



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Barreiras à internacionalização

O caso das empresas portuguesas no mercado belga

Trabalho Final na modalidade de Relatório de Estágio
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Business Economics

por

João Pedro Neves da Silva

sob orientação de
Professora Leonor Sopas

Universidade Católica Portuguesa
Setembro, 2018

Agradecimentos

À Professora Leonor Sopas agradeço por toda o apoio, disponibilidade e orientação ao longo das fases que este TFM envolveu. Considero que todo este processo foi bastante enriquecedor para mim.

À Embaixada de Portugal e delegação da AICEP em Bruxelas, e a todas outras pessoas que fazem parte da estrutura da Embaixada, que me receberam de braços abertos, um muito obrigado! Proporcionaram-me um estágio e uma experiência que nunca esquecerei.

Aos meus Pais e Irmã dirijo um agradecimento especial, pelo apoio incondicional, incentivo, paciência e, claro está, pelo apoio financeiro ao longo desta caminhada.

À minha namorada Mariana, agradeço pelo apoio, carinho, paciência, pelas palavras de confiança, por acreditar nas minhas capacidades como ninguém, assim como pela motivação dada.

Aos meus amigos, obrigado pela compreensão da minha ausência ao longo deste percurso, pela amizade, pela força que me deram, e por me animarem em momentos mais conturbados.

Resumo

As empresas portuguesas têm-se tornado cada vez mais internacionais, quer por necessidade, devido ao contexto desfavorável vivido em Portugal (e no resto do mundo), nos últimos tempos, quer devido ao progresso tecnológico que possibilitou a globalização dos mercados internacionais. Contudo, ainda continuam a existir bastantes barreiras à internacionalização empresarial. Posto isto, um dos principais objetivos desta tese é compreender quais são as principais barreiras à internacionalização no mercado belga (uma vez que o meu estágio teve lugar na Embaixada de Portugal em Bruxelas), para as empresas portuguesas. A diplomacia económica tem sido cada vez mais reconhecida como um instrumento para eliminar barreiras à internacionalização. Neste contexto, esta tese tem, também, o objetivo de averiguar qual o papel da embaixada e da delegação da AICEP nesta matéria. Para alcançar estes dois objetivos foi realizado um questionário online a empresas portuguesas presentes no mercado belga através de diferentes formas de internacionalização, e entrevistas às duas entidades de diplomacia económica referidas acima. As conclusões do estudo apontam como principais dificuldades e necessidades, para as empresas portuguesas neste mercado, o estabelecimento de contactos e parcerias com empresas belgas, assim como a falta de informação relacionadas com o mercado. Recomendando-se um aumento da cooperação da AICEP e da Embaixada com entidades privadas, como Câmaras de Comércio e Associações Empresariais, para que estes serviços (de informação) sejam fornecidos de uma forma mais eficiente.

Palavras-chave: Internacionalização empresarial; Barreiras à internacionalização; Formas de internacionalização; Diplomacia económica.

Nº de Palavras: 24 499

Abstract

Portuguese companies have become increasingly international, by necessity, due to the unfavorable context in Portugal (and the rest of the world) in recent times, or due to the technological progress that has made possible the globalization of international markets. However, there are still many barriers to business internationalization. That said, one of the main objectives of this thesis is to understand the main barriers to internationalization in the Belgian market (since my internship took place at the Portuguese Embassy in Brussels), for Portuguese companies. Economic diplomacy has been increasingly recognized as an instrument to remove barriers to internationalization. In this context, this thesis also has the objective of ascertaining the role of the embassy and the AICEP delegation in this matter. To achieve these two objectives, an online questionnaire was conducted for Portuguese companies in the Belgian market through different modes of internationalization, and interviews with the two economic diplomacy entities mentioned above. The conclusions of the study point out as the main difficulties and needs, for Portuguese companies in this market, the establishment of contacts and partnerships with Belgian companies, as well as the lack of information related to the market. It is recommended to increase the cooperation of AICEP and the Embassy with private entities, such as Chambers of Commerce and Business Associations, so that these (information) services are provided in a more efficient way.

