização	26
3.1.5.	Modos de entrada	28
3.2.	A Diplomacia	30
3.2.1.	O Caso Português	33
3.3.	Instituições e programas de apoio à internacionalização das PME	37
3.3.1.	A AICEP e a sua Unidade de Gestão das Associações	37
3.3.2.	Programas de apoio à internacionalização das PME	38
3.4.	Missões empresariais.....	39
4.	Metodologia e análise de dados	43
4.1.	Metodologia	43
4.2.	Análise de dados	44
4.2.1.	Caracterização da amostra.....	44
4.2.2.	Análise descritiva.....	47
4.2.3.	Testes estatísticos	54
5.	Conclusão e Discussão.....	63
	Referências bibliográficas	65
	Anexos	

Índice de tabelas

Tabela 1: Dados do sector Industrial do Distrito de Aveiro por concelhos (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	5
Tabela 2: Indicadores económicos do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	6
Tabela 3: Comércio Internacional declarado de mercadorias por sede de operadores do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	8
Tabela 4: Comércio Internacional declarado de mercadorias por sede de operadores do Distrito de Aveiro por concelho (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	8
Tabela 5: Missões Empresariais realizadas durante o período de estágio.	18
Tabela 6: Motivações para a internacionalização (Fonte: Simões, 1997).	26
Tabela 7: Atividade económica das empresas.	45
Tabela 8: Missões Empresariais.	51
Tabela 9: Teste da Normalidade para as variáveis do impacto sentido na empresa.	55
Tabela 10: Teste Mann-Whitney - nº de missões empresariais e o impacto sentido na empresa.	56
Tabela 11: Teste Qui-quadrado - Principais objetivos de integrar uma missão empresarial e o impacto sentido na empresa.	58
Tabela 12: Teste Qui-quadrado - Crosstabulation - Principais objetivos de integrar uma missão empresarial e o impacto sentido na empresa (percentagens por colunas).	59
Tabela 13: Teste da Normalidade para as variáveis do modo de entrada.	60
Tabela 14: Teste Mann-Whitney - nº de missões empresariais e o modo de entrada.	61
Tabela 15: Teste Qui-quadrado - Alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial e a avaliação geral da experiência das empresas.	62
Tabela 16: Teste Qui-quadrado - Crosstabulation - Alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial e a avaliação geral da experiência das empresas (percentagens por coluna).	62

Índice de gráficos

Gráfico 1: Evolução do número de empresas do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	4
Gráfico 2: Evolução da Produtividade do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	6
Gráfico 3: Evolução do Volume de Negócios do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	7
Gráfico 4: Número de trabalhadores das empresas.	46
Gráfico 5: Volume de negócios das empresas (milhões de euros).	46
Gráfico 6: Tipo de atividade internacional.	47
Gráfico 7: Principais motivações para a internacionalização.	48
Gráfico 8: Principais barreiras à internacionalização.	48
Gráfico 9: Entidades de apoio às empresas.	49
Gráfico 10: Apoios no processo de internacionalização.	49
Gráfico 11: Nº de Missões Empresariais em que as empresas integraram (%).	50
Gráfico 12: Principais objetivos de participação numa missão empresarial.	51
Gráfico 13: Impacto da participação em missões empresariais.	53
Gráfico 14: Avaliação geral da experiência nas missões empresariais.	53

Índice de figuras

Figura 1: Balança Comercial Portuguesa (2013) (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).	7
Figura 2: Processo de divulgação e manifestação de interesse de oportunidades de cooperação empresarial no âmbito da rede EEN.	17
Figura 3: Organismos públicos envolvidos da diplomacia económica (Fonte: Fernandes, 2014). ..	35

Siglas e abreviaturas

ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal

AEP – Associação Empresarial Portuguesa

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro

AIMINHO – Associação Empresarial do Minho

AIP – Associação Industrial Portuguesa

ANI – Agência Nacional de Inovação

BCD – Business Cooperation Database

CCDR Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve

CCIPD – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada

CE – Comissão Europeia

CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro

CEIE – Conselho Estratégico para a Internacionalização da Economia

COMPETE – Programa Operacional de Fatores e Competitividade

EEN – Enterprise Europe Network

EOI – Expression of Interest

I&DT – Investigação e Desenvolvimento Tecnológico

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IDE – Investimento Direto no Estrangeiro

INE – Instituto Nacional de Estatística

INESC PORTO – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto

LNEG – Laboratório Nacional de Energias e Geologia

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

PALOP – Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PME – Pequenas e Médias Empresas

POD – Partnership Opportunities Database

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

SI – Sistemas de Incentivos

SPSS – Statistical Package for Social Sciences

UGA – Unidade de Gestão das Associações

VAB – Valor Acrescentado Bruto

1. Introdução

No âmbito do Mestrado em Gestão, no ramo de Gestão das Organizações, do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, surge realização do presente relatório de Estágio com o propósito de obter o grau de Mestre em Gestão, em alternativa à realização de dissertação ou projeto, resultante de um estágio curricular realizado durante o último ano de ensino.

A realização do estágio curricular teve como principal intuito de aplicar e consolidar os conhecimentos adquiridos ao longo destes anos de estudo na Universidade de Aveiro, experienciando um primeiro contacto com a realidade profissional, que por sua vez, foi possível conjugar diferentes conhecimentos da formação académica com a formação profissional.

O estágio curricular foi realizado na AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro, inserido no âmbito do Gabinete de Relações Exteriores e *Enterprise Europe Network*. A sua duração foi de 8 meses, tendo início no dia 8 de Outubro de 2014 e fim no dia 29 de Maio de 2015. Este estágio permitiu-me adquirir competências técnicas profissionais específicas, a capacidade de aplicar e integrar conhecimentos e a capacidade de compreensão e resolução de problemas nas mais variadas situações. Para além disso, o estágio realizado possibilitou-me ter um conhecimento mais alargado e mais aplicado à prática acerca da temática da internacionalização, complementando com os conhecimentos que já tinham sido adquiridos durante os anos de estudo na universidade, obtendo um saber mais ampliado sobre os diversos mercados com que a AIDA interage. Neste seguimento, de todas as atividades desenvolvidas durante o estágio e explicadas neste relatório, a realização de Missões Empresariais organizadas pela AIDA, às quais tive o meu apoio, têm especial destaque, pois despertou o meu interesse em analisar o impacto da participação em missões empresariais no processo de internacionalização das empresas.

Desde 1991 que a AIDA organiza Missões Empresariais a mercados selecionados de acordo com os interesses manifestados pelos empresários. A realização deste tipo de atividades tem como finalidade apoiar e incentivar as empresas a iniciarem e a aumentarem o seu processo de internacionalização, promovendo por esta via a sua competitividade. A comprovar esta experiência, são os resultados que demonstram a real capacidade da Associação na organização deste tipo de ações, comprovada pelo aumento das exportações de várias empresas e pelo investimento direto estrangeiro, através da criação de empresas nos mais variados mercados visitados (AIDA, 2015).

A globalização e a crescente concorrência dos mercados, tornaram a questão da internacionalização um assunto de extrema importância para as empresas, obrigando-as a substituírem algumas abordagens tradicionais por abordagens mais dinâmicas e direcionadas para mercados com potencial crescimento.

A AIDA ao reconhecer tais necessidades sentidas nas empresas garante, deste modo, uma maior qualidade dos serviços de apoio ao processo de internacionalização das empresas do

Distrito de Aveiro, nomeadamente na análise e prospeção de mercados, na divulgação de oportunidades de negócio, na organização de missões empresariais, seminários, entre outros.

Em paralelo, a prática da atividade da diplomacia económica constitui um facilitador no processo de internacionalização das empresas, na medida em que é vista como um mecanismo de representação, comunicação e negociação através do qual os Estados e outros atores internacionais conduzem os seus temas centrais, políticos e económicos (Melissen, 1999), com o objetivo de atingir condições ótimas, do ponto de vista dos interesses nacionais, para incentivar a atividade das empresas para o exterior e captar investimento estrangeiro, de forma a alcançar os objetivos nacionais de competitividade e crescimento económico (Silva, 2002).

Assim, no relatório seguinte pretende-se fazer uma investigação acerca do processo de internacionalização das empresas que tenham integrado em missões empresariais organizadas pela AIDA, por forma a analisar qual a importância e o impacto dessa participação no seu processo de internacionalização.

O presente trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos. Depois da introdução, é feita uma caracterização da AIDA, que para além de ser feita uma breve caracterização da Região de Aveiro, é também descrito os seus principais eixos de atuação, principalmente, na área da internacionalização. Também é descrito de uma forma resumida as principais atividades realizadas ao longo do estágio. No terceiro capítulo, é feita uma revisão da literatura sobre a temática da internacionalização, da diplomacia e das missões empresariais, apresentando as principais teorias, os motivos e as barreiras à internacionalização, os vários modos de entrada nos mercados externos, a importância da diplomacia para internacionalização das empresas e, por fim, aborda-se o conceito das missões empresariais, indicando em que consiste, como se realiza e os seus principais objetivos. Por último, os restantes capítulos dizem respeito à descrição da metodologia, à análise estatística dos resultados obtidos no questionário e à respetiva conclusão e discussão.

2. A Associação Industrial do Distrito de Aveiro

2.1. Caracterização da Região de Aveiro

O Distrito de Aveiro apresenta-se como sendo multifacetado no qual convivem um vasto leque de atividades empresariais, industriais, comércio, pescas, serviços e onde o ensino profissional, superior, a investigação e o desenvolvimento tecnológico têm uma grande importância estratégica (AIDA, ANEME, & INFORMESP, 2013).

A região de Aveiro dispõe de uma superfície territorial de 2.801 Km² (INE, 2015), que se localiza no litoral centro de Portugal, rodeado pelos Distritos do Porto, Viseu e Coimbra, estando situado entre as duas grandes áreas metropolitanas portuguesas, Porto e Lisboa.

O Distrito de Aveiro é constituído por 19 Concelhos, divididos pela Região Norte e Centro do País. Na Região Norte localizam-se sete dos seus concelhos, distribuídos por três sub-regiões, Entre Douro e Vouga (Arouca, Oliveira de Azeméis, Santa Maria da Feira, São João da Madeira e Vale de Cambra), Tâmega (Castelo de Paiva) e Grande Porto (Espinho). Na Região Centro estão localizados os restantes 12 concelhos do Distrito, sendo todos eles pertencentes à sub-região do Baixo Vouga (Águeda, Albergaria-a-Velha, Anadia, Aveiro, Estarreja, Ílhavo, Mealhada, Murtosa, Oliveira do Bairro, Ovar, Sever de Vouga e Vagos).

No que diz respeito à população residente, o Distrito de Aveiro conta com cerca de 707 mil habitantes (2013), atingindo uma densidade populacional de 252 habitantes por Km² (INE, 2015). Porém, a densidade populacional difere de concelho para concelho, havendo maior concentração nos concelhos do litoral. Uma outra característica que também se verifica é o facto dos concelhos mais a norte da região apresentarem maior concentração de pessoas do que os concelhos mais a sul, sendo eles, Santa Maria da Feira (140.038 habitantes), Aveiro (77.229 habitantes), Oliveira de Azeméis (67.756 habitantes) e Ovar (54.919 habitantes) (INE, 2015). O concelho de Espinho, com uma área territorial de apenas 21 km² e uma população residente de 30.418 pessoas, apresenta-se como o concelho com maior densidade populacional, sendo ela de 1445 hab/Km² (INE, 2015). Deste modo, o Distrito de Aveiro segue uma lógica da distribuição nacional, com maior densidade populacional nos concelhos do litoral e uma maior concentração de pessoas perto das grandes áreas metropolitanas. Deve-se referir a existência de uma plataforma intermodal na região, cuja estrutura combina as redes viárias, ferroviária e marítima com ligação à Europa, América e África, permitindo um escoamento mais fácil de mercadorias para os mercados internacionais (AIDA et al., 2013).

O Distrito de Aveiro também é caracterizado pelo desenvolvimento e qualidade das suas infraestruturas de transporte. A região é servida pelas principais redes viárias nacionais, quer rodoviárias quer ferroviárias, colocando-a numa situação privilegiada em termos de acessibilidade a todo o território nacional, bem como Espanha e o resto da Europa. A proximidade ao aeroporto internacional Francisco Sá Carneiro, no Porto, e o rápido acesso aos portos da Figueira da Foz e de

Leixões, permitem uma ligação célere das empresas ao exterior e reforça de forma mais significativa a ligação da região aos mercados internacionais mais longínquos (AIDA et al., 2013).

O Distrito de Aveiro caracteriza-se atualmente por uma forte densidade empresarial e por um aparelho produtivo em que predomina o sector industrial, com numerosas empresas de referência em Portugal, muitas das quais assumindo uma forte vocação exportadora (AIDA et al., 2013). O seu dinamismo económico é uma realidade incontestável, refletindo-se no número de empresas existentes, que em 2013, representavam cerca de 6,7% (INE, 2015) do total das empresas em Portugal, sendo que existem cerca de 71.504 (INE, 2015) empresas dos mais diversos sectores de atividade na região. A sua produção global no total da produção nacional atinge os 5,8% (INE, 2015), valor superado apenas pelos Distritos de Lisboa e do Porto. Em termos geográficos, verifica-se que a maioria das empresas do Distrito se situa nos concelhos de Santa Maria da Feira, Aveiro, Oliveira de Azeméis e Ovar (INE, 2015). Segundo o Gráfico 1, assistiu-se a uma quebra acentuada do número total de empresas do Distrito de Aveiro.

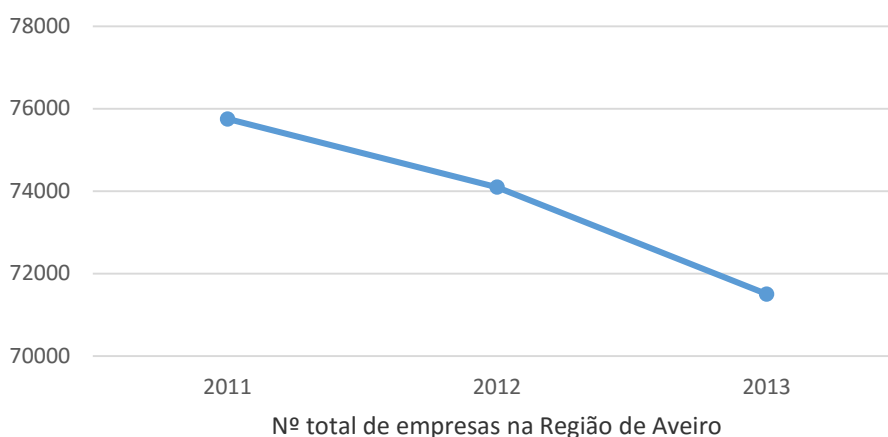


Gráfico 1: Evolução do número de empresas do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

Ao nível dos concelhos do Distrito de Aveiro, de um modo geral, todos reúnem condições essenciais para se apresentarem como uma referência de desenvolvimento económico e social a nível nacional, com base na inovação, transferência e capitalização de conhecimento em domínios altamente qualificados e tecnologicamente avançados e em áreas como o desenvolvimento urbano sustentável e inclusivo (AIDA et al., 2013). Deste modo, é possível verificar o poder económico da estrutura produtiva que cada concelho proporciona (Tabela 1).

Tabela 1: Dados do sector Industrial do Distrito de Aveiro por concelhos (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

Concelho	VAB (milhares de euros)	Produtividade	Nº Empresas	Pessoal	Densidade Empresarial (Nº/Km ²)
Águeda	356 467	19,44	4 807	18 341	14,3
Albergaria-a-Velha	166 215	21,44	2 351	7 752	14,8
Anadia	132 017	15,72	3 004	8 399	13,9
Arouca	83 237	13,34	2 062	6 240	6,3
Aveiro	629 932	20,84	8 809	30 222	44,6
Castelo Paiva	62 306	18,65	1 119	3341	9,7
Espinho	133 837	16,52	3 287	8 100	156,1
Estarreja	199 873	28,23	2 343	7 081	21,7
Ílhavo	229 987	19,98	3 670	11 513	49,9
Mealhada	95 279	17,43	2 007	5 467	18,1
Murtosa	23 310	11,49	1 032	2 029	14,1
Oliveira de Azeméis	491 457	18,73	6 783	26 245	42,1
Oliveira do Bairro	146 462	18,24	2 373	8 028	27,2
Ovar	290 682	16,68	5 184	17 427	35,1
Santa Maria da Feira	858 355	18,22	14 141	47 106	65,5
São João da Madeira	245 335	18,81	2 839	13 044	357,4
Sever do Vouga	62 292	16,85	1 265	3 696	9,7
Vagos	100 504	16,82	2 343	5 975	14,2
Vale de Cambra	157 381	20,04	2 085	7 852	14,2

Através da medição do VAB é possível verificar o poder económico de uma região e o total da produção efetuada pelas empresas nela localizada (AIDA et al., 2013). Deste modo, segundo os dados disponibilizados pelo Anuário Estatístico do I.N.E. 2013, constata-se que os concelhos com maior peso relativo são os de Santa Maria da Feira e Aveiro, registando um VAB de 19,22% e 14,11% no total do Distrito, respetivamente. Medindo o VAB em função do pessoal ao serviço, reparamos que o concelho de Estarreja é quem lidera, com um VAB *per capita* superior a 28.200 euros anuais, devido à presença de importantes empresas, em especial no sector da química base. Deve-se ainda referir a densidade empresarial extremamente elevada nos concelhos de menor dimensão territorial e densamente povoados, como é o caso de São João da Madeira e Espinho, podendo ser observado na Tabela 1.

Em relação a indicadores económicos, na Tabela 2 estão presentes alguns indicadores relativos, de uma forma global, às empresas do Distrito de Aveiro. Para além do indicador respeitante ao número de empresas, que já foi referido anteriormente, outros indicadores colocam o Distrito de Aveiro numa posição de destaque em termos de desenvolvimento económico e empresarial. É o caso, por exemplo, da Produtividade que possui uma posição bastante significativa no Distrito de Aveiro, representando cerca de 87% da produtividade face a Portugal, mas segundo o Gráfico 2, é possível reparar um decréscimo acentuado no período de 2011-2013. O Volume de Negócios é outra variável também importante, em que representa cerca

de 5,76% do total do Volume de Negócios nacional, porém, de acordo o Gráfico 3 apresenta um considerável decréscimo igualmente para os períodos de 2011-2014.

Tabela 2: Indicadores económicos do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

Indicadores	Distrito de Aveiro	Face ao total nacional (%)
Produtividade (VAB/Pessoal)	18 771 €	87%
Nº de empresas (Milhares)	71,5	6,73%
Pessoal ao serviço (Milhares)	237,9	6,77%
Dimensão-Pessoal (Pessoal ao serviço/Empresas)	3,33	Igual
Volume de Negócios (Milhares €)	18 760	5,76%

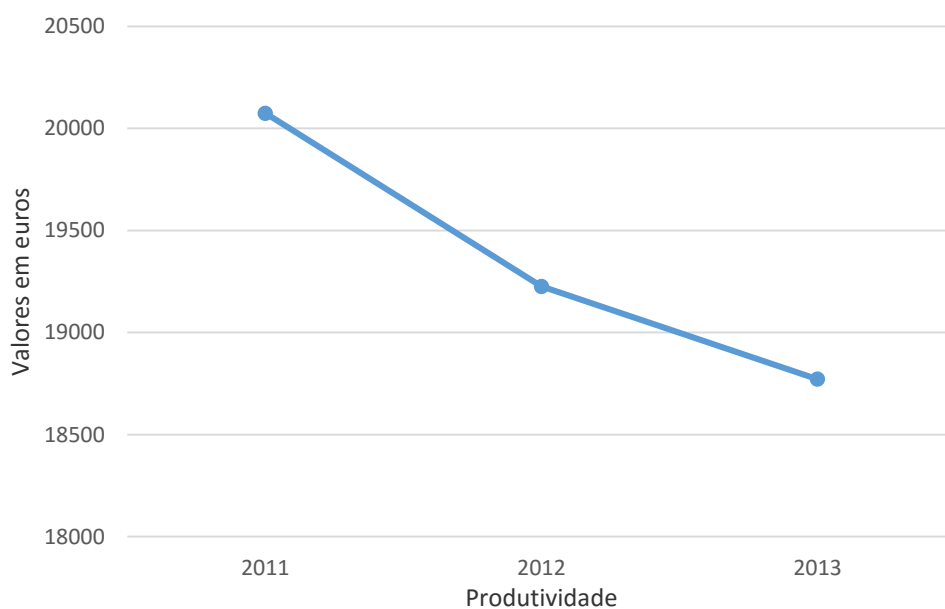


Gráfico 2: Evolução da Produtividade do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

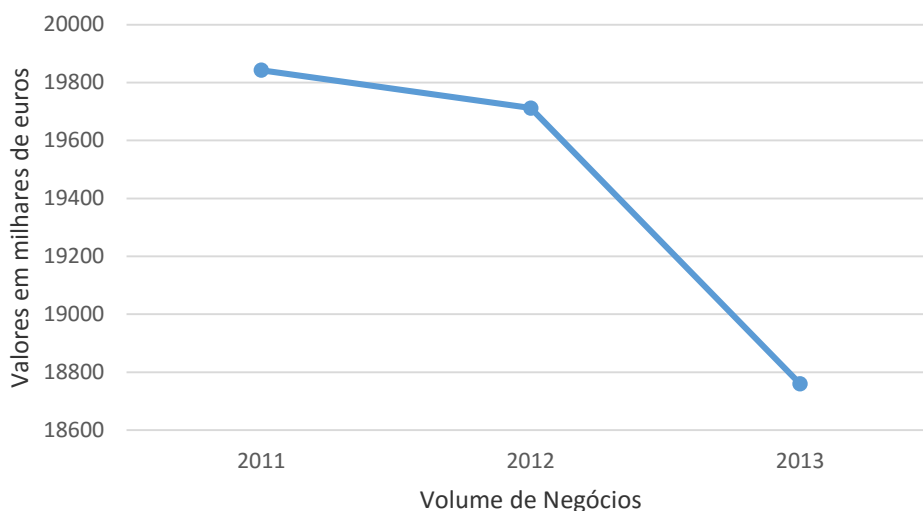


Gráfico 3: Evolução do Volume de Negócios do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

Contudo, a par desta realidade, tal como foi referido anteriormente, o sector industrial é o maior criador de riqueza no Distrito equivalendo a 52,28% do volume de negócios e mais de 55,69% do total de valor acrescentado bruto (VAB) (INE, 2015). Considerando-se apenas o sector da indústria transformadora, o dinamismo do Distrito de Aveiro no contexto nacional é mais evidente. Tal facto, por si só, a indústria transformadora representa atualmente cerca de 15% do VAB nacional (INE, 2015).