Keywords: Business internationalization; Barriers to internationalization; Forms of internationalization; Economic diplomacy.

Nr. of words: 24 499

Índice

| | |
|---|-------------|
| Agradecimentos | iii |
| Resumo | v |
| Abstract | vii |
| Índice | ix |
| Índice de Figuras | xi |
| Índice de Tabelas | xiii |
| Capítulo 1 - Introdução | 1 |
| Capítulo 2 - Internacionalização Empresarial e Respetivas Barreiras | 5 |
| 2.1. Internacionalização Empresarial – definição do conceito | 5 |
| 2.2. Teorias de Internacionalização | 7 |
| 2.2.1. Teorias que visam explicar a internacionalização de EMNs | 7 |
| 2.2.2. Teorias que visam explicar a internacionalização de PMEs..... | 10 |
| 2.3. Formas de internacionalização | 17 |
| 2.4. Barreiras à Internacionalização | 25 |
| 2.4.1. Estudos sobre barreiras à internacionalização | 27 |
| 2.5. Relação entre barreiras e formas de internacionalização | 31 |
| Capítulo 3 - Diplomacia Económica | 35 |
| 3.1. O conceito e a sua evolução | 35 |
| 3.2. Atores de Diplomacia Económica | 38 |
| 3.3. Instrumentos de Diplomacia Económica que visam, também, reduzir barreiras à Internacionalização | 44 |
| 3.4. Modelo de Diplomacia Económica Portuguesa (em vigor) | 47 |
| 3.4.1. Três Principais Atores de Diplomacia Económica em Portugal..... | 52 |
| 3.4.2. Instrumentos e Medidas Governamentais de Apoio à Internacionalização em Portugal..... | 56 |
| Capítulo 4 | 59 |
| 4.1. Questões de investigação | 59 |
| 4.2. Estratégia e Etapas de Investigação (parte empírica) | 60 |
| 4.2.1. Questionário – etapas de elaboração | 62 |
| 4.2.2. Entrevistas – etapas de elaboração | 64 |

| | |
|--|------------|
| Capítulo 5 - Apresentação e Discussão de Resultados | 67 |
| 5.1. Relações Económicas entre Portugal e Bélgica..... | 67 |
| 5.1.1. Comércio Internacional..... | 67 |
| 5.1.2. Investimento Direto Estrangeiro..... | 72 |
| 5.2. O Estudo Empírico | 78 |
| 5.2.1. Caracterização da amostra do questionário | 78 |
| 5.3. Barreiras à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga – ponto de vista das empresas e das entidades AICEP e Embaixada..... | 82 |
| 5.2.1. Ponto de vista das Empresas (análise do questionário)..... | 83 |
| 5.2.2. Ponto de Vista dos Agentes Portugueses de Diplomacia Económica na Bélgica – AICEP e Embaixada (análise das entrevistas)..... | 90 |
| 5.2.3. Confronto de resultados/pontos de vista e respetivas conclusões..... | 92 |
| 5.3. Papel da Embaixada e da AICEP na eliminação de barreiras à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga – ponto de vista das empresas e dos agentes Portugueses de Diplomacia Económica na Bélgica...93 | |
| 5.3.1. Ponto de vista das Empresas (análise do questionário)..... | 94 |
| 5.3.2. Ponto de Vista dos Agentes Portugueses de Diplomacia Económica na Bélgica – AICEP e Embaixada (análise das entrevistas)..... | 104 |
| 5.3.3. Confronto de resultados/pontos de vista e respetivas conclusões..... | 109 |
| Capítulo 6 – Conclusão..... | 113 |
| 6.1. Resultados principais e implicações de política..... | 113 |
| 6.2. Limitações do estudo..... | 116 |
| 6.3. Pistas para investigação futura | 117 |
| Bibliografia | 119 |
| Apêndices..... | 135 |
| Anexos..... | 161 |

Índice de Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Etapas de internacionalização no modelo de Uppsala | 12 |
| Figura 2 - Exemplo ilustrativo da teoria de redes posta em prática..... | 14 |
| Figura 3 - Situações de internacionalização em redes empresarias..... | 15 |
| Figura 4 - Classificação/agrupamento das diferentes barreiras à internacionalização – OCDE (2018a)..... | 27 |
| Figura 5 - Estrutura Orgânica Portuguesa no âmbito da Diplomacia Económica em vigor no XXI Governo | 51 |
| Figura 6 - Fluxos de Investimento Direto do Estrangeiro na Bélgica e em Portugal (valores líquidos), 2006-2016..... | 74 |
| Figura 7 - Fluxos de Investimento Direto da Bélgica e Portugal no Estrangeiro (valores líquidos), 2006-2016..... | 75 |
| Figura 8 - Empresas portuguesas com IDE na Bélgica..... | 77 |
| Figura 9 - Barreiras à Internacionalização via Comércio Internacional..... | 84 |
| Figura 10 - Barreiras à internacionalização via contratual..... | 85 |
| Figura 11 - Barreiras à internacionalização via investimento direto | 86 |
| Figura 12 - Barreiras vs Forma de internacionalização | 87 |
| Figura 13 - Entidades que tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes à internacionalização por via comércio internacional..... | 94 |
| Figura 14 - Apoios considerados importantes no processo de internacionalização via comércio internacional..... | 95 |
| Figura 15 - Entidades que tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes à internacionalização por via contratual..... | 96 |

| | |
|---|-----|
| Figura 16 - Apoios considerados importantes no processo de internacionalização via contratual | 97 |
| Figura 17 - Entidades que tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes à internacionalização por via investimento direto | 98 |
| Figura 18 - Apoios considerados importantes no processo de internacionalização via investimento | 99 |
| Figura 19 - Preponderância das diferentes entidades por Forma de Internacionalização..... | 99 |
| Figura 20 – Tipo de serviço/apoio vs Forma de internacionalização | 102 |
| Figura 21 - Estrutura orgânica da Embaixada de Portugal em Bruxelas em 2017 | 104 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Barreiras internas nos casos de estudo | 28 |
| Tabela 2 - Barreiras externas nos casos de estudo..... | 29 |
| Tabela 3 - Barreiras geralmente associadas a cada forma de internacionalização (com base na revisão de literatura efetuada)..... | 32 |
| Tabela 4 - Exportações e Importações de Bens e Serviços da Bélgica | 68 |
| Tabela 5 - Principais Produtos Exportados e Importados pela Bélgica | 69 |
| Tabela 6 - Principais Clientes da Bélgica em 2016..... | 69 |
| Tabela 7 - Principais Fornecedores da Bélgica em 2016 | 70 |
| Tabela 8 - Balança Comercial de Bens e Serviços de Portugal com a Bélgica | 70 |
| Tabela 9 - Importações de Portugal Provenientes da Bélgica por Grupos de Produtos..... | 71 |
| Tabela 10 - Exportações de Portugal para a Bélgica por Grupos de Produtos | 71 |
| Tabela 11 - Primeira subdivisão dos grupos de análise | 79 |
| Tabela 12 - Segunda subdivisão dos grupos de análise | 80 |
| Tabela 13 - Comparação entre respostas totais e por forma de internacionalização experimentadas..... | 81 |
| Tabela 14 - Comparação de barreiras por forma de internacionalização (média) | 88 |
| Tabela 15 - Top 3 de barreiras à internacionalização por forma de internacionalização..... | 89 |
| Tabela 16 - Principais barreiras à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga, por pontos de vista..... | 93 |
| Tabela 17 - Importância atribuída às diferentes entidades por forma de internacionalização (média) | 100 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 18 – Importância atribuída aos diferentes apoios/serviços por forma de internacionalização (média)..... | 102 |
|--|-----|

Capítulo 1 - Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado, desenvolvido no âmbito do Mestrado de Business Economics, foi realizado na modalidade de relatório de estágio. O estágio teve lugar na Embaixada Portuguesa da Bélgica, tendo a duração de 5 meses.