No que respeita ao comércio internacional, a crescente abertura ao comércio internacional é uma característica incontornável da evolução da economia portuguesa, visto que na generalidade dos anos, Portugal tem tido uma balança comercial deficitária, com o volume de importação de bens a superar largamente o volume de exportação, remetendo o país para um papel secundário em termos de liderança industrial face aos demais países da União Europeia (AIDA & ANEME, 2010)



Figura 1: Balança Comercial Portuguesa (2013) (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

Numa visão regional da situação descrita é possível verificar a existência de contrastes, sendo que o Distrito de Aveiro apresenta uma situação contrária face ao conjunto do território nacional. De acordo com os últimos dados disponíveis pelo INE, relativamente ao ano de 2013, as

exportações do Distrito de Aveiro ultrapassam os 5,7 milhões de euros, correspondendo a 12,16% do total das exportações nacionais (INE, 2015), como é possível observar na Tabela 3.

Tabela 3: Comércio Internacional declarado de mercadorias por sede de operadores do Distrito de Aveiro (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

Indicadores	Distrito de Aveiro	Face ao total nacional (%)
Importações (M€)	3 419	6,01%
Exportações (M€)	5 747	12,16%

De acordo com os dados estatísticos do INE, o comércio internacional de mercadorias do Distrito de Aveiro representa cerca de 8,80% face a Portugal. Na Tabela 4 é possível verificar que os principais concelhos exportadores do Distrito são, por ordem decrescente, Santa Maria da Feira, Oliveira de Azeméis, Aveiro e Ovar, representando em conjunto cerca de 55,33% do total das exportações do Distrito.

Tabela 4: Comércio Internacional declarado de mercadorias por sede de operadores do Distrito de Aveiro por concelho (Fonte: Anuário Estatístico do I.N.E. 2013 (Edição de 2014)).

Concelho	Exportações	Face ao Distrito (%)	Importações	Face ao Distrito (%)
Águeda	294 553	5,13%	154 509	4,52%
Albergaria-a-Velha	303 500	5,28%	219 435	6,42%
Anadia	133 972	2,33%	65 442	1,91%
Arouca	38 693	0,67%	18 446	0,54%
Aveiro	706 339	12,29%	473 143	13,84%
Castelo Paiva	27 167	0,47%	13 651	0,40%
Espinho	34 164	0,59%	34 603	1,01%
Estarreja	518 083	9,01%	381 484	11,16%
Ílhavo	178 669	3,11%	201 138	5,88%
Mealhada	22 037	0,38%	9 338	0,27%
Murtosa	20 497	0,36%	5 676	0,17%
Oliveira de Azeméis	712 724	12,40%	290 948	8,51%
Oliveira do Bairro	117 901	2,05%	109 403	3,20%
Ovar	639 266	11,12%	540 515	15,81%
Santa Maria da Feira	1 121 648	19,52%	388 063	11,35%
São João da Madeira	439 957	7,66%	296 115	8,66%
Sever do Vouga	44 383	0,77%	15 564	0,46%
Vagos	152 322	2,65%	83 051	2,43%
Vale de Cambra	241 398	4,20%	118 550	3,47%
Total	5 747 274		3 419 075	

Por último, no que respeita à Inovação e à Investigação & Desenvolvimento, as empresas do Distrito de Aveiro têm vindo a desenvolver cada vez mais atividades de inovação, articulando as inovações tecnológicas europeias e mundiais com as suas próprias inovações, sendo estas atividades destinadas à inovação em produtos e em processos, à inovação organizacional e à inovação nas áreas comercial, marketing e distribuição. Este comportamento deve-se ao facto das empresas do Distrito estarem inseridas em mercados muito competitivos, influenciando

fortemente as suas rentabilidades e exigindo iniciativas de gestão inovadoras, particularmente para apoiar mudanças organizacionais com o objetivo de promover a eficiência e a eficácia. Um outro fator de destaque na Região de Aveiro nas áreas da Inovação e da Investigação & Desenvolvimento relaciona-se com a cooperação entre a Universidade Aveiro e o tecido empresarial do Distrito, bem como o apoio prestado pelos Centros Tecnológicos existentes na região, propiciando um ambiente favorável às empresas para a investigação e desenvolvimento de produtos e serviços inovadores, permitindo também criar sinergias entre diversos agentes de um sector (AIDA et al., 2013).

2.2. Caracterização da AIDA

A AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro constituída a 16 de Janeiro de 1986. O ato da constituição foi presidido pelo Ministro do Comércio e Indústria, tendo assinado para além das empresas fundadoras, os Presidentes dos Municípios do Distrito, o Governador Civil e outras entidades civis e militares da região.

O motivo da criação da AIDA deveu-se ao elevado potencial empresarial e industrial na Região de Aveiro, sendo justificável a criação de uma entidade associada que representasse e defendesse os interesses económico-sociais das empresas que no Distrito exerçam ou representem qualquer atividade de natureza industrial ou conexas.

A Associação tem a sua sede na Zona Industrial de Taboeira, em Aveiro, contudo o seu âmbito territorial de abrangência coincide com a área geográfica do Distrito de Aveiro, incluindo os dezanove concelhos.

A AIDA é uma associação sem fins lucrativos de cariz multisectorial. Os seus associados distribuem-se pelos mais variados sectores de atividade, com especial incidência nos sectores metalúrgico e metalomecânico, cerâmico, calçado, madeira e cortiça, mobiliário, artigos de borracha e matérias plásticas e alimentar. A AIDA representa, ainda, empresas do sector do comércio e dos serviços, apesar de a sua atividade não estar diretamente ligada à indústria.

A sua missão consiste em representar, defender, promover, identificar e satisfazer as necessidades de representação pró-ativa, de informação, de apoio e acompanhamento técnico, ao nível da criação, funcionamento e expansão das empresas industriais do Distrito de Aveiro, tornando-as PME's mais competitivas. Deste modo, desde sempre os seus principais objetivos consistem em:

- Representar os associados, visando o reforço da sua competitividade;
- Colaborar com associações congéneres de âmbito internacional e nacional sobre problemas de interesse comum, promover a internacionalização das empresas da Região de Aveiro;
- Incentivar o empreendedorismo e fomentar a formação profissional, contribuindo para o incremento do emprego e inclusão social.

Ao nível da sua visão pretende “Ser uma das melhores associações Regionais do País, assumindo uma liderança no Distrito de Aveiro”. Deste modo, a sua visão estratégica está assente nos seguintes tópicos:

- Alargar o âmbito de atuação com serviços e projetos inovadores que procurem dinamizar o espírito e a capacidade associativa e possibilitem a total satisfação do tecido industrial do Distrito de Aveiro e a diminuição da dependência dos fundos comunitários;
- Modernizar e aumentar a eficiência dos meios que dispõe, reforçando o apoio ao desenvolvimento industrial;
- Apoiar a consolidação do tecido industrial e o aumento da competitividade da economia, preconizando a maximização da eficiência empresarial e um ambiente propício à iniciativa e ao risco.

Desde sempre, a AIDA, está atenta às necessidades e interesses das empresas da Região de Aveiro, apoiando-as através da oferta de um conjunto de ações, em domínios como a prospeção de mercados, missões empresariais, apoio à participação em feiras, exposições, congressos, informação e apoio às empresas, consultoria técnica (nas áreas de ambiente, qualidade, energia, licenciamento e sistemas de incentivo, investigação e desenvolvimento, propriedade industrial, etc.) e, por fim, formação profissional.

A AIDA, enquanto entidade socialmente responsável e ciente de que o trabalho em rede potencia o êxito das ações que se propõe desenvolver em prol do tecido empresarial e comunidades envolventes, aposta no estabelecimento de parcerias institucionais com entidades de Administração Direta do Estado, Municípios, Instituições do Ensino Superior, Centros Tecnológicos, Associações Empresariais (nacionais e estrangeiras), Ordens Profissionais, entre outras.

A internacionalização

Como já foi mencionado anteriormente, a AIDA atua em prol da defesa das necessidades e interesses do tecido industrial com o intuito do cumprimento da sua missão, apostando na prestação de serviços que satisfaçam as necessidades de representação, informação, apoio e acompanhamento técnico.

Visto que a internacionalização constitui uma das estratégias mais fundamentais para a potenciação do crescimento das empresas e para um desenvolvimento sustentável da economia portuguesa, a AIDA assume, assim, como um dos seus objetivos estratégicos, o apoio às PME através da organização de atividades de promoção e divulgação de ações que incitem à internacionalização, sempre com base nos interesses e objetivos das empresas da Região.

A AIDA, sendo uma profunda conhecedora das dificuldades e lacunas que continuam a existir ao nível da internacionalização, aposta em serviços que visam apoiar as empresas a entrar no mercado global, de forma competitiva e estruturada, tais como, o apoio na definição e implementação de estratégias internacionais de abordagem aos mercados externos, divulgação

de oportunidades de negócio, organização de ações diretas aos mercados-alvo, projetos de cooperação empresarial e informações relacionados com o processo de internacionalização.

Deste modo, a AIDA como forma de apoiar o processo de internacionalização das empresas da Região de Aveiro, desenvolve as seguintes ações:

- Informação sobre sistemas de incentivos;
- Projetos financiados de apoio ao empreendedorismo e internacionalização;
- Missões empresariais de prospeção, reforço e consolidação a mercados estrangeiros emergentes;
- Missões de importadores à Região de Aveiro, tendo em vista promover a oferta nacional nos mercados internacionais;
- Divulgação das empresas e produtos da região através da Plataforma Portugal *Best Brands* para divulgação das marcas nacionais no estrangeiro;
- Seminários/Workshop e sessões temáticas de apresentação de mercados;
- Estudos de mercados;
- Apoio logístico a delegações estrangeiras;
- Ações de demonstração e disseminação de resultados a outras empresas e sectores;
- Encontros de negócios bilaterais entre empresas da região e estrangeiras;
- Tratamento e divulgação de oportunidades de cooperação;
- Ações de *benchmarking* e de promoção da inovação;
- Ações de *Follow-up*.

Desde 1991 que a AIDA realiza Missões Empresariais a mercados selecionados de acordo com a manifestação de interesse declarada pelos empresários, sendo Angola o mercado-alvo da primeira Missão Empresarial organizada. Durante os últimos anos foram preparadas e organizadas 74 missões empresariais, nas quais participaram 826 empresas, pertencentes a múltiplos sectores de atividade. Da análise dos resultados obtidos junto das empresas participantes, verificou-se que mais de 72% destas empresas aumentaram as exportações para os mercados visitados, tendo 45% investido diretamente numa entidade industrial/comercial (dados de 2014).

As empresas ao integrarem uma missão empresarial realizam reuniões bilaterais com empresas nacionais e com empresas dos mercados de destino, que, por sua vez, contam com o apoio da representação da AICEP e outras entidades institucionais que identificam para cada empresa participante um conjunto de possíveis parceiros de negócio. Para as empresas participantes também é possível realizarem visitas a empresas e zonas industriais e também reunirem com organismos e entidades que interferem no desenvolvimento das atividades económicas e transações comerciais. Durante as missões empresarias, as empresas participantes também podem contar com um acompanhamento personalizado e com um apoio técnico de acordo com as intenções de participação e as suas expectativas em relação ao mercado em questão.

Neste contexto, a realização deste tipo de atividades visa a presença das empresas portuguesas em mercados internacionais, principalmente nos países PALOP, através do aumento das suas exportações, do alargamento da base exportadora da região e da diversificação dos mercados de destino, promovendo por esta via a sua competitividade, nomeadamente a capacidade de resposta e presença ativa nos mercados-alvo.

A rede *Enterprise Europe Network*

Em 2008, e ainda no âmbito da internacionalização, a AIDA integrou na rede *Enterprise Europe Network* (EEN), que surgiu como instrumento de suporte ao desenvolvimento empresarial no espaço europeu, disponibilizando serviços transversais de apoio às empresas, à dinamização de oportunidades de negócio, de cooperação empresarial e de acesso a novos mercados, dispondo cerca de 600 pontos de contacto espalhados por mais de 50 países.

A rede foi criada pela Comissão Europeia (CE) no âmbito do Programa Quadro para a Competitividade e Inovação. Em Portugal, a rede é assegurada pelo consórcio EEN-Portugal, coordenado pelo IAPMEI e que envolve uma rede alargada de parceiros regionais, da qual fazem parte: ACIF – Associação Comercial e Industrial do Funchal; Câmara de Comércio e Indústria da Madeira; AEP – Associação Empresarial Portuguesa; AIDA – Associação Industrial do Distrito de Aveiro; AIMINHO – Associação Empresarial do Minho; AIP – Associação Industrial Portuguesa; ANI – Agência Nacional de Inovação; CCDR Algarve – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve; CCIPD – Câmara de Comércio e Indústria de Ponta Delgada; CEC/CCIC – Conselho Empresarial do Centro / Câmara de Comércio e Indústria do Centro; INESC PORTO – Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores do Porto; e LNEG – Laboratório Nacional de Energia e Geologia I.P.

Através da rede, os empresários podem aceder facilmente a um conjunto de serviços, que apoiam na valorização das suas estratégias de inovação e investimento no mercado europeu e fora dele. Deste modo, a rede tem disponíveis os seguintes serviços:

- Informação e aconselhamento – Acesso simplificado a informação diversa sobre regulamentação comunitária, novas medidas de política com implicação na atividade empresarial, projetos e programas de financiamento na UE dirigidos às PME.
- Apoio na internacionalização dos negócios – Facilitação na procura de contactos comerciais fora do país, para empresas que pretendem alargar a sua atividade, tanto a nível europeu como internacional.
- Apoio à inovação e parcerias tecnológicas – Ajuda às PME no acesso a programas comunitários de apoio à inovação e a parcerias estratégicas, que valorizam a industrialização de resultados de investigação e desenvolvimento obtidos nos diversos países.
- Incentivo à cooperação na Europa – Difusão de oportunidades de negócio e ajuda no encontro de potenciais parcerias comerciais, de produção, para transferência de tecnologia ou outras, que incentivem a cooperação e a atividade empresarial internacional.

- Divulgação de oportunidades de negócio para as empresas portuguesas – Através de informação disponível em *newsletters* ou no portal www.enterpriseeuropenetwork.pt. As empresas podem manifestar o seu interesse por uma oportunidade de negócio através do preenchimento de um formulário, chamado *Expression of Interest*, em língua inglesa e enviá-lo posteriormente para um dos pontos de contacto da rede. Essa informação será transmitida ao parceiro, responsável pela inserção dessa oportunidade na rede, sendo enviadas coordenadas da respetiva empresa estrangeiro e/ou informação sobre o interesse ou não, desta em estabelecer contacto.
- Inserção na rede das oportunidades de negócio das empresas portuguesas – A empresa interessada deve preencher um formulário próprio chamado *POD Business Offer*, *POD Business Request*, *POD Research and Development Request*, *POD Technology Request* ou *POD Technology Offer*, consoante de tratar de uma oferta ou de uma procura. O formulário deve ter informação relevante e o mais detalhado possível, pois o quanto mais esclarecedora e apelativa for a informação maior será a probabilidade de sucesso.
- Registo da empresa no portal da rede – Através deste registo a empresa fica apta a receber as *Newsletter* de Concursos Públicos e Oportunidades de Negócio e permite aceder a informação potencialmente interessante.

Através dos vários serviços disponibilizados pela rede as empresas dispõem das seguintes vantagens:

- Acesso simplificado a informação europeia, através de um único ponto de contacto da rede;
- Maior facilidade no aproveitamento de oportunidades de negócio no mercado interno europeu;
- Apoio na identificação de parceiros estratégicos para a inovação, desenvolvimento e internacionalização de negócios;
- Aconselhamento na participação em programas financiados pela União Europeia, de apoio à I&DT ou ao empreendedorismo qualificado;
- Comunicação direta com a Comissão Europeia, através de um serviço de *feedback*, que dá às empresas a possibilidade de participarem ativamente na formação das políticas europeias a seu favor.

Projetos de apoio à internacionalização

A AIDA possui uma ampla experiência no desenvolvimento de projetos nacionais e internacionais tendo como propósito apoiar e capacitar as empresas da região a vários níveis, nomeadamente, Ambiente, Empreendedorismo, Eficiência Energética, Localização Industrial, Cooperação, Internacionalização, entre outros. Durante o período de estágio o projeto Intex era o que estava a decorrer no momento, o qual tive a oportunidade de estar envolvida em termos do seu plano de ação.

Intex – Internacionalizar e Exportar

O projeto INTEX, com início em Janeiro de 2014 e com fim em Junho de 2015, encontra-se sustentado nos problemas e oportunidades previamente identificados, com vista ao reforço da competitividade empresarial, apoiando na prospeção, no reforço e na consolidação internacional, promovendo o aumento das exportações nacionais, quer em mercados tradicionais, quer em novos mercados.

Este é um projeto aprovado ao abrigo do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização das PME do QREN e gerido pelo COMPETE – Programa Operacional Fatores de Competitividade, que assenta num conjunto de ações de apoio à internacionalização, estruturadas, articuladas com interesses das PME aderentes.

As ações que visam a promoção da internacionalização concertadas num plano de ação contemplam as seguintes atividades:

- Ações de sensibilização/divulgação

Esta ação visa sensibilizar, por um lado, informar, promover e identificar oportunidades existentes nos mercados da Indonésia, Timor, Qatar e Dubai, apoiando as empresas na identificação e no processo de seleção dos mercados internacionais com oportunidades transversais a todos os sectores da região e por outro, motivar e incentivar as PME a participarem na missão empresarial a realizar a estes mercados também no âmbito do mesmo projeto.

- Missões Empresariais

As missões empresariais, cuja importância é reconhecida por ações coletivas de prospeção de mercados, visam continuar a apoiar e a incentivar as empresas (já exportadoras e/ou novas com capacidade exportadora), a aumentarem e/ou iniciarem o seu processo de internacionalização para os mercados identificados e articulados com os seus interesses.

- Ações de demonstração e Disseminação de resultados

Workshop de encerramento – tem como principal objetivo disseminar os resultados do projeto, dando a conhecer as ações desenvolvidas e as vantagens para as empresas que as integram, bem como sensibilizar e incentivar outras empresas para a importância de apostarem em estratégias internacionais, estruturadas em torno de políticas de competitividade sustentadas na diversificação de mercados, na inovação, qualificação e desenvolvimento de tecnologias, de materiais e de soluções.

Publicação sobre mercados e empresas – no final do projeto será feita uma publicação que tem por vista proporcionar informação não só sobre as empresas que nele participaram, bem como realizar uma breve descrição de cada mercado-alvo abordado, motivando outras empresas para a importância da internacionalização e para a sua participação em projetos futuros desta natureza no âmbito do novo quadro comunitário de apoio.

2.3. Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Com início no dia 8 de Outubro de 2014 e conclusão no dia 29 de Maio, o estágio foi inserido no âmbito do Gabinete de Relações Exteriores e na *Enterprise Europe Network* que possibilitou uma aproximação da minha parte ao contexto real de trabalho, nomeadamente ao sector empresarial e industrial.

Para além do estágio ter sido desenvolvido no gabinete anteriormente mencionado, também tive a oportunidade de desenvolver tarefas em outros gabinetes e departamentos existentes na AIDA, como é o caso do Departamento de Apoio Técnico, Gabinete de Comunicação e Imagem e no Gabinete de Apoio Jurídico, o que me possibilitou um conhecimento mais alargado do que se passa nos outros departamentos.

Em seguida irei descrever as principais tarefas realizadas ao longo do estágio.

- **Apoio na organização de seminários**

Durante o estágio tive a oportunidade de cooperar na organização de seminários dos mais variados temas, nomeadamente, na sua divulgação e promoção aos empresários por carta, por *e-mail* ou telefonicamente, por forma a obter um número significativo de empresas presentes neste tipo de eventos. Neste tipo de iniciativas também foi necessário preparar e arrumar toda a logística física e operacional essencial, no que respeita à preparação do espaço, à receção dos empresários e no encaminhamento dos empresários para a sala onde iria decorrer a ação.

No anexo 2 encontra-se descrito de forma detalhada os seminários que contaram com a minha cooperação.

- **NewsPALOP's**

A *NewsPALOP's* consiste num jornal mensal que retrata notícias de cariz económico, político e empresarial sobre os PALOP elaborado pelo Gabinete de Relações Exteriores. No âmbito do estágio realizado, a minha função passou pela recolha de informação fidedigna de notícias relativa a estes países em *websites* também a estes relacionados.

- **Concursos Públicos Internacionais**

No âmbito do EEN, foi-me possível dar um contributo na área dos concursos públicos europeus, em que se recorreu à base de dados comunitária TED (*Tenders Electronic Daily*).

Os contratos públicos representam importantes oportunidades económicas para as empresas e têm com objetivo a aquisição de bens e serviços, assim como a realização de obras, por uma entidade pública, nomeadamente, uma administração nacional, uma autoridade local ou um organismo que delas dependa.

A publicação dos concursos para obras, serviços e contratos de fornecimento públicos é feita no Suplemento do Jornal Oficial (JOS), que está disponível através de três produtos eletrónicos, nomeadamente, TED, CDRM/JOS, e SIMAP.

Como foi dito anteriormente, TED foi a base de dados utilizada no estágio, que disponibiliza o acesso livre a oportunidades de negócio, sendo atualizada cinco vezes por semana com aproximadamente 1500 anúncios de concursos públicos vindos da União Europeia, do Espaço Económico Europeu e de outros países. Para além da disponibilização de oportunidades de negócio, esta base de dados permite também a consulta de arquivos dos cinco últimos anos da Série S em todas as línguas da EU.

Tendo em vista as empresas da Região de Aveiro, a minha tarefa tinha como finalidade de selecionar os concursos públicos internacionais de acordo com o potencial interesse das tais empresas. Posteriormente, os concursos selecionados são colocados na Gestão do Portal do EEN, por forma a facilitar o acesso das empresas à informação sobre os respetivos concursos.

- ***KMS Client***

A plataforma *KMS Client* foi desenvolvida com base na CRM que tem como finalidade dar atendimento aos clientes (indivíduo ou empresa) que interajam com a rede EEN Portugal. Deste modo, a minha tarefa durante o estágio consistiu em registar os indivíduos ou as empresas na plataforma KMS que tenham usufruído dos serviços da AIDA e criado interações no âmbito da rede EEN, criando desta forma uma base de dados. Os clientes ao serem registados na plataforma passam a receber diversas informações, no que respeita a eventos da AIDA organizados no âmbito do EEN, oportunidades de cooperação com outras empresas europeias, *concursos públicos*, *newsletters*, legislação comunitária, etc.

- ***BCD – Business Cooperation Database***

A BCD consiste numa Base de Dados de Cooperação Empresarial inserida na EEN que tem como função identificar e fomentar a cooperação empresarial entre as empresas transnacionais em toda a Europa, contendo uma alargada gama de oportunidades de parcerias entre empresas.