O principal objetivo da presente tese é compreender quais são as principais barreiras à internacionalização no mercado belga para as empresas portuguesas, tendo em conta diferentes formas de internacionalização adotadas pelas mesmas. Depois de ter pesquisado trabalhos sobre o tema na b-on, Google scholar e EBSCO, concluí que não existem estudos disponíveis. Ao mesmo tempo, os mercados estão cada vez mais abertos e competitivos, tornando globais as pressões que as organizações sofrem. Estes acontecimentos, acompanhados de um contexto económico e social em Portugal (e no resto do mundo) desfavorável, desde 2007, fez com que as organizações se tornassem cada vez mais internacionais. Neste sentido, a internacionalização empresarial tem aumentado a sua importância para o sucesso das organizações, assim como também tem sido considerada uma necessidade (para as mesmas) (Hyari et al., 2012; Saixing et al., 2009).

Na verdade, existem vários processos de internacionalização de empresas e diferentes formas de entrar nos mercados estrangeiros, fazendo sentido referir e analisar as diferentes formas de internacionalização, uma vez que estas acarretam diferentes tipos de barreiras (Niñerola, Sánchez-Rebull, & Hernandez-Lara, 2008).

A literatura geralmente distingue entre três formas de internacionalização: via comércio internacional, através de exportação direta ou indireta; via contratual, através de contratos de franchising, contratos de gestão, acordos de

cooperação ou licenciamento, entre outros; via investimento direto estrangeiro, através de aquisições (*Brown Fields*), investimento de raiz (*Green Fields*), *Joint Ventures* ou participação de capital (Pan & Tse, 2000).

Na verdade, a escolha da forma de entrada num mercado estrangeiro é um dos aspetos mais importantes do processo de internacionalização empresarial, pois, tal, pode determinar o sucesso ou insucesso das empresas, no seu processo de expansão internacional (Anderson e Gatignon, 1986).

Na escolha das formas de internacionalização adotadas por uma empresa deve-se considerar diversos fatores, que a literatura geralmente distingue entre internos e externos (Böttner e Hollensen, 2001), que podem assumir a forma de barreiras ou obstáculos à internacionalização.

É possível identificar dois tipos distintos de barreiras à internacionalização: barreiras internas e barreiras externas à organização. Sendo que as barreiras internas são constituídas, por exemplo, por: falta de conhecimento, informação, experiência nos mercados externos; falta de recursos; falta de visão por parte da gestão, etc. Já as barreiras externas são constituídas, por exemplo, por: diferenças culturais e legais dos mercados estrangeiros (face ao mercado doméstico) e dificuldade em encontrar um parceiro de negócios (Hutchinson, Fleck, & Lloyd-Reason, 2009).

Importa referir, também, que as barreiras à internacionalização podem diferir em intensidade e natureza, dependendo do nível de internacionalização das empresas/forma de internacionalização (Burton and Schlegelmichl, 1987; Cavusgil, 1984; Kedia e Chhokar, 1986; Katsikeas e Morgan, 1994).

Pode-se, portanto afirmar que existe uma relação entre barreiras e formas de internacionalização. Um exemplo disso é apresentado num estudo empírico, com empresas portuguesas, de Simões e Silva (2012), onde estes autores concluíram que empresas que optam por exportar sentem mais barreiras relacionadas com a falta de informação sobre os mercados estrangeiros do que

empresas que optam pelo IDE. Contudo a literatura tem-se focado bastante apenas nas barreiras à exportação (uma forma específica de internacionalização), como é o caso dos estudos de Leonidou (2004) e Katsikeas e Morgan (1994). Existindo uma clara necessidade de fazer estudos e análises das barreiras à internacionalização para cada forma de internacionalização (Comissão Europeia, 2010), assim como uma necessidade de mais estudos empíricos nesta área (Hyari et al., 2012).

O processo de expansão internacional constitui um enorme desafio para as empresas, a diplomacia económica tem sido cada vez mais reconhecida como um instrumento que pode contribuir para mitigar as barreiras à internacionalização (Yakop e van Bergeijk, 2011). Uma vez que o meu estágio foi realizado na embaixada portuguesa da Bélgica, tenho como segundo objetivo, do meu TFM, averiguar qual o papel da embaixada e da delegação da AICEP na eliminação/redução de barreiras à entrada no mercado belga para as empresas portuguesas.

Os dois objetivos deste TFM remetem, portanto, para as seguintes questões de investigação: Quais as principais barreiras à internacionalização sentidas pelas empresas portuguesas no mercado belga? Que barreiras são comuns e que barreiras são específicas das diferentes formas de internacionalização neste mercado? Quais os papéis da Embaixada e da delegação da AICEP em Bruxelas na redução das barreiras à internacionalização sentidas pelas empresas portuguesas no mercado belga? .

Já no que toca a estrutura deste trabalho, esta é composta da seguinte forma: o capítulo 2 inclui uma breve revisão de literatura referente a internacionalização de empresas, formas de internacionalização e barreiras à internacionalização. O capítulo 3 foca-se mais no conceito de diplomacia económica e de como esta pode influenciar a internacionalização das empresas, ao contribuir para a eliminação de algumas barreiras à internacionalização. O

capítulo 4 é dedicado ao método adotado e à explicação dos procedimentos utilizados, com o intuito de responder às questões de investigação desta tese. No capítulo 5 apresento as relações económicas entre Portugal e a Bélgica, analisando os dados do comércio externo e os fluxos de IDE entre os dois países. Para além disso, é apresentada informação sobre empresas portuguesas que exportam para a Bélgica, assim como empresas portuguesas que estão presentes no mercado belga por via de IDE, e vice-versa. Na segunda metade deste capítulo é analisada a informação recolhida proveniente do questionário e das entrevistas realizadas, no âmbito da temática das barreiras à internacionalização que as empresas portuguesas sentem no mercado belga. Sendo que, também será apresentado e refletido o papel que as entidades de diplomacia económica portuguesas desempenham na eliminação dessas barreiras. Por fim, o capítulo 6, apresenta a conclusão com recomendações finais sobre o que pode ser feito por parte da Embaixada e da AICEP relativamente ao processo de eliminação de barreiras à internacionalização no mercado belga, assim como são apresentadas pistas para investigação futura.

Capítulo 2 - Internacionalização Empresarial e Respetivas Barreiras

Neste capítulo irá ser abordado o tema da internacionalização das empresas, começando por definir o conceito. De seguida irão ser apresentadas as diferentes teorias de internacionalização, assim como as diferentes formas que as empresas têm para se internacionalizar. Posteriormente, irão ser também apresentadas as principais barreiras à internacionalização identificadas pela literatura, e finalmente abordar-se-á a relação entre formas e barreiras à internacionalização.

2.1. Internacionalização Empresarial – definição do conceito

O conceito de internacionalização empresarial tem sido bastante estudado nas últimas décadas, dada a sua grande importância para as empresas e para os países. Geralmente, a internacionalização proporciona, às empresas, crescimento (Luostarinen, 1980), resultados de aprendizagem úteis (Zahra, Irlanda e Hitt, 2000) e aumentos de desempenho financeiro (Lu & Beamish, 2001), assim como também é considerado um indicador-chave da competitividade e da capacidade de gerar riqueza de um país (Roper e Love, 2002). Existem várias perspetivas utilizadas para definir internacionalização:

- a) Welch e Luostarinen (1988) afirmam que internacionalização é "o processo de aumento do envolvimento nas operações internacionais", por parte das empresas. Sendo que, estas operações internacionais podem surgir sobre formas de internacionalização simples, como o comércio internacional, até formas mais complexas/avançadas, como a participação das empresas em atividades de produção no exterior.