Deste modo, BCD consiste num instrumento *online* em que fornece perfis de empresas para possíveis oportunidades de cooperação divulgados a todos os membros da rede EEN. Estes perfis são os chamados formulários POD, mencionados anteriormente, que as empresas preenchem por forma a darem a conhecer a sua procura de cooperação, que depois de devidamente preenchidos são inseridos na rede na BCD.

Em relação ao que também foi dito no ponto anterior, os clientes registados na plataforma *KMS Client* irão receber as *newsletters* com as tais oportunidades de cooperação que estão contidas na BCD. Posteriormente, caso haja alguma empresa interessada em determinado perfil de cooperação (POD), poderá manifestá-lo através do CRM. Após o pedido feito no CRM, a AIDA solicitará o preenchimento do formulário EOI (*Expression of Interest*) à empresa interessada, para que posteriormente, seja enviado ao parceiro que divulgou o perfil, solicitando o envio e troca de coordenadas entre as empresas.

De uma forma resumida, estes procedimentos serviam para apoiar os membros da rede a encontrar potenciais parceiros para as empresas clientes.

A minha função consistia em divulgar os perfis das empresas portuguesas na rede e, em caso contrário, manifestar o interesse das empresas portuguesas nos perfis das empresas estrangeiras, através da rede EEN.

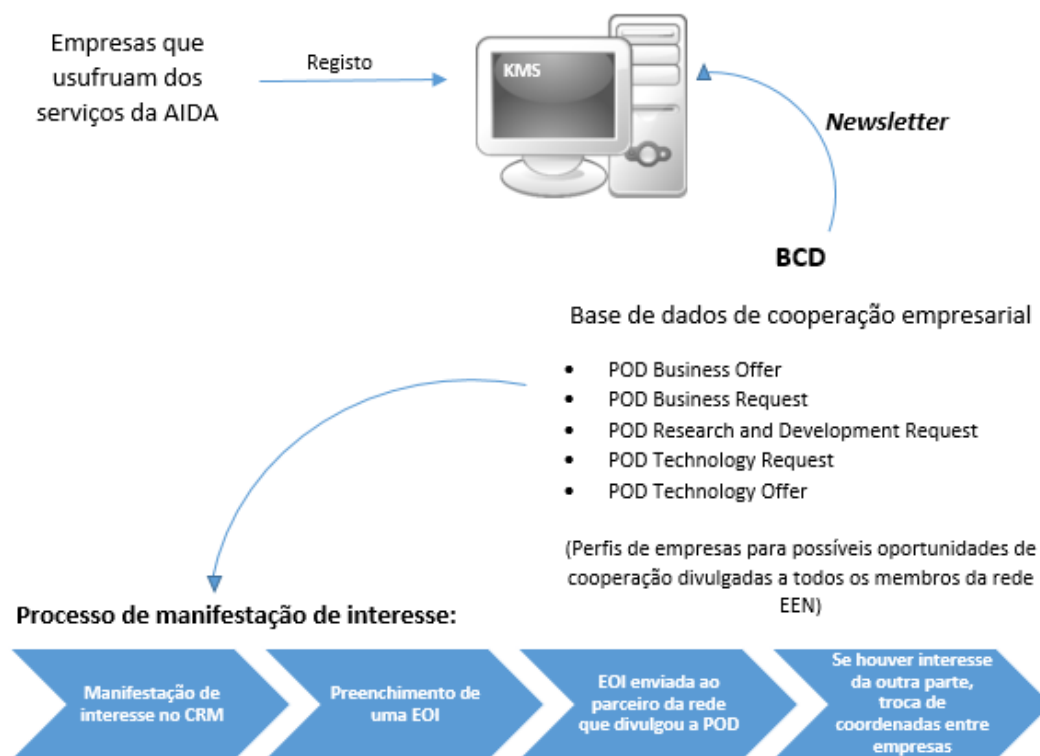


Figura 2: Processo de divulgação e manifestação de interesse de oportunidades de cooperação empresarial no âmbito da rede EEN.

Fonte: Elaboração própria

- **Apoio na organização de Missões Empresariais**

Como já foi referido anteriormente, a integração numa missão empresarial visa apoiar e incentivar as empresas a aumentarem ou a iniciarem o seu processo de internacionalização, tornando-se mais competitivas.

As empresas ao tencionarem participar uma missão empresarial, deverão preencher um formulário em que indicam os dados das empresas, os seus produtos oferecidos, as suas vantagens competitivas e os seus objetos de participação. A minha tarefa passa por elaborar um perfil das empresas com base na informação disponibilizada no formulário, fazer o agendamento das reuniões se se tratar de uma missão empresarial inversa.

Tabela 5: Missões Empresariais realizadas durante o período de estágio.

Mercado	Nº de missões	Data de realização
2014		
Moçambique	1	30 de Novembro a 5 de Dezembro
Angola	1	26 de Outubro a 1 de Novembro
Dubai	1	16 a 21 de Novembro
Cabo Verde	1	16 a 20 de Novembro
Marrocos	1	10 a 14 de Novembro
2015		
Moçambique	2	22 a 28 de Março 14 a 20 de Junho
Importadores do Dubai	1	13 a 16 de Abril
Dubai	1	17 a 22 de Maio
Colômbia	1	18 a 23 de Maio
Angola	1	19 a 25 de Abril
Marrocos	1	8 a 12 de Junho

- **Apoio na organização de eventos**

Com o objetivo de reunir a maioria do tecido empresarial e os vários agentes económicos, a AIDA, à semelhança dos anos anteriores, realizou o seu 4º Fórum Empresarial. A 4ª edição do Fórum Empresarial da Região de Aveiro ocorreu no dia 7 de Novembro, no cineteatro ALBA, subordinado ao tema “PORTUGAL 2020 E OS DESAFIOS DAS PMES”. Esta iniciativa contou com o Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República e com um conjunto de oradores de reconhecido mérito nas áreas empresarial, económica e do Sistema Científico e Tecnológico.

O propósito deste evento concentrou-se em fomentar a reflexão e o debate de políticas públicas com impacto no dia-a-dia das empresas através da auscultação dos empresários, abordar as suas expectativas quanto ao novo Quadro Comunitário de Apoio “Portugal 2020” e, simultaneamente, estimular a cooperação empresarial através da organização de encontros de *networking*.

A minha contribuição para este evento passou pela divulgação e promoção da iniciativa aos empresários, que foi realizada por *e-mail* e por carta, em que continha uma apresentação do próprio evento e a respetiva ficha de inscrição. Como forma de confirmar a receção da carta e promover ainda mais o evento, foi necessário realizar um conjunto de chamadas telefónicas para várias empresas. Na preparação do evento, colaborei na preparação dos *kits* a entregar aos participantes com o *merchandising* alusivo ao evento e na divulgação por via telefónica a alguns órgãos de comunicação social. Durante o evento, foi-me possibilitado auxiliar na receção dos

empresários participantes, nomeadamente, na confirmação da presença e na entrega do respetivo *kit*.

- **Elaboração da brochura – “Brasil: Oportunidades de Negócio e de Investimento”**

No âmbito do EEN, foi-me proposto elaborar uma brochura que funcionasse como guia prático para a internacionalização para o Brasil, contendo informação relativa ao comércio internacional no Brasil, as oportunidades e dificuldades que o mercado brasileiro apresenta, respetivas dicas para internacionalização e aspetos a ter em conta numa abordagem ao mercado. Neste sentido, através da recolha de informação disponibilizada pela AICEP, foi possível realizar tal brochura, estando hoje publicada e preparada para oferecer aos empresários que passem pela AIDA.

3. Internacionalização, Diplomacia e Missões Empresariais

3.1. A Internacionalização

3.1.1. O conceito

São variadas as discussões acerca do tema “internacionalização”. Nos tempos que decorrem, a crescente globalização dos mercados tem levado muitas empresas a encararem o processo de internacionalização como uma estratégia fundamental para a sua sustentabilidade. Para Martins (2011), a internacionalização deixou de ser uma opção para passar a ser uma evolução competitiva natural das empresas.

Hollensen (2011) explica que a internacionalização ocorre quando uma empresa expande o seu I&D, produção, venda e outras atividades de negócio para mercados internacionais. Calof & Beamish (1995) definem a internacionalização como o processo de adaptação das operações das empresas (estratégia, estrutura, recursos, etc.) para ambientes internacionais. Kubí, Votoupalová, & Toulová (2014) argumentam que é um processo benéfico, apesar dos seus riscos e recursos limitados, pois devido à internacionalização, as empresas podem obter uma capacidade adicional, reforçar a sua posição financeira, diferenciarem-se através da inovação e aumentar as suas receitas, beneficiando ao mesmo tempo as suas economias nacionais.

De uma forma mais genérica, a internacionalização consiste no desenvolvimento de uma atividade económica caracterizada pela comercialização e distribuição de produtos e serviços em vários mercados, independentemente da sede da empresa fornecedora desses produtos ou serviços (AIDA & ANEME, 2013).

Porém, para Chetty & Campbell-Hunt (2003) a internacionalização não pode ser vista como um processo de desenvolvimento crescente com os mercados externos, mas como um fenómeno com retrocessos, em que as empresas se podem “des-internacionalizar” ao deixar de produzir um produto, ao desistir do investimento direto estrangeiro, recentrando-se na modalidade de exportação, ou reduzir ou cessar as suas atividades internacionais.

Contudo, antes de uma empresa iniciar o processo de internacionalização, segundo Hill (2007), deve ter em conta uma estratégia assente em três decisões básicas: quais os mercados, quando entrar nesses mercados e em que escala. A seleção dos mercados deve ser feita com base na sua atratividade, equilibrando benefícios, custos e riscos associados. Após a empresa identificar os mercados mais atraentes, esta deve decidir quando entrar, ser pioneira do seu sector a entrar naquele mercado específico ou esperar que outra empresa o faça primeiro, sendo que as vantagens de ser pioneira no mercado devem ser ponderadas face aos seus custos e riscos. A entrada da empresa para o mercado poderá ser em pequena escala ou em larga escala envolvendo um comprometimento de recursos significativos, podendo alterar a natureza da concorrência nesse mercado.

3.1.2. Teorias de Internacionalização

Existem várias teorias acerca do processo de internacionalização das empresas em que abordam diferentes operações internacionais de crescimento (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). O modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e por Johanson & Vahlne (1977) é o que é mais mencionado dentro desta temática, contudo outras teorias também se destacam, como é o caso da teoria das redes, a teoria da internalização, a teoria eclética e a teoria baseada em recursos.

3.1.2.1. O Modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala é o mais conhecido no processo de internacionalização (Chetty & Campbell-Hunt, 2003). O modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) explica as características do processo de internacionalização de uma empresa, em que a falta de conhecimento e de recursos são os principais obstáculos no processo de internacionalização, sendo estes minimizados por meio de decisões incrementais e pelo conhecimento dos mercados internacionais. Desta forma, uma empresa ao entrar num novo mercado começa com uma estratégia de baixo uso intensivo de recursos (redução do risco resultante da falta de experiência), movendo-se gradualmente ao longo do tempo para uma estratégia com maior uso de recursos, com maior risco, maior controlo e maiores lucros (com maior conhecimento de mercado e com mais experiência) (Forte & Carvalho, 2013). Também é de se esperar que ao longo do tempo as empresas comecem a envolverem-se em mercados com maior distância psíquica, que, segundo Johanson & Vahlne (1977), definem distância psíquica como o conjunto de fatores que impedem o fluxo de informação do mercado para a empresa e da empresa para o mercado. Este modelo tem por base dois aspetos, o conhecimento e o comprometimento, em que o conhecimento refere-se ao mercado-alvo e o comprometimento diz respeito aos recursos investidos no respetivo mercado internacional e ao grau de especificidade dos recursos (Johanson & Vahlne, 1977). Assim, a experiência constrói o conhecimento de uma empresa relativamente a um mercado, e esse conhecimento adquirido influencia as decisões sobre o nível de compromisso e as atividades que posteriormente são geradas, levando ao próximo nível de compromisso gerando ainda mais aprendizagem para a empresa (Johanson & Vahlne, 2009).

3.1.2.2. A teoria das redes

Com o passar do tempo, os autores do modelo de Uppsala verificaram que existiam alguns conceitos e ideias que faltavam ser explicados no modelo inicial (Johanson & Vahlne, 2009). Eles perceberam que as empresas nem sempre possuem todos os recursos necessários para desenvolver e consolidar o seu processo de internacionalização, e descobriram a importância das redes na internacionalização das empresas. Este novo modelo destaca a importância da estrutura da rede fora da própria rede de negócios da empresa, salientando a importância das relações comerciais na internacionalização de uma empresa. Neste contexto, Johanson & Vahlne (2009),

definem internacionalização como o resultado de ações firmes para reforçar a posição da empresa na rede, o que é tradicionalmente conhecido como melhorar ou proteger a sua posição no mercado. Johanson & Vahlne (2009) acrescentam ainda que a aprendizagem e o compromisso tem lugar nos relacionamentos interdependentes da rede, em que a construção de confiança é um elemento fulcral para que uma relação se torne duradoura e permanente. Deste modo, a empresa está inserida na rede através de relações diretas ou indiretas de negócio, onde aumentam o seu conhecimento mútuo e a confiança, fomentando um maior compromisso entre os elementos da rede.

Por sua vez, Oviatt & Mcdougall (2005) explicam que as redes ajudam as empresas nos novos empreendimentos internacionais, na forma em que identificam oportunidades de negócios internacionais, parecendo ter mais influência sobre a seleção de mercados do que a própria distância psíquica mencionada anteriormente. Esta perspetiva defendida por Oviatt & Mcdougall (2005) mostra as relações da rede como uma influência moderadora da velocidade da internacionalização, estando assente em três aspetos fundamentais: a força dos laços da rede, o tamanho da rede e a densidade global da rede. Num estudo efetuado por Coviello & Munro (1995) acerca da influência das redes na internacionalização das empresas, estes concluíram que a seleção de mercados e do modo de entrada foi desencadeado por oportunidades apresentadas pelos contactos de redes em que as empresas estavam inseridas. Deste modo, as iniciativas de seleção e entrada no mercado externo emanam de oportunidades criadas através de contactos da rede, em vez de apenas partir das decisões estratégicas dos gestores nas empresas (Oviatt & Mcdougall, 2005). Por outras palavras, as redes auxiliam os empresários na identificação das oportunidades internacionais, transmitindo confiança, levando muitas vezes a alianças estratégicas e outras estratégias de cooperação.

3.1.2.3. A Teoria da Internalização

A teoria da internalização diz respeito à decisão sobre a escolha do modo de entrada nos mercados internacionais, em que explica o porquê de uma empresa possuir uma instalação de produção (IDE) num mercado externo em vez de acordos de licenciamento ou de fornecimento com uma entidade empresarial local (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

De acordo com esta perspetiva, uma empresa se internacionaliza devido aos custos de transação (custos de negociação, acompanhamento e elaboração de contratos, etc.) associados aos mercados internacionais poderem ser reduzidos, transferindo todo o *know-how* entre a empresa mãe e a sua subsidiária (Coase, 1937; Williamson, 1975 citado por Ekeledo & Sivakumar, 2004).

Contudo, a teoria da internalização explica o porquê de uma empresa escolher o IDE como um modo de entrada para um mercado externo, mas não explica o papel das vantagens de localização na escolha do modo de entrada (Ekeledo & Sivakumar, 2004).

3.1.2.4. A Teoria Eclética

A teoria eclética está assente em três tipos de vantagem, a vantagem de propriedade, a vantagem de localização e a vantagem de internalização (Dunning, 2000). A vantagem de propriedade diz respeito à vantagem competitiva que uma empresa estrangeira tem em relação às empresas locais, ajudando-a a superar as suas desvantagens face às mesmas (Ekeledo & Sivakumar, 2004). A vantagem de localização consiste no potencial do mercado e nos riscos inerentes do país de origem que fazem com que os negócios no mercado externo sejam rentáveis (Ekeledo & Sivakumar, 2004). Por sua vez, a vantagem de internalização refere que os riscos contratuais que fazem controlar a filial estrangeira através de IDE são mais benéficos do que através do licenciamento de uma empresa local oferecer o produto no mercado externo (Agarwal & Ramaswani, 1992 citado por Ekeledo & Sivakumar, 2004).

3.1.2.5. A Teoria Baseada em Recursos

A teoria baseada em recursos considera a empresa, em vez da indústria, como fonte de vantagem competitiva (Capron & Hulland, 1999). A empresa é vista como um combinador de acesso e procura pela eficiência na produção e distribuição (Ekeledo & Sivakumar, 2004), em que o sucesso de uma empresa num mercado depende não só do ambiente em que opera, mas também da contribuição da empresa na formação desse ambiente (Conner, 1991).

Deste modo, de acordo com Ekeledo & Sivakumar (2004), esta teoria alega que as empresas adotam estratégias que os seus recursos podem apoiar, fazendo as suas escolhas de modo de entrada com base nos recursos que possuem. Assim, esses recursos específicos que uma empresa possui podem oferecer uma variedade de opções de comercialização para os seus produtos no mercado externo, mas também podem restringir a sua atuação no mercado externo devido à sua falta (Ekeledo & Sivakumar, 2004). Os recursos específicos podem incluir as capacidades que uma empresa possui, a cultura organizacional, os ativos especializados, o tamanho, a reputação e a experiência em negócios (Wernerfelt, 1984).

3.1.3. Motivações para a internacionalização

São vários os motivos que levam as empresas a desenvolverem atividades direcionadas para os mercados externos. Elas deslocam-se para o exterior como forma de obterem vantagens competitivas específicas no que respeita a competências ou a oportunidades de negócio estratégicas (AIDA, 2012).

A literatura apresenta diversas classificações para os motivos para a internacionalização, sendo todas elas internas e externas às empresas. Alguns autores distinguem motivos pró-ativos de motivos reativos (Czinkota, Ronkainen, & Moffett, 2011; Hollensen, 2011). Os motivos pró-ativos são baseados em fatores internos à empresa, em que esta decide avançar para a internacionalização por decisão própria com o objetivo de mudança estratégica, com base no interesse da utilização de algumas competências exclusivas ou oportunidades de mercado. Os

motivos pró-ativos representam a vantagem de lucros, produtos únicos, vantagem tecnológica, informação exclusiva, compromisso diretivo, benefícios de impostos e economias de escala. Por sua vez, as empresas com motivações reativas, imperativamente têm que se internacionalizar, ajustando-se passivamente, alterando as suas atividades ao longo do tempo. Este comportamento passivo por parte das empresas emerge de pressões competitivas nos mercados locais, superprodução, declínio das vendas domésticas, excesso de capacidade produtiva, saturação do mercado doméstico e a proximidade dos clientes internacionais ou distância psicológica. Kubí et al. (2014) através de um estudo feito a empresas da Republica Checa detetou que quanto maior for a empresa, maior é a probabilidade de ser motivada a iniciar a internacionalização por motivos pró-ativos em detrimento dos motivos reativos.

As motivações também podem ser descritas por fatores “pull” e “push” (Evans, Bridson, Byrom, & Medway, 2008; Onkelinx & Sleuwaegen, 2008). Estas motivações são influenciadas pela posição competitiva e objetivos de uma empresa, pelo seu ambiente externo, pelos seus recursos e capacidades da empresa, e pela estratégia da empresa. Os fatores “push” estão relacionados com os recursos e com a competitividade de uma empresa, com a concorrência interna e com os aspetos negativos do mercado nacional, tais como, a saturação do mercado doméstico. Por outro lado, os fatores “pull” estão ligados a aspetos atraentes ou à oferta no mercado externo, tais como, as oportunidades de negócio, as perspetivas de crescimento, o tamanho do mercado externo e a singularidade da oferta, ou seja, relacionados com benefícios dos mercados internacionais. Deste modo, as empresas identificam as oportunidades nos mercados ou segmentos internacionais, podendo responder a uma procura insatisfeita.

Teixeira & Diz (2005), de um modo mais generalizado, explica que as empresas tomam a decisão de internacionalizar, essencialmente, pelos seguintes motivos:

- **Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança.** Certas empresas optam por internacionalizar para obter *inputs* produtivos a custos mais baixos e de maior confiança (empresas de petróleo ou exploração mineira), ou para beneficiar de salários mais baixos noutras regiões;
- **Maior retorno de investimento.** Uma empresa ao investir em diferentes países, construindo desta forma uma “carteira” de investimentos diversificados, diminui o risco associado a esses investimentos;
- **Aumento da quota de mercado.** O crescimento das vendas além-fronteiras pode se tornar uma fonte de economias de escala, contribuindo para um aumento dos lucros, mesmo quando se é obrigado a baixar os preços;
- **Fuga à tributação ou restrição das importações.** Alguns países definem esquemas de tributação ou restrição para proteção das indústrias nacionais. A forma de se ultrapassar esta barreira está no investimento direto, em que as empresas que daí resultam têm tratamento idêntico, por vezes mais favoráveis em relação aos incentivos ao investimento exterior em alguns países. Martins (2011) acrescenta que o benefício de isenções ou redução de taxas de impostos em alguns países pode também agir como uma motivação para as empresas se internacionalizarem;
- **Manutenção ou reforço da rede de relações.** Esta situação verifica-se quando as empresas fornecedoras no mercado nacional de um cliente que atua

internacionalmente o acompanham na sua expansão internacional, havendo a necessidade de preservar relações e a estabilização da rede;

- **Resposta a movimentos dos concorrentes.** Este comportamento é mais relevante em mercados com níveis de concentração elevados, traduzindo-se numa ação desenvolvida por uma empresa que resolve atacar um concorrente num país diferente para o obrigar a recuar no mercado de origem do primeiro;
- **Acesso a competências.** Está relacionado com o ganho de vantagens competitivas através do rápido acesso a conhecimentos gerados nos espaços e organizações inovadores mais relevantes. Deste modo, a internacionalização é determinada pela preocupação pela aprendizagem e reconfiguração permanente das competências distintas da empresa.

Simões (1997) agrupou e sintetizou as motivações relatadas anteriormente em cinco grandes grupos de acordo com aspetos internos da empresa, as características dos mercados, aspetos relacionais (com clientes, com concorrentes, etc.), acesso a recursos no exterior e, por fim, incentivos governamentais (Tabela 6).

Tabela 6: Motivações para a internacionalização (Fonte: Simões, 1997).

Endógenas	Necessidade de crescimento da empresa. Aproveitamento da capacidade produtiva disponível. Obtenção de economias de escala. Exploração de competências e tecnologias. Diversificação de riscos.
Características dos mercados	Limitações do mercado doméstico. Perceção de dinamismo dos mercados externos.
Relacionais	Resposta a concorrentes. Acompanhamento (de movimentos de internacionalização) dos clientes. Abordagens por potenciais clientes ou agentes estrangeiros.
Acesso a recursos no exterior	Custos de produção mais baixos no exterior (ex.: deslocalização). Acesso a conhecimentos tecnológicos.
Incentivos governamentais	Corresponde ao papel atribuído aos apoios proporcionados pelos governos (país de origem ou de acolhimento).