- b) Calof e Beamish (1995) defendem que internacionalização é o processo de adaptação das operações das empresas a ambientes estrangeiros;
- c) Mathews (2006) descreveu internacionalização como "o processo de integração das empresas nas atividades económicas internacionais".

A investigação na área dos negócios internacionais focou-se, inicialmente, nas empresas multinacionais (EMNs – empresas multinacionais)¹, uma vez que a internacionalização empresarial era um processo considerado restrito, estando apenas ao alcance dos principais *players* (Saarenketo et al., 2004).

Contudo, e, posteriormente, o tema da internacionalização das PME (Pequenas e Médias Empresas)² ganhou uma maior visibilidade (Ruzzier et al., 2006). Para tal, contribuiu o facto de vários países, particularmente aqueles que enfrentam déficits na balança comercial, tentarem aumentar as atividades internacionais das PME, no sentido de impulsionar as exportações, o crescimento económico, reduzir o desemprego e criar potenciais multinacionais no futuro (Ruzzier et al., 2006).

As principais diferenças entre EMNs e PME, são ao nível da dimensão e da presença internacional (Hutchinson, Quinn et al., 2007). As EMNs possuem dimensão e recursos suficientes para superar barreiras de carácter interno, tendo ainda capacidade para realizarem pesquisas de mercado, que lhes permite obter o conhecimento necessário sobre os mercados onde planeiam entrar, ao

¹ EMNs “são empresas, constituídas em sociedade ou em nome particular, que incluem empresas mãe e subsidiárias estrangeiras. Sendo que, uma empresa-mãe é definida como uma empresa que controla ativos de outras entidades noutros países que não o seu país de origem, geralmente por deter uma determinada participação no capital social. Uma participação de capital de 10% ou mais das ações ordinárias ou do poder de voto de uma empresa constituída em sociedade, ou seu equivalente para uma empresa em nome particular, é normalmente considerada como o limite para o controle de ativos. Uma subsidiária estrangeira é uma sociedade constituída em sociedade ou em nome particular. Empresa na qual um investidor, que é residente noutra economia, possui uma participação que permite um interesse duradouro na administração dessa empresa (uma participação de 10% para uma empresa constituída em sociedade, ou seu equivalente para uma empresa em nome particular)” (UNCTAD, 2018).

² De acordo com o artigo 2.º do anexo da Recomendação 2003/361/CE, “a categoria de micro, pequenas e médias empresas (PME) é constituída por empresas que empregam menos de 250 pessoas, com um volume de negócios anual não superior a 50 milhões de euros e/ou um balanço total anual que não exceda 43 milhões de euros”.

contrário das PME (Matlay et al., 2006). Sendo que, estas limitações de recursos e competências das PME face às EMNs, constituem um grande obstáculo à internacionalização das PME (Ruzzier et al., 2006).

2.2. Teorias de Internacionalização

Neste ponto irão ser abordadas diferentes teorias de internacionalização, no sentido de apurar, e antever, possíveis barreiras à internacionalização consagradas nestas teorias.

Existem várias teorias que tentam explicar o processo de internacionalização das empresas, sendo que umas focam-se mais em tentar explicar a internacionalização de EMNs e outras de PME. No que toca a explicação da internacionalização das EMNs, as teorias escolhidas são as seguintes: a teoria da Vantagem Monopolística; a teoria da Internalização e o Paradigma Eclético – “*OLI Paradigm*”. Tal escolha recai no facto destas teorias visarem a explicação da internacionalização de grandes empresas (Dunning, 1988).

Já no que toca a explicação da internacionalização de PME, as teorias que serão abordadas são as seguintes: a abordagem da internacionalização sob a forma de um processo gradual – modelos por etapas (*stage models*); a teoria das Redes de relacionamento – “*Network Approach*” e a teoria das “*Born Global*”.

2.2.1. Teorias que visam explicar a internacionalização de EMNs

Começando com a teoria da **Vantagem Monopolística** de Hymer (1976), esta sugere que a principal motivação para uma empresa estabelecer instalações de produção no exterior está relacionada com a busca de poder de mercado, e não com o desejo de avanço tecnológico. Segundo Hymer (1976), um dos objetivos de estabelecer produção no exterior e/ou incorrer em IDE é a exploração do conluio no exterior, enfraquecendo, assim, a competição no país de destino, na

expectativa de que tal levará a maiores lucros. Este facto, que pode ser entendido como uma imperfeição de mercado, é muito importante porque permite que as empresas concorram com sucesso com as empresas nativas do mercado em questão.

Contudo, Hymer (1976) assume que o IDE é dispendioso e comporta alguns riscos/custos que uma empresa deve superar para tornar o seu investimento no exterior rentável, como:

- a) os custos de comunicação e aquisição de informações, principalmente aqueles relacionados com diferenças culturais, linguísticas, económicas e legais;
- b) os riscos inerentes ao país de destino, como instabilidade política;
- c) e os riscos associados a taxas de câmbio voláteis.

Por outro lado, Hymer (1976) afirma que se uma empresa opta pelo IDE, mesmo com alguns riscos inerentes, tal está relacionado com o facto de o IDE permitir um maior controlo sobre as operações internacionais.

A teoria **Teoria da Internalização** de Buckley e Casson (1976) sobre EMNs assume que as empresas maximizam o lucro em mercados imperfeitos, sendo que, estas imperfeições de mercado são um incentivo para as empresas internalizarem mercados. Posto isto, esta teoria revela-nos que as EMNs são formadas quando as empresas internalizam mercados para além das fronteiras nacionais.

Para além disto, esta teoria possui duas vertentes importantes que devem ser consideradas. A primeira é que a internalização permite a redução de custos de transação ao substituir os contratos externos de mercado para os mercados internos. A segunda vertente surge quando um mercado é criado dentro da empresa quando não existe esse mercado externamente. Estes dois tipos de internalização são especialmente importantes na transação de produtos

intermédios, no primeiro caso, e ativos intangíveis como conhecimento ou tecnologia, no segundo caso.

Relativamente aos custos que a internalização acarreta, estes estão relacionados com as atividades de comunicação interna, coordenação, organização e controle. Quando ocorre a internalização através das fronteiras nacionais, devem ser tomados em conta os custos associados ao desconhecimento de produtores estrangeiros e governos dos países de destino.

Adicionalmente, os autores dizem que a transmissão de conhecimento é barata e sem risco quando transmitido internamente, o que externamente não se verifica. Embora isto possa explicar o porquê de algumas empresas preferirem a produção direta no exterior ao invés do licenciamento das suas operações estrangeiras, tal não explica, por exemplo, por que é que as empresas preferem internacionalizar-se para mercados estrangeiros por meio de produção internacional, e não por via de comércio internacional.

A principal diferença entre as abordagens da Internalização e da Vantagem Monopolística é que a motivação da última é percebida como um desejo de aumentar o poder de mercado das empresas, enquanto a motivação da primeira é percebida como a minimização dos custos de coordenação entre fronteiras nacionais.

O **Paradigma Eclético** de Dunning (1977), também conhecido por “OLI Paradigm” é uma tentativa de analisar o “por quê” das empresas se internacionalizarem (através de IDE) e para “onde”, tendo em conta vantagens de propriedade (“Ownership”), localização (“Location”) e internalização (“Internalisation”). As vantagens de propriedade são aquelas que são internas a uma determinada empresa e permitem aproveitar as oportunidades de investimento no exterior. As vantagens de localização são aquelas específicas de um país/mercado. As vantagens da internalização são os benefícios que

derivam dos mercados internos e permitem às empresas contornar os mercados externos e os custos a eles associados.

O paradigma eclético identifica três condições para o IDE ocorrer, tendo em conta as vantagens acima mencionadas (Dunning, 1993):

- 1) Uma empresa possuir vantagens de propriedade em relação a empresas concorrentes de outras nacionalidades em mercados específicos;
- 2) Deve ser mais benéfico para a empresa possuir essas vantagens para usá-las em vez de vendê-las ou arrendá-las a empresas estrangeiras (vantagens de internalização);
- 3) Deve ser lucrativo para a empresa utilizar as duas vantagens acima mencionadas em conjunto com pelo menos alguns inputs de produção (incluindo recursos naturais) fora do país de origem (vantagens de localização).