3.1.4. Barreiras à internacionalização

Depois de apresentadas as várias motivações para internacionalização das empresas, também será pertinente abordar os vários obstáculos enfrentados quando tomam essa decisão.

Apesar de haver um risco atenuado quando uma empresa comercializa os seus produtos internacionalmente, as empresas são confrontadas com várias dificuldades na implementação do seu processo de internacionalização. Estas dificuldades devem-se, por vezes, ao difícil acesso a informação útil acerca dos mercados, a diferentes culturas e costumes, ao reduzido

conhecimento acerca das instituições locais e ao comportamento adotar na comunidade de negócios no mercado de destino (AIDA & ANEME, 2013).

No processo de internacionalização as empresas estão sujeitas a vários condicionalismos que tornam as suas operações internacionais mais complexas e arriscadas. Martins (2011) explica três fatores relacionados com as dificuldades que as empresas podem enfrentar na sua expansão internacional, sendo eles, fatores internos às empresas, fatores relativos a parceiros e fatores relativos ao ambiente.

Relativamente aos fatores internos à empresa, estes refletem a importância da dimensão da empresa na trajetória de internacionalização (Martins, 2011). A escassez de recursos financeiros e de recursos humanos qualificados combinados com uma gestão limitada também representam um entrave à internacionalização, dificultando a operacionalidade internacional das empresas ao entrar no mercado estrangeiro (Acs, Morck, Shaver, & Yeung, 1997). Consequentemente, haverá um restringimento nos mercados alvo e nas possibilidades de gestão comercial relativamente ao conhecimento de oportunidades de negócio, difícil acesso a clientes, inexistência de contactos nos mercados e a falta de conhecimento sobre as práticas comerciais locais (Martins, 2011). As diferenças culturais resultantes da diferença de idiomas, de gostos, costumes e tradições locais também representam um problema que as empresas enfrentam internamente (Martins, 2011).

No que respeita aos fatores relativos a parceiros, estes evidenciam o conhecimento insuficiente que as empresas possuem em relação ao mercado local (Martins, 2011). Pois a maioria das atividades internacionais se baseiam em contratos de cooperação com potenciais parceiros, cabendo a estes terem um papel fundamental na comercialização dos produtos, mas devido ao insuficiente conhecimento acerca do mercado local torna-se difícil em identificar e seleccionar os parceiros mais adequados que se enquadrem na política de atividades definida pela empresa (Moen, Gavlen, & Endresen, 2004).

Por último, os fatores relativos ao ambiente dizem respeito ao condicionamento da orientação geográfica da expansão das empresas que pretendem internacionalizar, podendo estas ter de restringir a sua atuação a mercados mais próximos (Martins, 2011). As forças competitivas do sector (concorrentes, clientes e fornecedores) para além de representarem um estímulo à internacionalização, também se podem tornar numa barreira de acordo com a própria localização dos concorrentes e com as possibilidades de evolução do mercado (Martins, 2011). As próprias autoridades governamentais também podem condicionar a entrada nos mercados externos, como é o caso de alguns países imporem a criação de *joint-ventures* com empresas locais ou de fabricar produtos com “conteúdo” local (Jarillo & Echezarraga, 1991 citado por Martins, 2011).

Kubí et al. (2014), de uma forma generalizada, explica que as dificuldades sentidas pelas empresas na decisão em internacionalizar residem da falta de recursos, principalmente financeiros, e consequentemente da necessidade de um rápido retorno sobre o investimento, levando a opções limitadas na seleção do melhor método de entrada no mercado externo.

3.1.5. Modos de entrada

São várias as formas de internacionalização que as empresas têm ao seu dispor. Um modo de entrada consiste num arranjo institucional que uma empresa usa para comercializar o seu produto num mercado estrangeiro (Root, 1994).

Esta diversidade no modo de entrada para os mercados externos, depende da visão que os gestores têm do mercado externo e da fase em que a empresa se encontra (Teixeira & Diz, 2005), tendo implicações distintas quanto ao grau de complexidade de operação internacional (Martins, 2011). Para Ekeledo & Sivakumar (2004), a teoria baseada em recursos é a melhor teoria que tem boas habilidades explicativas para as estratégias de seleção do modo de entrada, na medida em que alega que as empresas fazem escolhas do modo de entrada com base nos seus recursos específicos, proporcionando uma vantagem competitiva para a sua empresa no mercado externo alvo, bem como para melhorar os seus recursos. Esses recursos são vistos como drivers de vantagens competitivas, em que as questões estratégicas emanam desses mesmos recursos específicos das empresas (capacidades, cultural organizacional, ativos especializados, tamanho, reputação e experiência em negócios) (Wernerfelt, 1984). Assim, os recursos que uma empresa possui tanto podem oferecer uma variedade de opções de comercialização para os seus produtos, como também podem restringir devido à falta desses mesmos recursos.

Na mais variada literatura é possível identificar três diferentes formas de abordagem aos mercados externos, tais como, a exportação, as formas contratuais e o investimento direto estrangeiro (Hill, 2007; Martins, 2011; Teixeira & Diz, 2005).

A exportação, para Teixeira & Diz (2005), consiste na forma mais comum de entrada nos mercados internacionais, em que as empresas vendem produtos ou serviços a fornecedores ou clientes estrangeiros. Em alguns casos, a exportação constitui o primeiro passo do processo de internacionalização de uma empresa, podendo evoluir posteriormente para outras modalidades. Martins (2011) acrescenta que esta forma de entrada nos mercados externos implica um forte empenhamento operativo em conjugação com um apoio administrativo complexo, verificando-se ao nível da utilização de uma *trading*, que permite contactar com os clientes, tratar da documentação e do transporte das mercadorias, da criação de uma subsidiária comercial e do recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nos mercados de destino.

Esta forma de entrada nos mercados externos, para Martins (2011), pode assumir dois tipos, sendo eles a exportação indireta e a direta. A exportação indireta consiste na colocação dos produtos no mercado de destino através da distribuição realizada por agentes, baseando-se em relações de subcontratação de segmentos de produção internacionalizados. Desta forma, a empresa regula-se pela fabricação de produtos definidos pelos agentes, que por sua vez procedem à sua colocação no mercado. Por sua vez, a exportação direta compreende o facto de as empresas assumirem por inteiro a internacionalização da totalidade da função e das tarefas inerentes ao colocarem os seus próprios produtos no mercado externo.

Contudo, Teixeira & Diz (2005) diz haver outro tipo de exportação para além dos dois tipos que foram mencionados anteriormente que se denomina como exportação cooperativa ou partilhada. Este tipo de exportação envolve acordos de cooperação com outras empresas.

Por sua vez, as diferentes formas contratuais acontecem quando a internacionalização é feita através de um contrato entre duas empresas de países diferentes, que permite a cada uma das partes fazer uso da tecnologia, da marca, das especificações do produto, etc., na produção ou venda de produtos ou serviços (Teixeira & Diz, 2005).

Tal como na exportação, o modo de entrada através de formas contratuais pode assumir várias modalidades:

- **Licenciamento:** refere-se ao acordo pelo qual uma empresa concede a outra o direito de utilizar a sua tecnologia patenteada ou as suas marcas registadas mediante um pagamento que na maior parte dos casos assume a forma de “*royalty*”, por um período de tempo determinado (Martins, 2011). Este tipo de contratos engloba a assistência técnica, serviços de engenharia ou a formação de pessoal (Teixeira & Diz, 2005).
- **Franchising:** é um acordo através do qual uma empresa (franqueador) concede a outra (franqueado) o direito de explorar de determinada forma um negócio desenvolvido pelo primeiro, podendo usar o seu nome, a sua marca registada, o seu *know-how* e os seus métodos de negociar (Teixeira & Diz, 2005). Esta modalidade contém algumas semelhanças com o contrato de licenciamento, exigindo, no entanto, um maior acompanhamento por parte da empresa que cede a tecnologia ou marca (Martins, 2011).
- **Subcontratação:** consiste numa empresa internacional (ou que pretenda internacionalizar-se) que faz um acordo com uma empresa no país de destino, em que cabe a esta última fabricação dos produtos e à primeira a sua comercialização (Teixeira & Diz, 2005), assegurando que os produtos satisfaçam os requisitos iniciais (Martins, 2011). Para Martins (2011) esta forma de internacionalizar constitui uma desintegração vertical através da qual a empresa se especializa em determinadas funções da cadeia de valor, subcontratando as que não possuem vantagens competitivas.
- **Contrato de gestão:** este tipo de contrato acontece quando os gestores de uma empresa são cedidos por um determinado período de tempo, responsabilizando-se pela tomada de decisões-chave na empresa beneficiária, mediante um pagamento de uma taxa (fixa ou variável), com base nas vendas e lucros (Martins, 2011). Este tipo de contratos são mais utilizados quando existe pouca concorrência internacional no ramo dos serviços, negócios em crise ou até mesmo quando os proprietários não têm experiência no sector (Martins, 2011).
- **Contratos «chaves na mão»:** acontece quando existe um grande fornecimento internacional, em que o fornecedor, geralmente produtor de equipamento, fornece e instala o equipamento de uma nova fábrica pronta a funcionar (Martins, 2011). Para Hill (2007), este tipo de contrato consiste numa forma de um processo de exportação de tecnologia para outros países. Numa fase avançada, poderá evoluir para um

contrato de gestão com o objetivo de assegurar a transferência de tecnologia na fase de exploração (Martins, 2011). Este tipo de contratos é mais comum em indústrias que possuem uma tecnologia de produção cara e complexa (Hill, 2007).

- *Joint-ventures*: refere-se a acordos realizados entre empresas de dois países diferentes com a finalidade de criar, num desses países, um negócio com entidade empresarial distinta, partilhando lucros e riscos associados (Teixeira & Diz, 2005).
- *Consórcios*: retrata uma associação de várias empresas, originando uma organização não independente em termos jurídicos (Martins, 2011).
- *Alianças*: consiste num acordo realizado entre empresas caracterizado pela cooperação, reciprocidade ou pela conjugação de esforços e de competências, havendo a possibilidade de envolver participações de capital (Teixeira & Diz, 2005).

Por último, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) consiste na aquisição de ativos operacionais num país estrangeiro, podendo assumir duas modalidades, o investimento de raiz e a aquisição (Teixeira & Diz, 2005). O investimento de raiz diz respeito à criação de uma nova empresa pela empresa internacional com o objetivo de iniciar a sua atividade no país de destino. Por outro lado, a aquisição acontece quando se adquire uma empresa já em funcionamento, beneficiando de um acesso mais rápido ao mercado.

3.2. A Diplomacia

Com finalidade de enquadrar a organização de missões empresariais a mercados externos no processo de internacionalização das empresas, importa abordar o tema da diplomacia económica. A diplomacia económica consiste, no fundo, num instrumento para facilitar a internacionalização das empresas para mercados onde Portugal esteja representado. Por outras palavras, “o conceito de diplomacia económica foi desenvolvido recentemente como um processo de utilização mais eficiente das nossas representações diplomáticas no sentido de facilitar os movimentos das empresas portuguesas no exterior, tanto em termos de comercialização de produtos e serviços como o desenvolvimento de projetos de investimento”, envolvendo “todas as ações que contribuam para a afirmação no exterior da estrutura económica nacional” (Bom, 2005).

O conceito de diplomacia económica, segundo vários autores, tem sido objeto de várias discussões e de conceptualizações nem sempre convergentes. Os estudos realizados veem a diplomacia económica como centrada na análise de uma atividade instrumental e intermediária (Carron de La Carrière, 1998) que progrediu de um modelo simples de diplomacia comercial de apoio aos mercadores (Morillas Gómez, 2001).

Na sua conceção tradicional, a diplomacia nasceu da necessidade de comunicação entre povos, no sentido de resolução de conflitos ou assuntos de interesse mútuo (Galito, 2011). De um modo geral, a diplomacia económica tradicional consistia na condução das relações entre os Estados soberanos e outras entidades, feita por representantes oficiais e através de meios pacíficos, em que o seu núcleo de atividade diplomática se centrava em negociações confidenciais

acerca de questões políticas, estratégicas e militares, alimentando-se de contactos privilegiados no país de destino (Fernandes, 2014).

Nas últimas décadas, o mundo sofreu modificações que acentuaram o peso dos aspetos económicos e comerciais na vida dos Estados e das sociedades, tornando a diplomacia económica tradicional ineficaz perante os desafios evidentes de um mundo mais globalizado, interdependente e competitivo (Galito, 2012). Apesar de, para Fernandes (2014), a atividade diplomática tradicional ter sido tendencialmente multidimensional em que as questões económicas e comerciais nunca estiveram afastadas.

Consequentemente, erguer-se uma transformação e reestruturação da representação externa dos Estados e das práticas diplomáticas, surgindo, deste modo, uma nova diplomacia com novas linhas de atuação, como a representação, a comunicação e a negociação (Diário Económico, 2015). Fernandes (2014) acrescenta que estas transformações passaram também a afetar o estilo e conteúdo da diplomacia, num duplo sentido: A reorientação da diplomacia estatal para atividades que podem ser qualificadas como diplomacia económica e/ou comercial; E por sua vez, a crescente relevância de novos atores, nomeadamente das grandes empresas multinacionais, na arena da diplomacia económica.

Silva (2002) explica a evolução da diplomacia económica moderna dividindo-a em três fases:

- **1ª Fase (Segunda metade do século XIX até à I Guerra Mundial)**
A diplomacia económica era identificada como uma política agressiva por parte de um pequeno número de potências com o objetivo de obter vantagens económicas através da subjugação colonial de outros povos e nações;
- **2ª Fase (Fim da I Guerra Mundial até aos anos 70)**
Devido ao colapso da ordem económica internacional, a diplomacia económica esteve concentrada nas negociações e acordos multilaterais, respeitantes aos pagamentos internacionais, ao restabelecimento da ordem comercial, à estabilização e à luta contra as depressões;
- **3ª Fase (Dos anos 80 até ao ano 2002)**
Crescem novas preocupações na ação diplomática, com vista a acompanhar e estimular a atividade das empresas para o exterior e captar investimento estrangeiro, de forma a alcançar os objetivos nacionais de bem-estar, competitividade, crescimento económico, etc.

Seria pertinente introduzir uma quarta fase na evolução da diplomacia económica defendida por (Silva, 2002), em que esta explicasse as transformações ocorridas na última década. A atividade diplomática nas últimas décadas, para além de abrir portas aos empresários permitindo-lhes contactos, não se restringe apenas a uma lógica “estatocêntrica” mas considera igualmente o papel dos agentes não estatais (Fernandes, 2014). Esta nova lógica consiste num “trabalho continuado dos embaixadores junto da classe empresarial e política, identificando oportunidades de negócio e fazendo a ponte para as empresas dos seus próprios países”, como

por exemplo, “os Estados Unidos da América nomeiam empresários ou gestores para as representações externas” (Diário Económico, 2015).

No contexto atual, a diplomacia é vista como uma das mais eficazes vias de realização dos interesses nacionais, que implica esforços diplomáticos concentrados no interesse de cada país a nível internacional (Magerramov & Rustambekov, 2010). Neste sentido, para Carron de La Carrière (1998), a diplomacia económica tem como objetivo atingir condições de atuação ótimas, do ponto de vistas dos interesses nacionais com enfoque nos interesses dos grandes centros globais de competição, e com base no potencial económico de cada país e na sua posição geoeconómica. Carron de La Carrière (1998) acrescenta ainda que a diplomacia económica é definida como a prossecução de objetivos económicos por meios diplomáticos, quer se apoiem, ou não, em instrumentos económicos para os atingir.

Melissen (1999) define diplomacia como um mecanismo de representação, comunicação e negociação através do qual os Estados e outros atores internacionais conduzem os seus temas centrais, políticos e económicos. O autor defende ainda que a diplomacia moderna tem uma natureza bastante diferente da diplomacia que era tradicional, em que a atual não se cinge apenas aos Estados, mas a múltiplos atores não-estatais.

Na opinião de Raymond Saner & Yiu (2003), a diplomacia económica subdivide-se em diferentes níveis, por poder ser praticada por agentes estatais ou não-estatais. Se esta for desenvolvida por agentes públicos, temos a diplomacia económica propriamente dita, desenvolvida pelo Estado nas suas relações com outros Estados ou Organizações Internacionais, e a diplomacia comercial, se for desenvolvida pelo Estado nas suas relações Estado-Empresas. Por outro lado, a atual diplomacia económica, joga-se não só com agentes estatais nas suas relações Estados-Estados, como nas relações Estados-empresas e empresas-empresas (Fernandes, 2014). Os agentes não estatais também dinamizam a sua própria diplomacia económica, como por exemplo, as multinacionais que possuem diplomacia corporativa (em que estabelecem ligações internas à empresa, entre a sede e suas filiais, por forma a se adaptarem à cultura dos países de acolhimento) e diplomacia de negócios (quando dialogam com o Estado, por forma a estabelecerem parcerias locais, com o objetivo de definir políticas e estratégias de investimento, negócios, etc.) (Galito, 2012). A isto poderão acrescentar-se ainda outros agentes relevantes, como é o caso de algumas ONGs influentes no que respeita a questões de economia política internacional (Green Peace nas questões ambientais) (Fernandes, 2014).

Relativamente aos atores estaduais, é de maior relevância para o estudo explicar de forma abrangente em que consiste a diplomacia económica e a diplomacia comercial.

A diplomacia económica, como já foi referido anteriormente, tem como ator principal o Estado e o seu papel no ambiente internacional, tanto no âmbito bilateral (na relação entre dois Estados), multilateral (entre três ou mais países, por exemplo no seio da Organização Mundial de Comércio – OMC), como no âmbito regional (como no caso específico dos blocos regionais como a União Europeia ou concretamente a Zona Euro) (Galito, 2011). Esta diplomacia é baseada em confiança e na cooperação entre Estados, em que estes podem intervir na economia através de

incentivos fiscais à exportação, do financiamento público e da concessão de créditos públicos à exportação (Silva, 2002).

Por sua vez, a diplomacia comercial, é conduzida por diplomatas do Estado com objetivo de promover os negócios entre o país de origem e o de destino. Existe, portanto, uma relação entre agentes públicos e privados que pode ser dinamizada por diplomatas e por representantes de agências de comércio e de investimento (Naray, 2008). Deste modo, o Estado, através da sua rede externa, apoia e protege as suas empresas além-fronteiras, na medida em que fornece apoio financeiro e material, e disponibiliza informação relevante e privilegiada que possa facilitar o processo de internacionalização (Galito, 2011).

Naray (2008) explica que o Estado, ao investir nesta atividade, provoca um impacto positivo nas empresas cuja internacionalização seja recente, no que respeita ao nível da sua credibilidade e imagem nos mercados externos, acesso a informação credível e neutra sobre oportunidades de negócio, satisfazer preocupações estratégicas, apoio de representantes do seu país, sobretudo em caso de conflito, e maior facilidade de encontrar parceiros de negócio.

Importa ainda referir que a diplomacia económica pode ajudar a dinamizar a diplomacia comercial, estabelecendo “acordos ao mais alto nível que possam servir os interesses das empresas nacionais, para que estas possam explorar ou investir num determinado país e assim diminuir barreiras alfandegárias, obter facilidades fiscais ou linhas de crédito, e outros incentivos que extingam custos ou riscos associados à internacionalização” (Galito, 2012, p.10).

Para Bergeijk (2009), a estratégia para promover a economia e a imagem de um país no exterior através da diplomacia passa pela criação de embaixadas e consulados, na medida em que permitem criar boas relações políticas e conseqüentemente boas oportunidades de comércio e investimento, pela realização de feiras, missões empresariais e visitas de estado. A diplomacia económica é então considerada como um instrumento indispensável e prioritário da política económica externa de qualquer governo, pelo que procura criar e explorar novas oportunidades para as empresas e conseqüentemente para a economia do país, por meio de estratégias de apoio à internacionalização, do fomento das exportações, de promoção de diversos setores da atividade económica e de captação de investimento direto estrangeiro (Bergeijk, 2009).

3.2.1. O Caso Português

Atualmente, no plano internacional predomina um ambiente de concorrência económico-comercial bastante agressiva, em que os aspetos económicos e comerciais adquiriram uma crescente preponderância na diplomacia estatal (Fernandes, 2014). Portugal por ser um Estado com uma pequena economia aberta e por não estar envolvido diretamente em conflitos internacionais, a observação anterior também lhe é válida (Fernandes, 2014).

Internamente em Portugal, a atividade diplomática está também ligada, de uma forma crescente, a regionalismos internos, por distritos e principais cidades, aumentando anualmente o estabelecimento de protocolos e parcerias de cooperação com empresas interessadas em

Investimento Direto Estrangeiro (IDE), Investimento Direto de Portugal no Estrangeiro (IDPE) e exportações (Galito, 2011).

Desde 1982, data em que foi falado pela primeira vez no conceito de diplomacia económica por Jaime Gama (Ministro dos Negócios Estrangeiros 1983-1985), que foi assumido como prioridade central o reforço da diplomacia enquanto contributo essencial ao crescimento económico do país, através do incentivo ao comércio externo, apoiando a internacionalização do tecido empresarial português e a captação de investimento direto estrangeiro (Galito, 2011). Mas foi na Resolução do Conselho de Ministros nº 152/2006 que foi explicitado a definição oficial de diplomacia económica da seguinte forma: “A atividade desenvolvida pelo Estado e seus institutos públicos fora do território nacional, no sentido de obter os contributos indispensáveis à aceleração do crescimento económico, à criação de um clima favorável à inovação e à tecnologia, bem como à criação de novos mercados e à geração de emprego de qualidade em Portugal.” (Fernandes, 2014).

Neste contexto, os principais objetivos da diplomacia económica passaram a ser os seguintes¹:

- a) Promover a imagem de Portugal como país produtor de bens e serviços de qualidade para exportação, como destino de excelência e como território preferencial de intenções de investimento, no quadro de uma economia internacional globalizada;
- b) Cultivar e aprofundar relações com os principais agentes económicos estrangeiros que tenham ou possam vir a ter relações com Portugal, com os decisores de grandes investimentos económicos e com criadores de fluxos e rotas importantes no plano turístico;
- c) Apoiar a internacionalização das empresas portuguesas, quer no respeitante a estratégias de comercialização quer no atinente à fixação de unidades produtivas no exterior, quer ainda por via de deteção de oportunidades geradoras de mais-valias potenciais para o País e suas empresas.

Por sua vez, os encargos da diplomacia económica passaram a incidir sobre dois ministérios, o Ministério dos Negócios Estrangeiros e o Ministério da Economia, como descreve a Resolução do Conselho de Ministros nº 152/2006, publicada no Diário da República de 9 de Novembro. Ao Ministério dos Negócios Estrangeiros tem como tarefas: “a) Sedimentar e imagem externa de Portugal estabelecendo contactos e criando um ambiente favorável à atração dos agentes económicos estrangeiros pelo mercado português e à abertura dos mercados externos aos bens, serviços e investimentos portugueses, designadamente através de embaixadas e consulados que o integram; b) a deteção, através da ação dos representantes diplomáticos, de oportunidades de negócio, alertando as entidades portuguesas responsáveis para elas; c) Estreitar contactos com as comunidades de empresários portugueses no estrangeiro e suas relações com a economia portuguesa.” Por sua vez o Ministério da Economia, atualmente Ministério da Economia e do Emprego, incluindo as entidades públicas na sua dependência, tem os seguintes encargos: “a) Promover as ações [...] com vista à promoção da Marca de Portugal, salientando a imagem do País moderno, inovador e competitivo; b) O fomento das exportações, à promoção da

¹ Resolução do Conselho de Ministros nº 152/2006, publicada no Diário da República de 9 de Novembro

captação e manutenção do investimento estrangeiro; c) A internacionalização das empresas portuguesas; d) A atração do turismo e a promoção de Portugal como destino turístico.”

No foco da diplomacia económica estão também envolvidos vários organismos influentes do ponto de vista orgânico e funcional, como é o caso da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) e do Turismo de Portugal (Fernandes, 2014). Neste sentido, a Resolução do Conselho de Ministros nº 44/2011² redefiniram algumas alterações na coordenação interministerial em matéria de ação económica externa, tais como, a criação do Conselho Estratégico para a Internacionalização da Economia (CEIE), presidido pelo Primeiro-Ministro, que tem como missão avaliar políticas públicas e iniciativas privadas, e respetiva articulação, em matéria de internacionalização da economia portuguesa, da promoção e captação de investimento estrangeiro e de cooperação para o desenvolvimento. A sua composição inclui:

- O Primeiro-Ministro, que o dirige;
- O Ministro do Estado e das Finanças;
- O Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros;
- O Ministro da Economia e do Emprego;
- Quatro representantes de organizações do sector empresarial privado, a convidar de entre as mais diretamente ligadas aos processos de internacionalização e desenvolvimento.

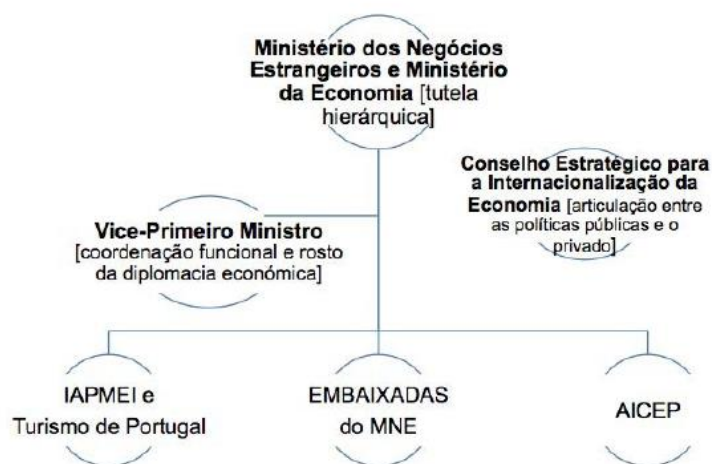


Figura 3: Organismos públicos envolvidos da diplomacia económica (Fonte: Fernandes, 2014).

Em relação à AICEP, esta representa o organismo central da diplomacia económica (Fernandes, 2014). A AICEP e a sua vasta Rede Externa integrada no Ministério dos Negócios Estrangeiros tem como papel o apoio direto à internacionalização das empresas nos seus pontos de rede, prestando vários serviços no terreno (AICEP, 2015). Por sua vez, os pontos de rede têm como funções apoiar as ações decorrentes nos respetivos mercados por ação das empresas, no que respeita à angariação de Investimento Direto Estrangeiro, identificação de oportunidades de negócios internacionais face à oferta nacional no que respeita à diversificação de exportações, acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas e,

² Resolução do Conselho de Ministros nº 44/2011, publicada no Diário da República de 25 de Outubro

ainda, apoia a participação nacional em eventos estrangeiros de grande variedade de maneira a difundir a imagem de Portugal e do seu conjunto empresarial de forma integrada (AICEP, 2015; Araújo, 2013).

Deste modo, os vários mercados espalhados pelo mundo, as representações AICEP/Embaixadas/Consulados constituem centros de dinamização de negócios internacionais e apoio local para as empresas portuguesas (Pacheco, 2013). Neste seguimento, a representação diplomática de Portugal é constituída por 145 postos, repartidos em 71 embaixadas, 65 consulados de carreira e 9 Missões diplomáticas nas Organizações Internacionais, para além dos 180 consulados honorários (Embaixada de Portugal no Brasil, 2015). Por sua vez, a rede externa da AICEP possui escritórios disseminados por 42 países, que em articulação com a rede diplomática e consular assegura a presença em cerca de 80 mercados (AICEP, 2015).

Importa ainda referir todos os postos diplomáticos e consulares têm objetivos estratégicos comuns, inumerados por Pacheco (2013):

- Contribuir para a diversificação de mercados de destino de exportações de bens e serviços nacionais, identificando interlocutores adequados, oportunidades de negócio e promovendo de forma adequada produtos, marcas e serviços portugueses;
- Contribuir para a internacionalização das empresas portuguesas, apoiando-a localmente e intervindo no sentido de eliminar dificuldades e constrangimentos existentes;
- Contribuir para a captação de investimento direto estrangeiro, identificando potenciais investidores, antecipando intenções de investimento e apoiando a promoção de Portugal como destino de projetos de investimento;
- Contribuir para a promoção turística de Portugal e respetiva captação de novos e sustentados fluxos turísticos;
- Contribuir para a identificação de oportunidades de internacionalização da economia no quadro de projetos e programas financiados por Instituições Financeiras Internacionais;
- Dinamizar a criação de redes de 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;
- Valorizar as comunidades portuguesas residentes no estrangeiro, que representam valor estratégico nas componentes financeiras, económica, cultural, social e política;
- Promover a ação das Câmaras de Comércio portuguesas, associações empresariais e outras estruturas e fomentar a articulação dos seus objetivos com entidades públicas e privadas envolvidas no processo de internacionalização da economia;
- Recolher e tratar informação de forma sistemática e criteriosamente centrada na defesa dos interesses portugueses;
- Pró-atividade na solicitação de missões empresariais e a sua articulação com visitas de responsáveis políticos;
- Promoção regular de produtos nacionais nos eventos das embaixadas e consulados;

- Facilitação na utilização de instalações das embaixadas e consulados para a realização de eventos empresariais.

3.3. Instituições e programas de apoio à internacionalização das PME

3.3.1. A AICEP e a sua Unidade de Gestão das Associações

Como já foi referido anteriormente a AICEP tem um peso significativo na diplomacia económica portuguesa e no tecido empresarial português. Ela oferece serviços de suporte e aconselhamento com vista a auxiliar na melhor abordagem aos mercados externos, identifica e seleciona oportunidades de negócios internacionais, e acompanha o desenvolvimento de processos de internacionalização das empresas portuguesas, principalmente as PME's (AICEP, 2015).

De uma maneira mais concreta, a AICEP visa promover o país como um país-destino de investimento (fator atratividade) e de exportação (fator competitividade), através de apoio à internacionalização das empresas portuguesas, principalmente PME's, à realização de feiras de negócio e missões empresariais, com principal destaque para os países considerados estratégicos pela política externa portuguesa (mercado da União Europeia, PALOP, Brasil, entre outros) (Galito, 2011).

A AICEP tem como áreas de operação quatro departamentos, a Direção de Relações Institucionais e Mercados Externos, a Direção de Grandes Empresas, a Direção de Pequenas e Médias Empresas e por fim a Unidade de Gestão das Associações (AICEP, 2013). Devido a motivos de relevância para o estudo irei dedicar um pouco mais de detalhe à Unidade de Gestão das Associações.

Por sua vez, a Unidade de Gestão das Associações (UGA) está integrada na AICEP como um órgão de gestão de clientes, em que as suas principais tarefas consistem em assegurar o relacionamento operacional com as Associações empresariais, industriais ou sectoriais e entidades enquadradas numa estratégia de Eficiência Coletiva, como é o caso dos Pólos de Competitividade, por forma dar uma resposta eficiente e eficazmente a todos os pedidos de apoio ou preparação de informação solicitada por este tipo de entidades. Este acompanhamento envolve o apoio às suas iniciativas de internacionalização e de coordenação junto dos planos de ação das Associações, como por exemplo, os projetos conjuntos (Araújo, 2013).

Especificamente, o apoio fornecido por esta unidade engloba toda a preparação e suporte nas Missões Empresariais nos mercados alvo, na organização e composição de Missões Inversas (identificação e convite de importadores) e, por fim, a divulgação de ações e programas gerais de apoio à internacionalização (AICEP, 2013). Por parte das associações empresariais/industriais, estas promovem e desenvolvem os projetos de apoio à internacionalização levando a cabo um

conjunto de iniciativas aprovadas ao abrigo do QREN³ (Quadro de Referência Estratégico Nacional), que visam a organização, realização e acompanhamento de Missões Empresariais em conjunto com a AICEP a mercados emergentes, cujas características, dimensão, potencial de crescimento e posicionamento geográficos se revelam prioritários e privilegiados para o aumento da quota de exportações e investimento nacionais (AIDA, 2015).

Consequentemente do que foi referido anteriormente, em especial as ações e programas gerais de apoio à internacionalização, a AICEP representa um Organismo Técnico Coordenador de sistemas de incentivos, que ao abrigo do QREN, é chamada a acompanhar projetos apresentados aos diversos Sistemas de Incentivos. A Unidade de Gestão das Associações tem ao seu encargo a avaliação técnica e qualitativa das candidaturas das Associações Empresariais/Industriais (sem fins lucrativos) aos projetos conjuntos do Sistema de Incentivos à Qualificação e Internacionalização de PME's, promovido pelo Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) e gerido pelo COMPETE (órgão de gestão) (Araújo, 2013).

Por sua vez, os projetos conjuntos destinam-se a empresas que cumpram as condições de elegibilidade do Enquadramento Nacional⁴ e do Regulamento do SI de Qualificação de PME⁵, especificamente (Nunes, 2014):

- A nível sectorial, possuir um CAE enquadrável de acordo com as condições de elegibilidade previamente definidas;
- A nível territorial, aplicação à totalidade do território nacional exceto nas regiões NUT II de Lisboa, Algarve, Madeira e Açores;
- Ser uma empresa legalmente constituída;
- Cumprir as condições legais necessárias ao exercício da respetiva atividade;
- Situação regularizada face à administração fiscal, à segurança social e às entidades pagadoras dos incentivos;
- Dispor de contabilidade organizada em termos de legislação aplicável;
- Apresentar uma situação económico financeira equilibrada;
- Cumprir, se aplicável, os critérios de PME.

As despesas elegíveis incluídas nos projetos conjuntos englobam a participação em feiras internacionais, em que as empresas têm a possibilidade de demonstrar a oferta nacional, ações de promoção e contacto com a procura externa, missões de prospeção a potenciais mercados para exportação e respetivos estudos de mercado (AIDA, 2015).

3.3.2. Programas de apoio à internacionalização das PME

No contexto da internacionalização, os sistemas de incentivos às empresas constituem um elemento de maior importância no que respeita aos instrumentos de dinamização do

³ Programa de fundos comunitários europeus a decorrer durante o período de estágio.

⁴ DL n.º 65/2009 Diário da República, 1.ª série – N.º 56 – 20 de Março de 2009

⁵ Portaria n.º 47-A/2012 – Diário da República, 1ª Série - N.º 40 – 24 de Fevereiro de 2012

investimento e da atividade empresarial. Estes constituem instrumentos fundamentais para a inovação com vista o aumento da competitividade das empresas ⁶.

Desta forma, o Quadro de Referência Estratégica Nacional (QREN) tem ao seu dispor três tipos de Sistemas de Incentivos (SI) que têm como objetivo promover a produtividade e competitividade (COMPETE, 2015):

- O SI Inovação, tem como objetivo a promoção da inovação no tecido empresarial português por via da produção de novos bens, serviços e processos que acrescentem valor ao crescimento das empresas nos diversos mercados. Deve ainda estimular o empreendedorismo qualificado e o investimento estruturante em novas áreas com potencial de crescimento;
- O SI (Qualificação Internacional) PME, promove a competitividade das Pequenas e Médias Empresas com o aumento da produtividade, flexibilidade e da capacidade de resposta e de presença ativa em mercados internacionais graças ao investimento em vetores de sustentabilidade, especializados na dimensão da internacionalização;
- O SI I&DT (Sistema de Incentivos à Investigação e Desenvolvimento Tecnológico), tem como finalidade o incremento da importância da Investigação e Desenvolvimento (I&D) na mentalidade empresarial nacional, em que visa melhorar a capacidade das empresas em produzir, absorver e aplicar conhecimento por forma a aumentar a competitividade das empresas.

Importa referir que o período de estágio coincidiu com a viragem do QREN (2007-2013) para o Portugal 2020 (2014-2020). Durante o estágio foi possível presenciar as candidaturas das empresas para o novo programa de fundos comunitários europeus, mas como as missões empresariais em estudo organizadas pela AIDA estão inseridas no plano de ação de projetos conjuntos aprovados ao abrigo do COMPETE e promovidos pelo QREN, houve necessidade de o referir, mais propriamente os seus sistemas de incentivos. Portugal 2020 tem como princípios a programação que consagra a política de desenvolvimento económico, social e territorial para promover Portugal entre 2014 e 2020 (IAPMEI, 2015). O novo programa comunitário definiu quatro objetivos temáticos para estimular o crescimento e a criação de emprego, sendo eles, a Competitividade e Internacionalização, a Inclusão Social e Emprego, o Capital Humano e, por fim, a Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos (IAPMEI, 2015).

3.4. Missões empresariais

A temática da internacionalização encontra-se ligada à prática da atividade da diplomacia económica. As várias formas de entrada nos mercados externos estão dependentes de vários fatores, como por exemplo, enquadramento legal e estabilidade do mercado, das condições de acesso, da experiência da empresa em mercados externos, da qualificação dos recursos (humanos e financeiros), do risco associado, do retorno esperado, do produto, etc. A participação das empresas em missões empresariais constitui, deste modo, uma forma de abordagem aos

⁶ Portaria n.º 47-A/2012 – Diário da República, 1ª Série - N.º 40 – 24 de Fevereiro de 2012

mercados externos, pois estas poderão servir como um veículo facilitador para um conhecimento mais aprofundado acerca dos mercados e ao estabelecimento de contactos e parcerias. Neste contexto, a realização de missões empresariais para mercados onde Portugal tem representações diplomáticas, como por exemplo as Embaixadas/Consulados/Delegações da AICEP, constitui um facilitador na medida em que desbloqueia problemas e ultrapassa problemas, pois haverá um acompanhamento nas missões empresariais ou participação em feiras e outros eventos que seja de interesse para as empresas participantes.

A organização de missões empresariais constitui a promoção de ações concretas de diplomacia económica sob a salvaguarda da internacionalização da economia Portuguesa (Galito, 2012). O seu papel é muito importante no processo gradual de aprofundamento da presença das empresas nos mercados externos, na medida em que há uma criação de valor fundamental para a tomada de decisões que visam a internacionalização (AIDA, 2015).

Antes de mais importa referir uma pequena diferença. Enquanto as multinacionais de maior dimensão são caracterizadas por serem mais autónomas e poderem investir nelas próprias em pesquisas de mercado e em viagens de prospeção, em que procuram mais o embaixador para poderem obter influência política, as PME's já se encontram dependentes de consulados, agências comerciais e de investimentos, associações empresariais e de investimento do Estado para obter informação fidedigna acerca do mercado-alvo (Galito, 2012).

São algumas as definições relativas às missões empresariais. Para Spence (2003), as missões empresariais consistem num programa que tem como objetivo fundamental encorajar as pequenas e médias empresas a tornarem-se internacionais devido ao seu pouco conhecimento acerca dos mercados alvo. Através da participação numa missão empresarial as empresas adquirem conhecimento em primeira mão sobre a cultura do país estrangeiro através do contacto direto com outras empresas locais e representantes do governo (Mercier, 2007), possibilitando adquirir as suas próprias perceções do potencial do mercado e aumentar o seu conhecimento acerca das redes de negócio (Young, 1995). Seringhaus (1987) acrescenta que a participação numa missão empresarial permite em primeira mão uma avaliação das oportunidades existentes no mercado, o estabelecimento de contactos diretos no mercado-alvo, a assistência na procura de representações ou potenciais clientes e, por fim, o contato com os outros participantes.

Para Galito (2012), as missões empresariais são organizadas por representantes diplomáticos, em que visam promover oportunidades de negócio e podem levar consigo um grupo de empresas de um determinado sector ou multisectoriais. Por sua vez, estas missões são promovidas pelo estado, em que oferecem uma imagem credível e de confiança, facilitando a negociação e a integração no país de destino. A participação das empresas neste tipo de iniciativas pode incluir:

- a. Reuniões bilaterais com potenciais parceiros (B2B);
- b. Participação em vários eventos, de maneira a obter um conhecimento mais aprofundado do mercado;
- c. Estabelecer ou reforçar o relacionamento comercial com os mercados de atuação;

- d. Conhecer práticas adotadas por empresas ou mercados de referência;
- e. Possibilitar às empresas participantes o contacto com novos mercados, novos produtos e novas práticas de gestão;
- f. Consolidação da presença das empresas portuguesas no mercado global.

Wilkinson & Brouthers (2006) enfatizam que estas iniciativas proporcionam a oportunidade para as empresas de investigarem os mercados alvo, conhecer compradores e distribuidores, trocar impressões com os participantes mais experientes e fazer os primeiros contactos internacionais.

No seu trabalho, Ferreira (2013), através de um estudo desenvolvido em pequenas e médias empresas do sector da moda, que tinha como objetivo avaliar o impacto da participação em feiras e missões empresariais numa ótica inovadora, verificou que a participação das empresas em eventos deste tipo traz a possibilidade de obter um conhecimento mais aprofundado acerca dos mercados externos, relativamente às suas tendências, fornecedores, clientes e outros benefícios, como por exemplo, o aumento da faturação, representantes, novas práticas para o desenvolvimento do produto, novos conhecimentos e uma atualização constante dos mercados externos. O autor ainda realça a importância da participação das empresas neste tipo de eventos na medida em que existe uma comunicação entre clientes diretos ou indiretos, por meio dos seus representantes, em que obtêm um *feedback* importante dos seus produtos e da sua atuação.

Importa mencionar que a realização de missões empresariais contribuem, por assim dizendo, para o aumento das vendas no mercado externo, porém, este processo só é possível devido ao facto destas missões permitirem melhorar o processo de construção de relações entre potenciais parceiros durante um longo período (Spence, 2003), podendo serem consideradas como uma estratégia de exportação de longo prazo (Seringhaus, 1989).

Contudo, a participação em missões empresariais não invalida a realização de uma análise prévia acerca do mercado externo em questão. As empresas deverão ter em consideração as características do mercado alvo, o objetivo da missão, a constituição do grupo de empresas participantes e os interesses dos participantes. Spence (2003) complementa que as empresas não só precisam de adquirir conhecimentos específicos sobre os mercados alvo antes de participar numa missão empresarial, mas também acerca dos canais de comunicação com os potenciais parceiros de negócio. Por fim, o facto das entidades organizadoras das missões empresariais apoiarem e acompanharem as empresas na sua preparação origina missões empresariais mais eficazes (Spence, 2003).

4. Metodologia e análise de dados

4.1. Metodologia

Após a realização da revisão da literatura, importa agora perceber os resultados da participação em Missões Empresariais no processo de internacionalização das empresas. Uma das atividades desenvolvidas pela AIDA, no âmbito da internacionalização e no contexto do Gabinete de Relações Exteriores, consiste na organização de missões empresariais com o objetivo de apoiar e incentivar as empresas a aumentarem e/ou iniciarem o seu processo de internacionalização. Neste seguimento, surgiu o interesse em estudar as empresas que tenham participado nas missões empresariais organizadas pela AIDA através da elaboração de um questionário, no sentido de tentar perceber qual o efeito sentido dessa mesma participação na empresa.

O questionário elaborado pretendeu avaliar o impacto da participação em Missões Empresariais no processo de internacionalização das empresas, sem esquecer da caracterização do processo de internacionalização, identificando os motivos, as barreiras, os apoios, as entidades que as empresas tiveram oportunidade de interagir e, por fim, perceber se os objetivos iniciais da participação em missões empresariais foram cumpridos e quais os efeitos sentidos na empresa.

As questões incluídas no questionário foram elaboradas com base na fundamentação teórica incluída na revisão da literatura e com base em questionários disponibilizados pela instituição de acolhimento que serviam para o controlo da satisfação das empresas que integrassem nas missões empresariais, procedendo-se, posteriormente, a adaptações necessárias para a concretização do objetivo em estudo.

Um outro aspeto relevante tido em conta na elaboração do questionário foi a sua dimensão e o tempo de resposta, para que através de um formato sucinto, mas com questões pertinentes e de fácil preenchimento, de modo a se conseguir mais recetividade e, consequentemente, um volume de respostas considerável. Neste seguimento, a estrutura do inquérito (anexo 3) foi dividido em três partes:

1. Identificação da empresa, que inclui a designação da empresa, o CAE, o nº de trabalhadores, o volume de negócios dos últimos três anos disponíveis e a identificação do responsável pelo preenchimento.
2. Caracterização do processo de internacionalização, indicando a atividade internacional, caso já a tenha iniciado, os principais motivos e barreiras no processo de internacionalização, as entidades que contactaram e os apoios que consideram importantes.
3. Missões Empresariais, indicando quais e quantas as missões empresarias a empresa já integrou, os principais objetivos e o impacto sentido de a(s) integrar. Por fim, cada empresa avalia a sua experiência na integração numa missão empresarial.

Relativamente ao processo de inquirição, o questionário foi colocado on-line (<https://www.onlinepesquisa.com/s/c1c921f>) com as instruções de preenchimento devidamente necessárias e divulgado por *e-mail*. O primeiro contacto com as empresas decorreu entre os dias

14 a 30 de Abril. Devido ao reduzido número de respostas recebidas, houve necessidade de enviar outro *e-mail* com a finalidade de lembrar a data limite e a relevância da contribuição para o estudo a ser realizado. Posteriormente, recorreu-se à realização de telefonemas às empresas que estavam em falta responder ao questionário com o objetivo de se obter um maior número de respostas.

A amostra de empresas teve como suporte uma base de dados disponibilizada pela AIDA com as empresas que integraram nas missões empresariais organizadas por ela. Assim, a amostra é de 141 empresas. Contudo, o número de respostas obtidas foi de 52 empresas. O tamanho bastante reduzido de respostas recebidas em relação número de empresas inicial deveu-se à indisponibilidade das empresas em responder, em que algumas se negaram a responder por não fazer parte da política da empresa em responder a este tipo de questionários ou simplesmente porque não se mostrarem interessados para tal.

Para proceder ao tratamento de dados, recorreu-se ao programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) com o objetivo realizar uma análise descritiva de frequências dos dados obtidos no questionário. Através do SPSS também foi possível realizar alguns testes estatísticos, nomeadamente, o *Teste de Mann-Whitney* e o *Teste do Qui-quadrado*, com a finalidade de conseguir uma maior profundidade dos resultados obtidos. Por sua vez, as hipóteses testadas nos testes estatísticos foram: H1: O número de missões empresariais tem um impacto positivo nas empresas que as integram; H2: Existe relação entre os principais objetivos de integrar uma missão empresarial e o impacto sentido na empresa; H3: O tipo de atividade internacional que as empresas possuem influencia a sua frequência às missões empresariais; H4: Existe relação entre o alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial e a avaliação geral da experiência obtida dessa mesma participação.

4.2. Análise de dados

4.2.1. Caracterização da amostra

Como foi dito anteriormente, 141 empresas foram o alvo do questionário, tendo só obtido resposta de 52 empresas. Dessas 52 empresas foram excluídas 8 empresas devido à falta de coerência nas respostas obtidas e ao preenchimento incompleto do questionário. Assim, resulta um total de 44 empresas para a realização do estudo.

No que respeita à atividade económica em termos sectoriais de acordo com a terminologia adotada na Classificação Portuguesa das Atividades Económicas – Revisão 3 (CAE)⁷, as empresas com maior representatividade pertencem às Indústrias transformadoras (65,9%), ao Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos (13,6%) e à Atividade de consultoria, científicas, técnicas e similares (11,4%).

⁷ DL n.º 381/2007 Diário da República, 1.ª série – N.º 219 – 14 de Novembro de 2007.

Tabela 7: Atividade económica das empresas.

CAE	Frequência	Percentagem
Indústrias transformadoras	29	65,9%
Construção	1	2,3%
Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	6	13,6%
Transporte e armazenagem	1	2,3%
Atividades de informação e de comunicação	2	4,5%
Atividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	5	11,4%
Total	44	100%

Fonte: Elaboração própria

Em relação à dimensão das empresas⁸, todas elas se enquadram na categoria de pequenas e médias empresas (PME), em que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede os 50 milhões de euros.

Na análise do número de trabalhadores (Gráfico 4) dividiu-se as empresas por três partes, as que tinham um número de trabalhadores menor que 10, entre maior ou igual que 10 e menor que 50 e entre maior ou igual que 50 e menor que 250. Deste modo, de acordo com o gráfico apresentado (figura x) verifica-se maior concentração de empresas que tenham um número de trabalhadores entre $10 \leq x < 50$, apresentando uma percentagem de 42,9%. Seguidamente, com 38,1% se apresentam o conjunto de empresas que tenham um número de trabalhadores entre $50 \leq x < 250$ e, por fim, com 19% as empresas com $x < 10$ trabalhadores.

⁸ Recomendação da Comissão de 6 de Maio de 2003 relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas [Jornal Oficial da União Europeia L 124/36 de 20.5.2003].

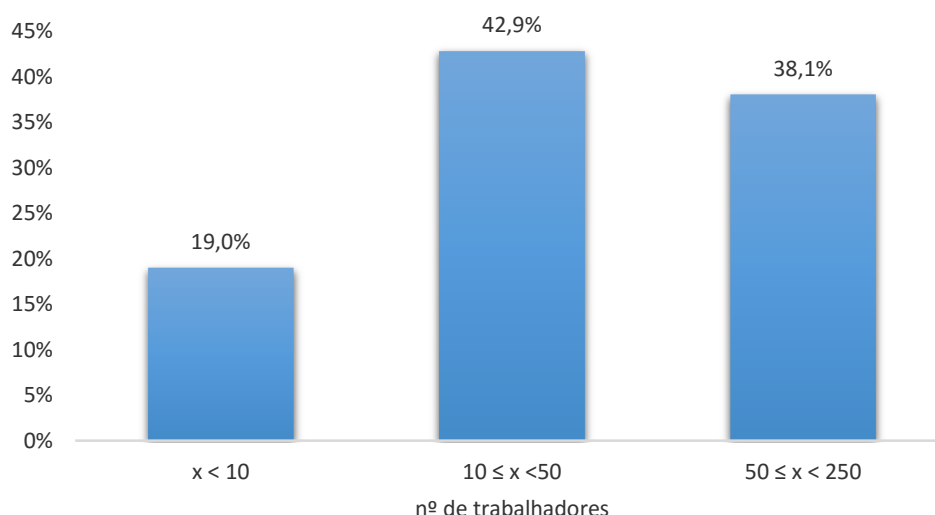


Gráfico 4: Número de trabalhadores das empresas.

Fonte: Elaboração própria

Na análise do volume de negócios em relação ao ano de 2014 (Gráfico 5), também houve necessidade de dividir as empresas em três partes, as que tinham um volume de negócios menor ou igual a 2 milhões de euros, entre maior que 2 milhões de euros e menor ou igual que 10 milhões de euros e entre maior que 10 milhões de euros e menor que 50 milhões de euros. Assim, como mostra o Gráfico 5 existe maior número de empresas com um volume de negócios $x \leq 2$ milhões de euros e com $2 < x \leq 10$ milhões de euros. As empresas remanescentes apresentam um volume de negócios compreendido entre $10 < x \leq 50$ milhões de euros.

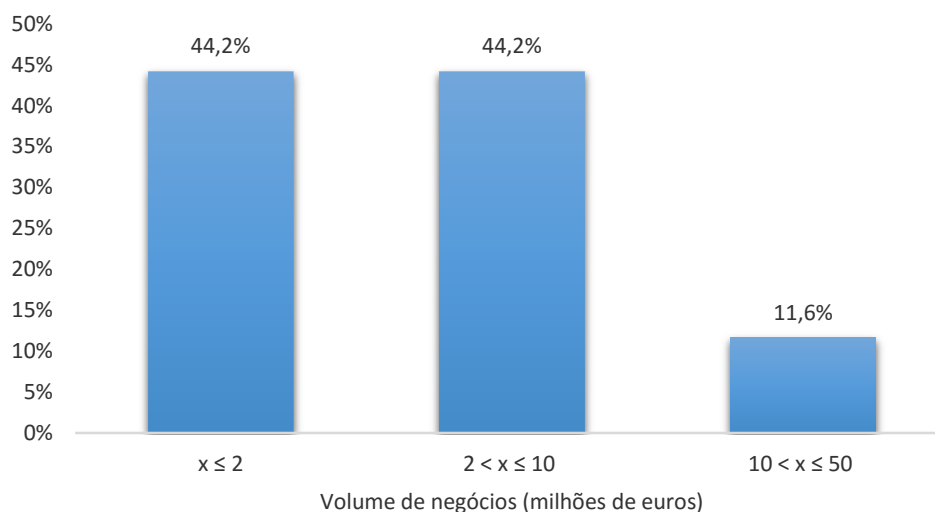


Gráfico 5: Volume de negócios das empresas (milhões de euros).

Fonte: Elaboração própria

Importa ainda referir que no que respeita ao cargo do responsável pelo preenchimento do questionário foi maioritariamente efetuado por Administradores, Gerentes, *Export Manager* e por

peças ligadas ao Departamento Comercial, sendo que os restantes responsáveis pertencentes ao cargo de Administrativo ou Assistente.

4.2.2. Análise descritiva

Das 44 empresas que responderam apenas 90,9% afirmam ter atividade internacional. Relativamente ao tipo de atividade internacional, 78% das empresas dizem que a sua atividade internacional é feita pela via da exportação, representando a grande maioria, seguindo-se dos 10% das empresas que afirmam ter como atividade internacional outras formas contratuais (Contratos de gestão, Contratos chave na mão e alianças estratégicas), 6% através de subcontratação, 4% por Investimento Direto Estrangeiro e 2% através de Licenciamento/Franchising (Gráfico 6). Tal como o falado na revisão bibliográfica, verificou-se que a forma mais comum de entrada nos mercados externos é feita através da exportação, podendo ser o primeiro passo para poder evoluir, posteriormente, para outras modalidades.

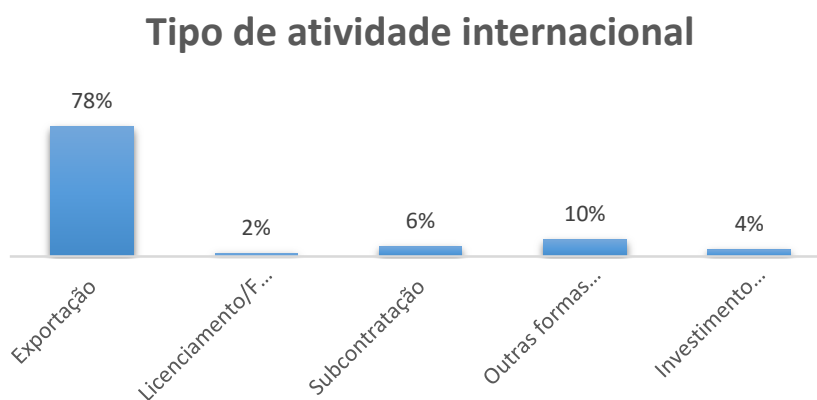


Gráfico 6: Tipo de atividade internacional.

Fonte: Elaboração própria

No que respeita às principais motivações para a internacionalização (Gráfico 7), as empresas revelaram em primeiro lugar a importância do aumento da quota de mercado, representando 28,2% das empresas com atividade internacional, seguido da saturação do mercado doméstico com 19,4%. Por outro lado, as empresas manifestaram pouca importância às leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino com 1%. Seguidamente, o acesso a competências não disponíveis no mercado nacional, as empresas também mostraram dar pouca importância, manifestando apenas 1,9%. Deste modo, podemos verificar através do Gráfico 7 que o que mais motiva as empresas em internacionalizar consiste em motivações endógenas que advêm da necessidade das empresas em crescer e se tornar mais competitiva no mercado doméstico.

Motivos para a internacionalização

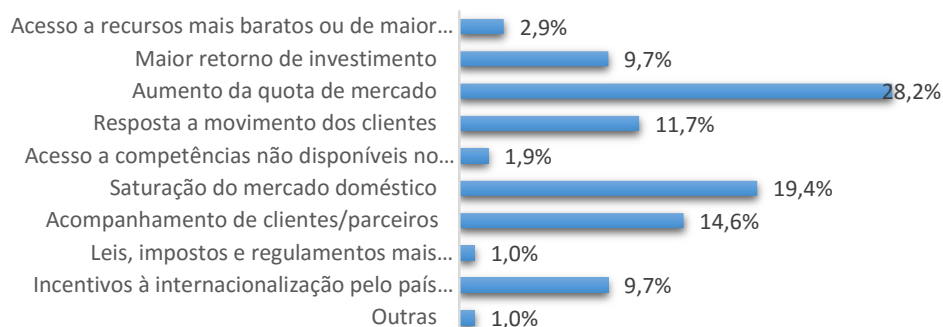


Gráfico 7: Principais motivações para a internacionalização.

Fonte: Elaboração própria

Para além dos principais motivos para a internacionalização, as empresas também manifestaram vários obstáculos que as confrontam quando tomam a decisão de internacionalizar, sendo que a dificuldade na identificação dos parceiros mais adequados no país de destino constitui a barreira que possui maior peso no processo de internacionalização das empresas inquiridas com 17,6%, o que demonstra que a grande dificuldade das empresas em se internacionalizar resulta da falta de conhecimento acerca do mercado de destino tornando-se mais difícil a identificação de potenciais parceiros. Seguidamente as barreiras com maior percentagem consistem na burocracia e na forte concorrência no país de destino, representando 11,8% cada uma (Gráfico 8).

Barreiras

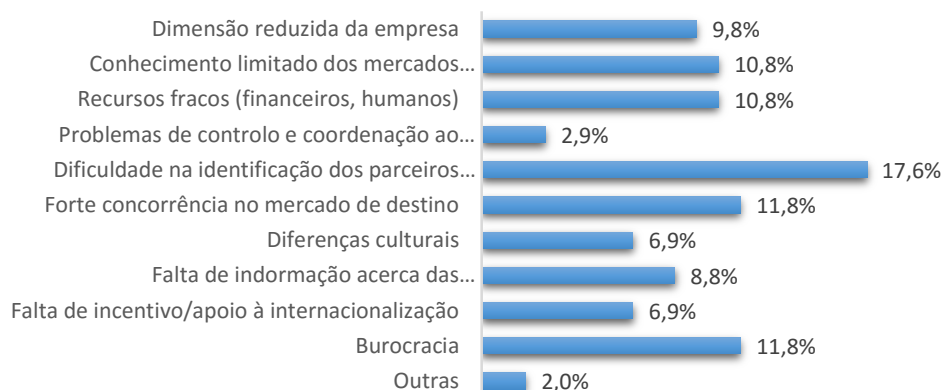


Gráfico 8: Principais barreiras à internacionalização.

Fonte: Elaboração própria

A grande maioria das empresas inquiridas, no decorrer da sua atividade, declararam que já tiveram algum tipo de interação com entidades de apoio às empresas (Gráfico 9), sendo que

97,7% dessas empresas consideram estas interações com este tipo de entidades importantes no seu processo de internacionalização. Neste contexto, através da interação com este tipo de entidades as empresas têm ao seu dispor um conjunto de apoios que simplificam o seu processo de internacionalização, em que 18,2% das empresas dão especial importância à realização de missões empresariais, seguindo-se da necessidade de apoios direcionados para informação sobre mercados externos e a participação em feiras e certames com 17,6% e 15,3%, respetivamente (Gráfico 10). A necessidade de apoios relativamente aos mercados externos verificada no Gráfico 10 vai de encontro ao que foi dito no parágrafo anterior, no que respeita à falta de conhecimento que as empresas têm acerca dos mercados externos na identificação de potenciais parceiros de negócio, pois a maior parte dos apoios não apresentaram valores muito díspares e todos têm, sobretudo, como objetivo auxiliar as empresas fornecendo essa mesma informação.

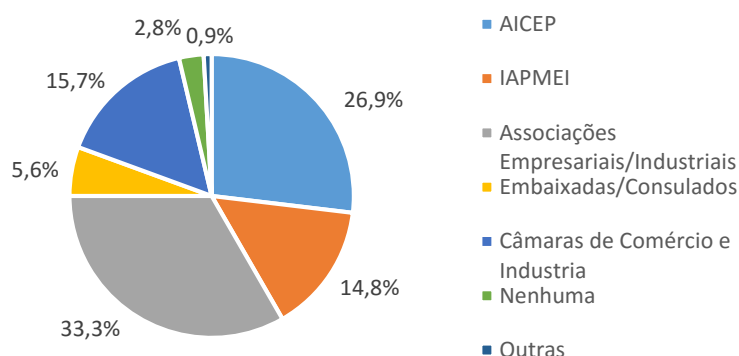


Gráfico 9: Entidades de apoio às empresas.

Fonte: Elaboração própria

Apoios à Internacionalização

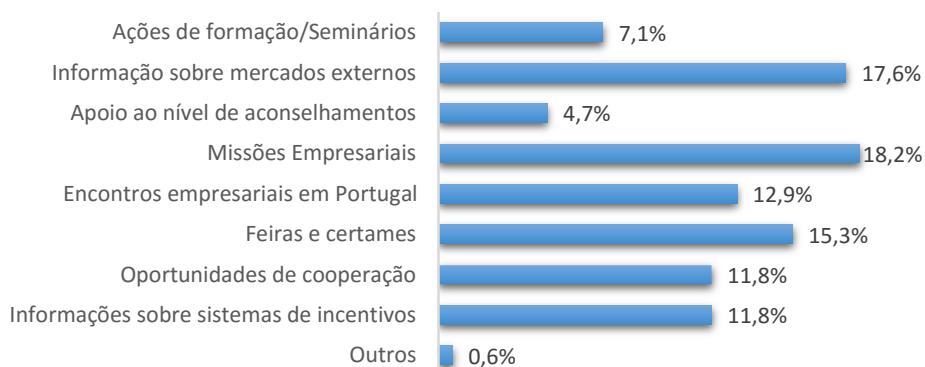


Gráfico 10: Apoios no processo de internacionalização.

Fonte: Elaboração própria

Por último, a terceira e última parte do questionário identifica a importância da participação em missões empresariais, que pelo que foi possível verificar anteriormente, as empresas inquiridas atribuem uma especial importância no apoio ao seu processo de internacionalização.

Como o questionário foi destinado somente a empresas que já tivessem integrado em missões empresariais, assume-se que todas as empresas inquiridas já o realizaram, sendo este dado de 100%.

Das empresas inquiridas, a grande maioria reconhece a importância deste tipo de iniciativas para o processo de internacionalização da sua empresa, destacando-se com 97,7%, havendo apenas uma empresa inquirida a afirmar que não o considera. Neste seguimento, a maioria afirma ter participado em somente uma missão empresarial, representando 40,9% como é possível verificar no Gráfico 11. Em relação ao destino das missões empresariais organizadas pela AIDA nos últimos três anos (Tabela 8), Angola e Moçambique destacam-se contendo 21,8% cada uma, seguidos de Marrocos com 13,8%, Cabo Verde com 11,5%, Dubai com 3,4%, Colômbia e Panamá com 2,3%, Silicon Valley e Importador Francês com 2,3% cada uma e por fim a Missão Empresarial do Importador Alemão com 1,1%. Importa ainda referir que as empresas para além das missões empresariais indicadas ainda referiram outras que não consistiam nas opções de resposta, tais como, México, Roménia, Argélia, Rússia, Irão, Tunísia, Sérvia, Brasil, Guiné Equatorial, Gana, Suécia, Brasil, França, Chile, Argentina, Ucrânia e China.

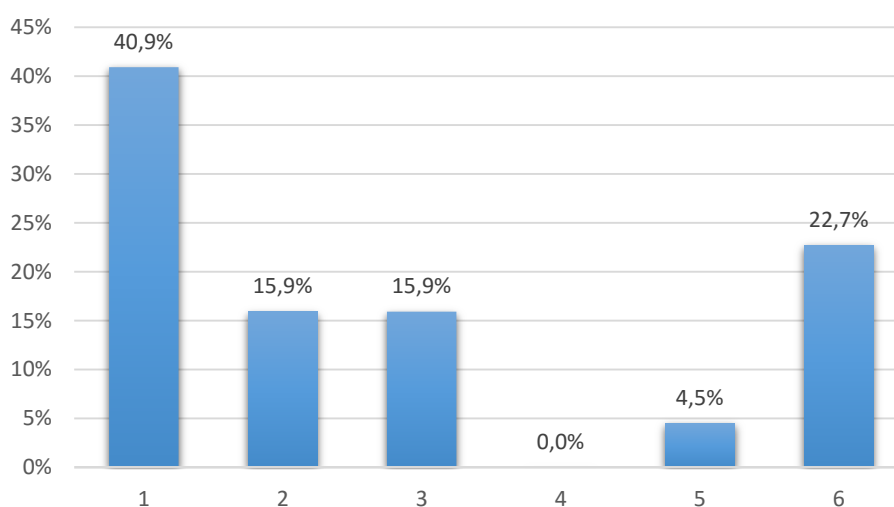


Gráfico 11: Nº de Missões Empresariais em que as empresas integraram (%).

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8: Missões Empresariais.

Missões Empresariais	Respostas	
	N	%
Angola	19	21,8%
Moçambique	19	21,8%
Cabo Verde	10	11,5%
Marrocos	12	13,8%
Dubai	3	3,4%
Colômbia e Panamá	7	8,0%
Silicon Valley - EUA	2	2,3%
Importador Francês	2	2,3%
Importador Alemão	1	1,1%
Outras	12	13,8%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos principais objetivos de integrar uma missão empresarial (Gráfico 12), 23,4% das empresas revelaram que um dos seus principais objetivos consistia na identificação de potenciais parceiros/clientes. Seguidamente se destaca a prospeção do mercado com 22,8%, o estabelecimento de contactos com 21,5% e o objetivo de promover exportações com 17,7%. O facto do reforço de contactos/clientes apresentar um valor mais baixo em relação aos restantes diz respeito a este implicar diretamente que a empresa já tenha negócios estabelecidos no mercado de destino da missão empresarial. Importa ainda referir que os dos inquiridos que indicaram como principal objetivo a identificação de potenciais parceiros/clientes, 36% consistiam em distribuidores, seguindo-se dos importadores com 24%, agentes com 21,3%, serviços para 9,3% exportadores com 8% e fabricantes com 1,3%.

Principais objetivos

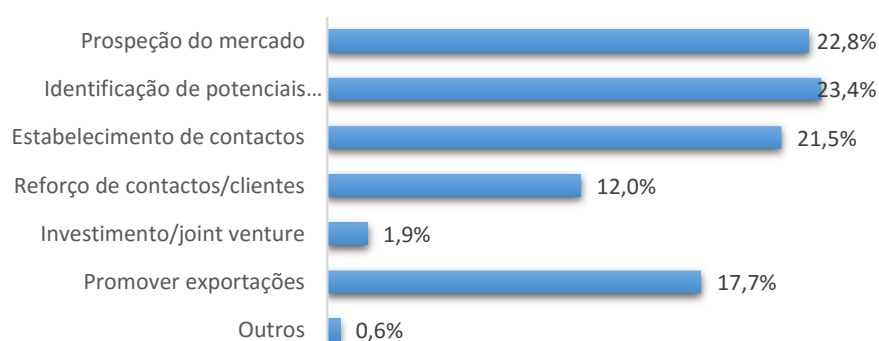


Gráfico 12: Principais objetivos de participação numa missão empresarial.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos objetivos indicados, 59,1% das empresas afirmam que os conseguiram atingir. As 40,9% empresas que revelaram que não conseguiram atingir os seus objetivos indicaram como principais razões os contactos empresariais com 29,2%, os contactos institucionais com 20,8%, a qualidade de informação vinculada em geral durante a missão com 12,5% e o ambiente em que decorreu a ação com 8,3%. De referir que a opção de respostas “Outras” também merece especial destaque, em que 29,2% das empresas enunciaram que a falta de acompanhamento pós-missão, as barreiras normativas e a burocracia também representaram um fator para que os seus objetivos iniciais de integração numa missão empresarial não fossem atingidos. Para além das razões enumeradas na opção “Outras”, algumas empresas também manifestaram estar ainda em fase de negociação e em fase de implementação ou o facto de terem contactos ainda não consolidados, o que demonstra que o fator tempo representa um fator bastante importante para a concretização dos objetivos predefinidos para uma missão empresarial, dando frutos a longo prazo.

Relativamente ao impacto causado na empresa da participação em missões empresariais (Gráfico 13), sendo esta a pergunta mais importante no questionário, as empresas indicaram o aumento da carteira de clientes e o aumento de volume de negócios como sendo os principais impactos sentidos na participação nas missões empresariais com 26,3% e 25%, respetivamente, seguindo-se da notoriedade e reconhecimento no mercado nacional com 15,8%. Com menos relevância, o acesso a competências não disponíveis no mercado nacional (por exemplo, investigação e desenvolvimento), o aumento dos lucros e o aumento da carteira de fornecedores representam, respetivamente, 3,9%, 2,6% e 1,3% das empresas inquiridas. Importa referir que 15,8% das empresas afirmam não se ter verificado na empresa qualquer tipo de efeito, que através do cruzamento de variáveis verificou-se que esses valores resultavam, na maior parte, pelo não cumprimento dos objetivos iniciais estabelecidos. Na opção “Outros” as empresas manifestaram que um melhor conhecimento do mercado, o aumento da rede de contactos e o incremento do volume de exportações como efeitos que se fizeram sentir na empresa. Através dos resultados obtidos torna-se claro que o aumento do conhecimento dos mercados, o aumento do estabelecimento de clientes e um aumento ao nível financeiro foram sem dúvida os impactos mais sentidos nas empresas, mostrando bem que houve um bom aproveitamento das oportunidades de negócio oferecidas pelas missões empresariais por parte das empresas participantes.

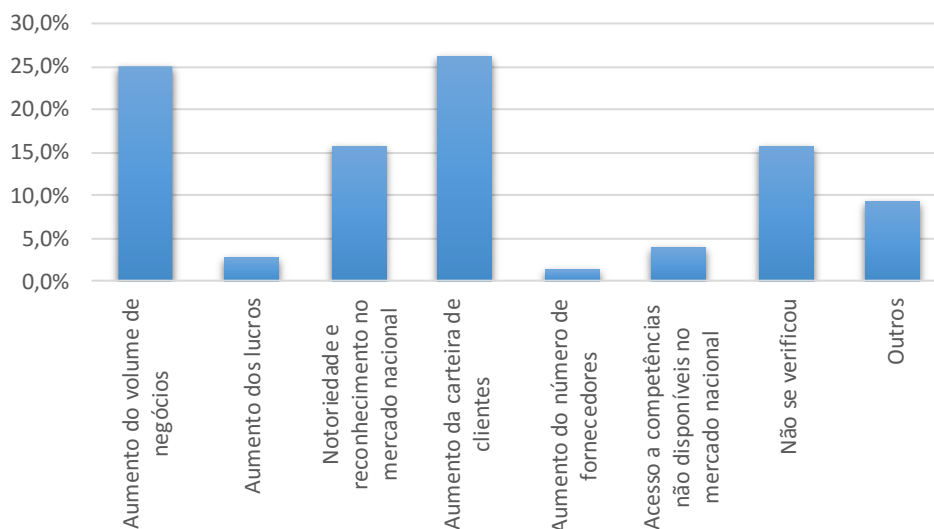


Gráfico 13: Impacto da participação em missões empresariais.

Fonte: Elaboração própria

Por último, analisou-se os dados da experiência obtida das empresas em missões empresariais (Gráfico 14). A maioria das respostas obtidas são positivas no que respeita à generalidade da experiência nas missões empresariais, sendo que só 2,3% das empresas consideraram ter uma experiência insatisfatória, pois 47,7% das empresas consideraram ter uma experiência satisfatória, 43,2% caracterizou-a como sendo boa e 4,5% como sendo muito boa.

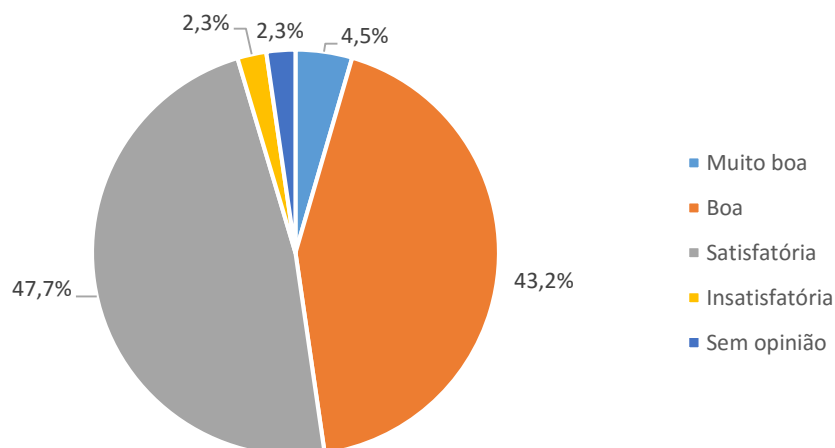


Gráfico 14: Avaliação geral da experiência nas missões empresariais.

Fonte: Elaboração própria

4.2.3. Testes estatísticos

Para analisar com maior profundidade os dados obtidos no questionário recorreu-se ao teste de *Mann-Whitney* e ao teste do *Qui-Quadrado* com o intuito de testar as seguintes hipóteses:

- H1: O número de missões empresariais tem um impacto positivo nas empresas que as integram.
- H2: Existe relação entre os principais objetivos de integrar uma missão empresarial e o impacto sentido na empresa.
- H3: O tipo de atividade internacional que as empresas possuem influência a sua frequência às missões empresariais.
- H4: Existe relação entre o alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial e a avaliação geral da experiência obtida dessa mesma participação.

O teste de *Mann-Whitney* permite comparar o centro de localização de duas amostras independentes, detetando as suas diferenças (Pestana & Gageiro, 2000). Este teste representa uma alternativa não paramétrica ao teste *t* para amostras independentes, quando não estão reunidas as condições de aplicação do teste, ou seja, a variável dependente (quantitativa) não seguir uma distribuição normal e/ou as amostras serem pequenas (Martinez & Ferreira, 2008).

Por sua vez, o teste do *Qui-quadrado* é utilizado para variáveis nominais e ordinais e verifica se existe ou não relação entre duas variáveis, comparando o valor observado da amostra com o valor esperado (valor que ocorre quando não existe associação entre variáveis) (Martinez & Ferreira, 2008).

Para verificar a primeira hipótese houve necessidade de comparar o nº de missões empresariais com o impacto sentido na empresa, de maneira a averiguar se a maior frequência a este tipo de iniciativas tem um impacto positivo na empresa.

Por forma a verificar a normalidade das variáveis apresentadas na Tabela 9, relativas ao impacto sentido na empresa, foi utilizado o teste de Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro-Wilk. Através deste teste verificou-se que nenhuma dessas variáveis seguia uma distribuição normal nos dois grupos definidos por cada uma das variáveis qualitativas (variáveis que representam o impacto das missões empresariais na empresa), ou seja, como *p-value* < 0,05 rejeita-se a hipótese nula (H_0 : A variável segue uma distribuição normal; H_1 : A variável não segue uma distribuição normal). Importa referir que que grupos com menos de 30 casos, utilizou-se o teste de *Shapiro-Wilk*. Logo, como não estão reunidas as condições de aplicação para o teste *t*, utilizou-se o teste de *Mann-Whitney*.

Tabela 9: Teste da Normalidade para as variáveis do impacto sentido na empresa

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Aumento do volume de negócios	Sim	0,227	19	0,011	0,828	19	0,003
	Não	0,327	25	0,000	0,643	25	0,000
Aumento dos lucros	Sim*						
	Não	0,231	42	0,000	0,764	42	0,000
Notoriedade e reconhecimento no mercado nacional	Sim	0,241	12	0,053	0,802	12	0,010
	Não	0,259	32	0,000	0,750	32	0,000
Aumento da carteira de clientes	Sim	0,242	20	0,003	0,820	20	0,002
	Não	0,385	24	0,000	0,621	24	0,000
Aumento do número de fornecedores	Sim*						
	Não	0,226	43	0,000	0,757	43	0,000
Acesso a competências não disponíveis no mercado nacional	Sim*						
	Não	0,225	41	0,000	0,760	41	0,000

* Grupo omitido por ter número de missões empresariais constante.

Considerando cada um dos possíveis impactos gerados pela participação nas missões empresariais (aumento do volume de negócios, aumento dos lucros, na notoriedade e reconhecimento no mercado nacional, aumento da carteira de clientes, aumento do número de fornecedores, acesso a competências não disponíveis no mercado nacional) comparou-se, para cada impacto, o nº de missões empresariais das empresas que sentiram esse impacto e o número de missões empresariais das empresas que não sentiram esse impacto, por forma a testar a existência de diferenças significativas (Tabela 10). Após efetuado o teste de Mann-Whitney foi possível reparar que existe evidência estatística para afirmar que a variável nº de missões empresariais apresenta diferenças estatisticamente significativas para um nível de significância a 5% no caso das variáveis “Aumento do volume de negócios”, “Aumento dos lucros” e “Aumento da carteira de clientes”, pois o *p-value* de cada uma apresenta valores inferiores a 0,05, rejeitando-se, portanto, H_0 (H_0 : O nº de missões empresariais é igual nos dois grupos de empresas; H_1 : O nº de missões empresariais é diferente nos dois grupos de empresas) (Tabela 10). Assim pode-se concluir que o nº de missões empresariais em que as empresas participaram é significativamente diferente, tendo as empresas que participaram num maior nº de missões

empresariais tido mais tendência para sentir um aumento do volume de negócios, dos lucros e da carteira de clientes após as terem integrado, pois apresentam maiores *mean ranks* em termos de número de missões (Tabela 10). Conclui-se assim, que o nº de missões empresariais tem um efeito positivo nas empresas participantes.

Tabela 10: Teste Mann-Whitney - nº de missões empresariais e o impacto sentido na empresa.

			<i>Mean Rank</i>	<i>p-value</i>
Nº de missões empresariais	Aumento do volume de negócios	Sim	29,16	0,002*
		Não	17,44	
	Aumento dos lucros	Sim	39,50	0,045*
		Não	21,69	
	Notoriedade e reconhecimento no mercado nacional	Sim	26,25	0,214
		Não	21,09	
	Aumento da carteira de clientes	Sim	29,20	0,001*
		Não	16,92	
	Aumento do número de fornecedores	Sim	33,50	0,364
		Não	22,24	
	Acesso a competências não disponíveis no mercado nacional	Sim	27,50	0,465
		Não	22,13	

*Significativo a 5%

Em relação à segunda hipótese, foi utilizado o *teste do Qui-quadrado* com o objetivo de verificar se existe relação entre os principais objetivos de integrar uma missão empresarial (prospecção do mercado, identificação de potenciais parceiros/clientes, estabelecimento de contactos, reforço de contactos/clientes, investimento/Joint-Venture, promover exportações) e o impacto sentido na empresa dessa mesma participação (aumento do volume de negócios, aumento dos lucros, na notoriedade e reconhecimento no mercado nacional, aumento da carteira de clientes, aumento do número de fornecedores, acesso a competências não disponíveis no mercado nacional).

Considerou-se a hipótese nula como “a existência de independência entre os principais objetivos de integrar numa missão empresarial e o impacto sentido na empresa da participação

em missões empresariais” e a hipótese alternativa como “a existência de relação entre os principais objetivos de integrar numa missão empresarial e o impacto sentido na empresa da participação em missões empresariais”. Os principais objetivos (linha) e os vários impactos sentidos (coluna) apresentam-se na Tabela 11.

Para realizar o teste do Qui-quadrado para todos os conjuntos de duas variáveis, efetuaram-se 36 testes por forma a obter o cruzamento entre todas elas. Contudo, dos 36 testes efetuados só 5 deles é que são válidos, pois a grande maioria não garantiu os pressupostos para que um teste deste tipo fosse considerado válido, ou seja, existiam células com contagem mínima esperada inferior a 1 e mais de 20% das células têm uma contagem esperada inferior a 5. Posto isto, após a realização do teste, considerando apenas os testes válidos, verificou-se que existiam evidências estatísticas para afirmar que um dos principais objetivos de integrar uma missão empresarial se relaciona com um dos impactos sentidos na empresa decorrentes dessa participação, sendo ele “Reforço de contactos/clientes – Aumento da carteira de clientes”. Para um nível de significância a 5%, estas conclusões foram obtidas através da rejeição de H_0 , pois o p-value do caso anteriormente referido é inferior a 0,05 (Tabela 11). Assim, pode-se concluir que as empresas que tenham como principal objetivo de integrar uma missão empresarial o reforço de contactos/clientes apresentam uma maior tendência em sentir um aumento na sua carteira de clientes, comparativamente às empresas que não tenham considerando este mesmo objetivo (Tabela 12). Estes resultados estão de acordo com o que seria expectável, visto que as empresas que integrem missões empresariais com o intuito estabelecer ou reforçar o relacionamento comercial com os mercados de atuação têm grande probabilidade de aumentar a sua carteira de clientes através da participação em vários eventos e reuniões bilaterais normalmente incluídos numa missão empresarial.

Tabela 11: Teste Qui-quadrado - Principais objetivos de integrar uma missão empresarial e o impacto sentido na empresa.

	<i>p-value</i>					
	Prospecção do mercado	Identificação de potenciais parceiros/clientes	Estabelecimento de contactos	Reforço de contactos/clientes	Investimento/Joint-Venture	Promover exportações
Aumento do volume de negócios	---	---	---	0,270	---	0,227
Aumento dos lucros	---	---	---	---	---	---
Notoriedade e reconhecimento no mercado nacional	---	---	---	0,054	---	---
Aumento da carteira de clientes	---	---	---	0,040 *	---	0,153
Aumento do número de fornecedores	---	---	---	---	---	---
Acesso a competências não disponíveis no mercado nacional	---	---	---	---	---	---

*Significativo a 5%

--- Testes não válidos.

Tabela 12: Teste Qui-quadrado - Crosstabulation - Principais objetivos de integrar uma missão empresarial e o impacto sentido na empresa (percentagens por colunas).

		Prospecção do mercado		Identificação de potenciais parceiros/clientes		Estabelecimento de contactos		Reforço de contactos/clientes		Investimento/Joint-Venture		Promover exportações	
		Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não	Sim	Não
Aumento do volume de negócios	Sim	---	---	---	---	---	---	52,6%	36%	---	---	50%	31,3%
	Não	---	---	---	---	---	---	47,4%	64%	---	---	50%	68,8%
Aumento dos lucros	Sim	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	Não	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Notoriedade e reconhecimento no mercado nacional	Sim	---	---	---	---	---	---	42,1%	16%	---	---	---	---
	Não	---	---	---	---	---	---	57,9%	84%	---	---	---	---
Aumento da carteira de clientes	Sim	---	---	---	---	---	---	63,2%	32%	---	---	53,6%	31,3%
	Não	---	---	---	---	---	---	36,8%	68%	---	---	46,4%	68,8%
Aumento do número de fornecedores	Sim	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	Não	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
Acesso a competências não disponíveis no mercado nacional	Sim	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
	Não	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

--- Testes não válidos.

Para testar a terceira hipótese, foi utilizado o teste do Mann-Whitney com o objetivo de comparar o nº de missões empresariais com os diferentes grupos correspondentes aos vários modos de entrada das empresas nos mercados externos (Exportação; Licenciamento/*Franchising*, Subcontratação, Outras formas contratuais, Investimento Direto Estrangeiro), de maneira a averiguar se existem diferenças estatisticamente significativas.

Recorrendo ao teste de Kolmogorov-Smirnov ou Shapiro-Wilk, verificou-se que nenhuma variável segue uma distribuição normal em cada um dos grupos, ou seja, $p\text{-value} < 0,05$, logo

rejeita-se a hipótese nula (H_0 : A variável segue uma distribuição normal; H_1 : A variável não segue uma distribuição normal) (Tabela 13). Como foi dito anteriormente, os grupos com menos de 30 casos, utiliza-se o teste de *Shapiro-Wilk*. Deste modo, após estas conclusões procedeu-se ao teste de *Mann-Whitney*.

Tabela 13: Teste da Normalidade para as variáveis do modo de entrada.

		<i>Kolmogorov-Smirnov</i>			<i>Shapiro-Wilk</i>		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Exportação	Sim	0,214	39	0,000	0,782	39	0,000
	Não	0,367	5	0,026	0,684	5	0,006
Licenciamento/ Franchising	Sim*						
	Não	0,226	43	0,000	0,766	43	0,000
Subcontratação	Sim*						
	Não	0,218	41	0,000	0,778	41	0,000
Outras formas contratuais	Sim	0,367	5	0,026	0,684	5	0,006
	Não	0,251	39	0,000	0,743	39	0,000
Investimento Direto Estrangeiro	Sim*						
	Não	0,231	42	0,000	0,764	42	0,000

* Grupo omitido por ter número de missões empresariais constante.

Através do teste de *Mann-Whitney* foi possível apurar que existe evidência estatística para afirmar que o nº de missões empresariais apresenta diferenças estatisticamente significativas para um nível de significância a 5% no caso das variáveis “Outras formas contratuais” e “Investimento Direto Estrangeiro”, devido ao seu *p-value* ser menor que 0,05, rejeitando-se, desta forma, H_0 (H_0 : O nº de missões empresariais é igual aos dois grupos de empresas correspondentes a cada modo de entrada; H_1 : O nº de missões empresariais é diferente nos dois grupos de empresas correspondentes a cada modo de entrada) (Tabela 14). Deste modo, o impacto do nº de missões empresariais é significativamente diferente, havendo um maior nº de missões empresariais no caso das empresas que tenham optado por outras formas contratuais e por Investimento Direto Estrangeiro na escolha do modo de entrada do que nas que não optaram por este modo de entrada, pois as que optaram por estas formas de entrada apresentam um número médio de missões mais elevado (Tabela 14). Assim, existe uma maior frequência em missões empresariais por parte de empresas que tenham como forma de internacionalização esses dois modos de entrada.

Tabela 14: Teste Mann-Whitney - nº de missões empresariais e o modo de entrada.

Modo de Entrada		Mean Rank	p-value	
Nº de missões empresariais	Exportação	Sim	23,53	0,121
		Não	14,50	
	Licenciamento/ Franchising	Sim	39,50	0,161
		Não	22,10	
	Subcontratação	Sim	19,50	0,661
		Não	22,72	
	Outras formas contratuais	Sim	35,30	0,013*
		Não	20,86	
	Investimento Direto Estrangeiro	Sim	39,50	0,045*
		Não	21,69	

*Significativo a 5%

Por fim, para verificar se o facto do alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial influenciava a avaliação geral da experiência obtida por parte das empresas nas missões empresariais, hipótese quatro, recorreu-se novamente ao teste do *Qui-quadrado* como forma de averiguar se existia alguma relação entre essas variáveis (Tabela 15).

A classificação da avaliação geral da experiência obtida consistia em “Muito boa”, “Boa”, “Satisfatória”, “Insatisfatória” e “Sem opinião”. Contudo devido à existência de células com uma contagem mínima esperada inferior a 1 e mais de 20% das células têm uma contagem esperada inferior a 5, agrupou-se as categorias em empresas “mais satisfeitas”, que engloba a classificação de “Muito boa” e “Boa”, e em empresas “menos satisfeitas”, que engloba a classificação de “Satisfatória” e “Insatisfatória”, para que o teste fosse válido.

Deste modo, considerando como hipótese nula a existência de independência entre as duas variáveis enunciadas anteriormente e como hipótese alternativa a existência de relação associada às mesmas duas variáveis, através do teste verificou-se que existiam evidências estatísticas para afirmar que existe relação entre a variável do alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial e a variável da avaliação geral da experiência, pois o *p-value* é inferior a 0,05, rejeitando-se, portanto, H_0 . Os resultados obtidos evidenciaram que as empresas que conseguiram atingir os objetivos pré-definidos de participação numa missão empresarial

apresentam uma maior tendência para obter uma experiência mais satisfatória do que as empresas que não conseguiram atingir os seus objetivos pré-definidos.

Tabela 15: Teste Qui-quadrado - Alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial e a avaliação geral da experiência das empresas.

p-value	
Avaliação geral da experiência	
Alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial	0,039*

*Significativo a 5%

Tabela 16: Teste Qui-quadrado - Crosstabulation - Alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial e a avaliação geral da experiência das empresas (percentagens por coluna).

		Avaliação geral da experiência	
		Mais satisfeitas	Menos satisfeitas
Alcance dos objetivos de integrar uma missão empresarial	Sim	76,2%	45,5%
	Não	23,8%	54,5%

5. Conclusão e Discussão

A realização do estágio curricular realizado na Associação Industrial do Distrito de Aveiro (AIDA), para além da experiência a nível profissional e pessoal, permitiu-me obter um melhor conhecimento acerca da temática da internacionalização, mais propriamente das necessidades que as empresas sentem quando pretendem internacionalizar, na procura de novos mercados e nos apoios para entrar nesses mesmos mercados.

Atualmente, a prática da internacionalização é cada vez mais frequente no dia-a-dia das empresas portuguesas para que se tornarem mais competitivas. Através da análise de dados, foi possível identificar que a maior parte da atividade internacional se faz por via da exportação, reconhecendo que uma das grandes barreiras à internacionalização consiste na falta de conhecimento acerca dos mercados externos, principalmente, na identificação dos parceiros mais adequados no país de destino. Em paralelo, mais de 90% das empresas, no decorrer da sua atividade, admitem ter tido algum tipo de interação com entidades de apoio às empresas, tendo considerado ser importante este contacto no seu processo de internacionalização, sobretudo no que respeita à sua participação em missões empresariais e aquisição de informação sobre mercados externos. Esta constatação está de algum modo de acordo com o Modelo de Uppsala, já que a falta de conhecimento e recursos são os principais obstáculos no processo de internacionalização, levando as empresas a adotar estratégias de baixo comprometimento quando entram num novo mercado, movendo-se, gradualmente, para uma estratégia que envolve um maior comprometimento, à medida que adquirem outros recursos e conhecimento.

Com o intuito de facilitar o processo de internacionalização das empresas, a AIDA oferece um leque de iniciativas, incluindo a organização de missões empresariais. Estas, por sua vez, têm como finalidade estimular as empresas, principalmente, pequenas e médias, a iniciar o seu processo de internacionalização. Das empresas inquiridas, a grande maioria reconhece a importância deste tipo de iniciativas para o seu processo de internacionalização, visto que a participação, de muitas delas, tem como intuito a realização de uma prospeção do mercado, de maneira a estabelecer contactos com potenciais clientes ou promover exportações. Mais uma vez, nos dados recolhidos, existe a referência à falta ou à necessidade de aquisição de informação acerca dos mercados externos, sendo esta informação facilitadora para iniciar ou desenvolver a entrada das empresas em novos mercados.

Em termos de impacto sentido, nas empresas, devido à participação em missões empresariais, a análise mostra que este é positivo, já que a maioria das empresas inquiridas afirma ter atingido os objetivos iniciais da sua participação, prevalecendo o aumento da carteira de clientes e o aumento do volume de negócios como principais resultados sentidos. Por outro lado, as empresas, que não conseguiram atingir os seus objetivos iniciais da participação em missões empresariais, mencionam a falta de acompanhamento na pós-missão por parte das associações industriais/empresariais como a justificação para não os ter alcançado, para além de também mencionarem os contactos empresariais e institucionais para esse não alcance. O fator tempo é também visto como um aspeto importante na concretização dos objetivos iniciais, tal

como é referenciado na literatura, a participação em missões empresariais só terá resultados positivos se permitirem a construção de relações entre potenciais parceiros de negócio durante um longo período de tempo.

A realização de alguns testes estatísticos permitiu concluir que o nº de missões empresariais tem um efeito positivo nas empresas participantes. O nº de missões empresariais contribui para o aumento do volume de negócios, para o aumento dos lucros e para o aumento da carteira de clientes. Para além disso, também foi possível concluir que as empresas que participaram em missões empresariais, em maior número, têm como atividade internacional outras formas contratuais (contratos de gestão, contratos chave na mão, alianças estratégicas) e Investimento Direto Estrangeiro. Por outro lado, foi possível verificar que as empresas que tenham como principal objetivo de integrar uma missão empresarial o reforço de contactos/clientes apresentam uma maior tendência em sentir um aumento na sua carteira de clientes. Por fim, as empresas que conseguiram atingir os seus objetivos iniciais apresentam uma maior satisfação na avaliação global da sua experiência obtida na participação de uma missão empresarial.

Este estudo permitiu concluir que a participação em missões empresariais tem, habitualmente, um impacto positivo nas empresas participantes, na medida em que facilita o seu processo de internacionalização, proporcionando oportunidades de negócio e tornando-as mais competitivas. Porém, as razões apontadas pelas empresas para o não cumprimento dos objetivos iniciais da sua participação, levam a crer que algumas das missões empresariais não terão sido organizadas de forma mais eficiente. Para contrariar esta situação, seria recomendável que as associações industriais/empresariais, neste caso a AIDA, onde realizei o meu estágio curricular, estruturassem (e talvez repensassem) melhor as missões empresariais, de modo a fazer uma melhor gestão de recursos, por exemplo, ajustando as necessidades, por forma a que o(s) sector(es) das empresas participantes sejam compatíveis ou complementares com o grupo de empresas, no país de destino. Também seria recomendável fazer um acompanhamento mais próximo da pós-missão das empresas participantes com intuito de identificar possíveis pontos fracos e, desta forma, corrigi-los.

No que respeita às limitações sentidas durante o estudo realizado, o reduzido tamanho da amostra utilizada foi, sem dúvida, um dos principais entraves. Muitas empresas não se mostraram recetivas ao preenchimento do questionário, apesar da minha persistência, tanto por e-mail como por telefone. Não obstante as dificuldades sentidas, julgo que o trabalho realizado poderá ajudar a melhor compreender qual o contributo das missões empresariais no processo de internacionalização das PME's. Como trabalho futuro, seria interessante voltar a repetir um questionário deste teor, de modo a confirmar, ou não, algumas das conclusões obtidas.

Referências bibliográficas

- Acs, Z., Morck, R., Shaver, J., & Yeung, B. (1997). The internationalization of small and medium-sized enterprises: a policy perspective. *Small Business Economics*, 9(1), 7–20. doi:10.1023/A:1007991428526
- AICEP. (2013). Revista Portugal global. nº51.
- AICEP. (2015). Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal. Retrieved October 13, 2015, from www.portugalglobal.pt
- AIDA. (2012). Invista na Internacionalização da sua Empresa. *Enterprise Europe Network - Portugal*, 1–6.
- AIDA. (2015). Associação Industrial do Distrito de Aveiro. Retrieved October 12, 2015, from www.aida.pt
- AIDA, & ANEME. (2010). *Publicação Empresarial do Distrito de Aveiro*. Aveiro.
- AIDA, & ANEME. (2013). Manual de Internacionalização. *SIGAME - Internacionalizar+*, 1(1), 1–41.
- AIDA, ANEME, & INFORMESP. (2013). *REGIÃO DE AVEIRO: Onde as Oportunidades Acontecem*. Aveiro.
- Araújo, J. M. M. R. (2013). *Aplicações concretas da Diplomacia Económica a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal*. Faculdade de Ciências Sociais e Humanas - Universidade Nova de Lisboa.
- Bergeijk, P. (2009). *Economic Diplomacy and The Geography of International Trade*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Bom, L. T. (2005, June 3). Um conceito elaborado de diplomacia económica. *Jornal de Negócios*. Retrieved from http://www.jornaldenegocios.pt/opiniao/detalhe/um_conceito_elaborado_de_diplomacia_economica.html
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, 4(2), 115–131. doi:10.1016/0969-5931(95)00001-G
- Capron, L., & Hlland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource-Based View. *Journal of Marketing*, 63(2), 41. doi:10.2307/1251944
- Carron de La Carrière, G. (1998). *La Diplomacie Économique*. Paris: Economica.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalisation among small-to medium-sized firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 796–820. doi:10.1108/03090560310465152

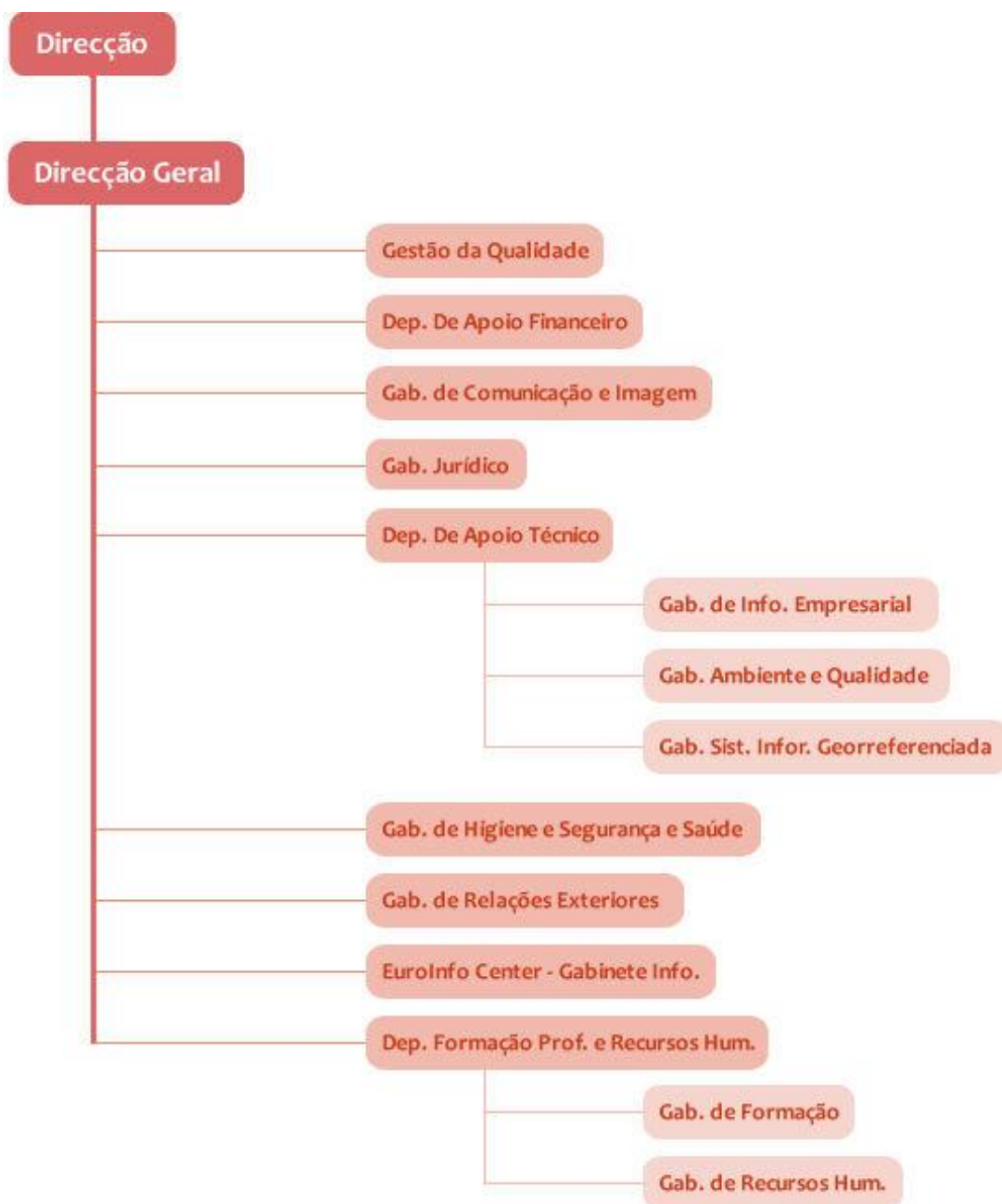
- COMPETE. (2015). Incentivos às Empresas. *Programa Operacional Factores Competitividade*. Retrieved October 15, 2015, from <http://www.pofc.qren.pt/areas-do-compete/incentivos-as-empresas>
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do You Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49–61.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2011). *International Business* (8th ed.). Hoboken, NJ Wiley.
- Diário Económico. (2015, May 27). Portugal e a diplomacia económica. Retrieved from http://economico.sapo.pt/noticias/portugal-e-a-diplomacia-economica_219437.html
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. doi:10.1016/S0969-5931(99)00035-9
- Ekeledo, I., & Sivakumar, K. (2004). International market entry mode strategies of manufacturing firms and services firms. *International Marketing Review*, 21(1), 68–101. doi:10.1108/02651330410522943
- Embaixada de Portugal no Brasil. (2015). Dados sobre Portugal - Diplomacia. Retrieved October 14, 2015, from <http://www.embaixadadeportugal.org.br/portugal/portdiplomacia.php>
- Evans, J., Bridson, K., Byrom, J., & Medway, D. (2008). Article information : *International Journal of Retail & Distribution Management*.
- Fernandes, J. P. T. (2014). A Diplomacia Económica num Mundo Multicêntrico - Notas Sobre o Caso Português. In *VII Congresso da Associação Portuguesa de Ciência Política - Painel "Desafios Política Externa Portuguesa"* (p. 34).
- Ferreira, L. M. (2013). Avaliação dos resultados, das feiras, missões e rodadas, sob a ótica da ambiência inovadora. In *Cadernos de Inovação em Pequenos Negócios* (p. 414). Brasília: Sebrae.
- Forte, R., & Carvalho, J. (2013). Internationalisation through franchising: the Parfois case study. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(5), 380–395. doi:10.1108/IJRDM-03-2013-0063
- Galito, M. S. (2011). Diplomacia Económica de Portugal no Atlântico – Lusofonia e EUA 1. *CI-CPRI, AI*, 14, 1–149.
- Galito, M. S. (2012). *Diplomacia Económica – Vantagens e Desvantagens*.
- Hill, C. W. L. (2007). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (6ª edição,.). McGraw-Hill/Irwin.

- Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: a decision-oriented approach* (5th ed.). Pearson Education Limited.
- IAPMEI. (2015). Portugal 2020. Retrieved October 26, 2015, from <http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=3030>
- INE. (2015). Portal do Instituto Nacional de Estatística. Retrieved July 20, 2015, from <http://www.ine.pt/>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490676
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431. doi:10.1057/jibs.2009.24
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul. (1975). The internationalization process of the firm- Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–323. doi:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x
- Kubí, L., Votoupalová, M., & Toulová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance* 12, 12(March), 319–328. doi:10.1016/S2212-5671(14)00351-7
- Magerramov, A., & Rustambekov, H. (2010). Economic Diplomacy as tool for realizing national interests. *CA&CC Press*.
- Martinez, L. F., & Ferreira, A. I. (2008). *Análise de Dados com SPSS - Primeiros Passos* (2ª Edição.). Lisboa: Escolar Editora.
- Martins, J. M. (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Lisboa: Edições Silabo.
- Melissen, J. (1999). *Innovation in Diplomatic Practice*. London: Palgrave Macmillan.
- Mercier, A. (2007). Commercial Diplomacy in Advanced Industrial States. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", The Hague*.
- Moen, Ø., Gavlen, M., & Endresen, I. (2004). Internationalization of small, computer software firms. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1236–1251. doi:10.1108/03090560410548951
- Morillas Gómez, J. (2001). Diplomacia económica comparada en la globalización - Su organización y sus agentes. *Boletín Económico de ICE*, 2702(3), 19–24.
- Naray, O. (2008). Commercial Diplomacy : A Conceptual Overview. *7th World Conference of Trade and Promotion Organizations*, 1–16.
- Nunes, A. A. (2014). *Cluster no Setor do Mobiliário Apoio associativo à internacionalização das PME Imagem Anabela Andrade Nunes Cluster no Setor do Mobiliário Apoio associativo à internacionalização das PME*. Coimbra.

- Onkelinx, J., & Sleuwaegen, L. (2008). *Internationalization of sme*.
- Oviatt, B. M., & Mcdougall, P. P. (2005). E T & P Modeling the Speed of. *Journal of International Entrepreneurship*, (April), 537–554.
- Pacheco, I. M. C. S. M. (2013). *Missões empresariais com enquadramento oficial : um processo standard?* ISCTE - IUL.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais (2ª Edição.)*. Lisboa: Edições Silabo.
- Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books.
- Saner, R., & Yiu, L. (2003). International Economic Diplomacy : Mutations in Post-modern Times. *Discussion Papers in Diplomacy. Netherlands Institute of International Relations "Clingendael", The Hague.*, 84, 37.
- Seringhaus, F. H. R. (1987). Using trade missions for export market entry. *Industrial Marketing Management*, 16(4), 249–255. doi:[http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501\(87\)90033-2](http://dx.doi.org/10.1016/0019-8501(87)90033-2)
- Seringhaus, F. H. R. (1989). Trade Missions in Exporting: State of the Art. *Management International Review*, 29(2), 5–16.
- Silva, J. R. (2002). *Estados e Empresas na Economia Mundial*. Lisboa: Editora Vulgata.
- Simões, V. C. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*. Conselho Económico e Social. Lisboa.
- Spence, M. M. (2003). Evaluating export promotion programmes: UK overseas trade missions and export performance. *Small Business Economics*, 20(1), 83–103. doi:10.1023/a:1020200621988
- Teixeira, S., & Diz, H. (2005). *Estratégias de Internacionalização*. Lisboa: Publisher.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wilkinson, T., & Brouters, L. E. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233–252. doi:10.1016/j.ibusrev.2006.03.001
- Young, S. (1995). Export marketing: conceptual and empirical developments. *European Journal of Marketing*, 29(8), 7–16. doi:10.1108/03090569510097529

Anexos

Anexo 1 – Organigrama da entidade de acolhimento (AIDA)



Anexo 2 – Tabela resumo dos seminários realizados

Seminário	Projeto a que diz respeito	Data de realização	Objetivos
Acordo de Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento	EEN	23 de Outubro de 2014	Divulgar os benefícios do Acordo de Parceria Transatlântica de Comércio e Investimento (T-TIP), que visa a eliminação das barreiras comerciais, aduaneiras e não aduaneiras, aplicadas sobre uma vasta gama de sectores, facilitando a compra e venda de bens e serviços por empresas entre a União Europeia e os Estados Unidos da América.
Indonésia – Novo Mercado de Oportunidades	INTEX	9 de Dezembro de 2014	Apoiar as empresas na diversificação de mercados, intensificação de negócios e na conquista de quotas internacionais.
O papel do Coaching no Apoio à Internacionalização	IREAM II	16 de Outubro de 2014	Demonstrar como o <i>Coaching</i> pode ser útil na implementação de uma mudança sustentável nas perspetivas da empresa, alargando os seus horizontes para a internacionalização, ao mesmo tempo que facilita uma tomada de decisão estratégica baseada nos valores fundamentais da Empresa.
Encontros Bilaterais com Empresários Brasileiros	IREAM II	18 de Novembro de 2014	Apresentar o Brasil, especificamente o Estado do Ceará, como destino de investimento estrangeiro e plataforma de distribuição comercial para terceiros países com particular destaque para os da América Latina, mas também e sobretudo apresentar a região de Aveiro e o seu tecido empresarial como uma região propícia ao investimento estrangeiro.
Alemanha um Parceiro Estratégico para o Tecido Empresarial Português	B2G	10 de Dezembro de 2014	Incrementar a presença portuguesa no mercado alemão.
As oportunidades de negócio nos concursos públicos internacionais	Global PME	16 de Dezembro de 2014	Incentivar e reforçar o apoio às empresas portuguesas no âmbito do <i>Procurement</i> .
Ciclo Operacionalização da Internacionalização de Empresas – Financiar a Internacionalização	Seminário Especializado	13 de Janeiro de 2015	Sensibilizar para o facto de a internacionalização ser um investimento significativo com retorno a médio e longo prazo e determinar as condições necessárias para a obtenção de diferentes tipos de financiamento para apoio à internacionalização.

Sucessão Empresarial em Portugal: A Relevância da Família na Empresa Familiar	Seminário Especializado	28 de Novembro de 2014	Realçar a importância da sucessão de propriedade e a continuidade das empresas familiares.
A Nova Era da Gestão de Risco – Norma Internacional ISSO 31000	Seminário Especializado	30 de Maio de 2015	Conhecer os requisitos da ISSO 31000, verificar e confirmar os objetivos de um Sistema de Gestão de Riscos e dar a conhecer os passos principais para a sua implementação.
Inovação e Incentivos à Metalomecânica	Metal - Innova	30 de Abril de 2015	Alertar para as vantagens da Inovação, Investigação e Desenvolvimento no crescimento e competitividade das empresas do sector da metalomecânica, bem como para a importância da cooperação entre empresas e das unidades de Inovação
Transferência Tecnológica Incentivos à I&DI	Metal - Innova	17 de Dezembro de 2014	Dinamizar a cooperação entre o Sistema Científico e Tecnológico e as empresas.
Redução de Emissões e Mercados de Carbono	CMarket	26 de Fevereiro de 2015	Divulgar boas práticas de eficiência energética e desempenho ambiental entre as empresas do sector metalúrgico e eletromecânico, disponibilizar às empresas ferramentas que as habilitem a calcular as emissões de gases de efeito de estufa e identificar oportunidades para a sua redução.

Anexo 3 – Questionário realizado às empresas

Descrição da empresa

Designação: _____

CAE: _____ Nº de trabalhadores: _____

Volume de negócios nos últimos 3 anos disponíveis: _____ € (____); _____ €
(____); _____ € (____).

Responsável pelo preenchimento do questionário: _____

Cargo: _____ E-mail: _____

1. O processo de Internacionalização

1.1 A sua empresa tem atividade internacional? (se não, passar para a questão nº 1.5)

Sim Não

1.2 Se sim, em que consiste?

- Exportação
- Licenciamento / Franchising
- Subcontratação
- Outras formas contratuais (Contratos de gestão, Contratos chave na mão, alianças estratégicas)
- Investimento direto

1.3 Na sua opinião, quais as principais motivações para a atividade internacional da sua empresa?

- Acesso a recursos mais baratos ou de maior confiança
- Maior retorno de investimento
- Aumento da quota de mercado
- Resposta a movimento dos clientes
- Acesso a competências não disponíveis no mercado nacional
- Saturação do mercado doméstico
- Acompanhamento de clientes/parceiros
- Leis, impostos e regulamentos mais favoráveis no país de destino
- Incentivos à internacionalização pelo país de origem
- Outros: _____

1.4 Quais foram as principais barreiras à internacionalização?

- Dimensão reduzida da empresa
- Conhecimento limitado dos mercados externos
- Recursos fracos (financeiros, humanos)
- Problemas de controlo e coordenação ao nível da gestão
- Dificuldade na identificação dos parceiros mais adequados no país de destino
- Forte concorrência no mercado de destino
- Diferenças culturais
- Falta de informação acerca das oportunidades de negócio
- Falta de incentivos/apoio à internacionalização
- Burocracia
- Outras: _____

1.5 No decorrer da sua atividade com quais das seguintes entidades a empresa teve interação?

- AICEP
- IAPMEI
- Associações Industriais/Empresariais
- Embaixadas/Consulados
- Câmaras de Comércio e Indústria
- Nenhuma
- Outra: _____

1.6 Considera importantes estas interações com este tipo de entidades no processo de internacionalização de uma empresa?

- Sim Não

1.7 Que apoios considera importantes no processo de internacionalização?

- Ações de formação/Seminários
- Informação sobre mercados externos
- Apoio ao nível de aconselhamentos
- Missões empresariais
- Encontros empresariais em Portugal
- Feiras e certames
- Oportunidades de cooperação
- Informações sobre sistemas de incentivos
- Outros: _____

2. As Missões Empresariais

2.1 A sua empresa já teve a oportunidade de participar numa missão empresarial?

- Sim Não

2.2 Quantas? _____

2.3 Quais?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Angola | <input type="checkbox"/> Colômbia e Panamá |
| <input type="checkbox"/> Moçambique | <input type="checkbox"/> Silicon Valley - EUA |
| <input type="checkbox"/> Cabo Verde | <input type="checkbox"/> Importador Francês |
| <input type="checkbox"/> Marrocos | <input type="checkbox"/> Importador Alemão |
| <input type="checkbox"/> Dubai | <input type="checkbox"/> Outras. Quais: _____ |

2.4 Considera este tipo de iniciativas importantes para o processo de internacionalização da sua empresa?

- Sim Não

2.5 Quais os seus principais objetivos ao integrar uma iniciativa deste tipo?

- Prospecção do mercado
- Identificação de potenciais parceiros/clientes
- Estabelecimento de contactos

- Reforço de contactos/clientes
- Investimento/*Joint-Venture*
- Promover exportações
- Outros: _____

2.6 Se escolheu como objetivo a opção de potenciais parceiros, indique quais:

- Agentes
- Distribuidores
- Exportadores
- Fabricantes
- Importadores
- Serviços

2.7 Conseguiu com que os seus objetivos fossem atingidos?

- Sim Não

2.8 Se não, quais as principais razões?

- Qualidade de informação vinculada em geral durante a missão
- Contactos empresariais
- Contactos institucionais
- Ambiente em que decorreu a ação
- Outras: _____

2.9 Qual o impacto, na sua empresa, da participação nas missões empresariais?

- Aumento do volume de negócios
- Aumento dos lucros
- Notoriedade e reconhecimento no mercado nacional
- Aumento da carteira de clientes
- Aumento do número de fornecedores
- Acesso a competências não disponíveis no mercado nacional (por exemplo, investigação e desenvolvimento)
- Outro. Qual? _____
- Não se verificou

2.10 Na generalidade como avalia a sua experiência nas missões empresariais?

- Muito boa Boa Satisfatória Insatisfatória Sem opinião