Finalmente, esta teoria conclui que: se uma empresa possui vantagens de propriedade e vantagens de internalização, mas não vantagens de localização, então os mercados estrangeiros seriam servidos inteiramente através de exportação; e se uma empresa possui vantagens de propriedade, vantagens de localização, mas não vantagens de internalização, então a empresa deveria externalizar as vantagens de propriedade através de licenciamento ou contratos similares com empresas independentes.

2.2.2. Teorias que visam explicar a internacionalização de PMEs

Um dos modelos por etapas (*stage models*) mais utilizados é o **modelo de Uppsala**. Este explica a internacionalização como um processo de aprendizagem que ocorre de uma forma gradual (Johanson e Vahlne 1977). De acordo com esta teoria, as principais barreiras à internacionalização das

empresas são a falta de conhecimento sobre os mercados e as operações internacionais (Johanson & Vahlne, 1977).

O aumento da experiência nos mercados internacionais melhora gradualmente o conhecimento sobre os negócios internacionais, uma vez que a aprendizagem reduz o nível de incerteza e/ou risco percebido associado a essas operações, o que conduz a um aumento de alocação de recursos à medida que esse conhecimento aumenta (Johanson & Vahlne, 1977).

O modelo sugere que as empresas entram inicialmente em mercados mais próximos (com distância psicológica³ mais baixa), evoluindo para novos mercados, associados a uma distância psicológica sucessivamente maior. Deste modo, verifica-se, também, na seleção de mercados uma abordagem gradual tendo em conta a distância entre o país de origem e o país de destino. Note-se que no âmbito da distância, Ghemawat (2001) define quatro dimensões fundamentais: a) cultural (relacionada com as características sociais e culturais das populações, tais como tradições, hábitos ou normas sociais); b) política e administrativa (baseada no conjunto de normas, leis e políticas de uma determinada região); c) geográfica (relacionada com a distância física entre regiões, condições de transporte, clima ou obstáculos naturais); d) económica (relacionada com questões económicas como o poder de compra dos consumidores, PIB per capita, rendimento disponível, formação e custo dos recursos humanos ou outras variáveis macroeconómicas).

Adicionalmente, Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) sugerem que qualquer empresa que pretenda expandir o seu negócio nos mercados internacionais deve atravessar quatro etapas de desenvolvimento gradual - cadeia de estabelecimento -, sendo que cada etapa representa um maior grau de envolvimento internacional, no que respeita os recursos exigidos (ver Figura 1).

³ Distância psicológica é definida como "a soma dos fatores que impedem a informação de mercado fluir de um mercado de origem para um mercado de destino, tais como diferenças linguísticas, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial" (Johanson e Vahlne, 1977, p.24).

A primeira etapa caracteriza-se pela inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta); à medida que as empresas vão obtendo maior conhecimento dos mercados externos (através de exportações esporádicas), as empresas começam a exportar regularmente por via de agentes (exportações indiretas); segue-se a criação de uma filial de carácter comercial no país estrangeiro, após a obtenção de uma maior experiência no mercado; na última fase, pode ser constituída uma unidade produtiva, de modo a aumentar a quota de mercado no país onde a empresa já se encontra estabelecida há vários anos (Johanson & Vahlne, 1977).

Figura 1 - Etapas de internacionalização no modelo de Uppsala



Traduzido de: Johanson e Vahlne (1977)

No entanto, o modelo foi criticado por ser determinista (Reid, 1984); por não explicar as empresas que nascem globais - *Born Globals* (Knight e Cavusgil, 1996), exportadores instantâneos (Coviello e McAuley, 1999) e as start-ups globais (Oviatt e McDougall, 1994), isto é, as empresas que são internacionais desde o seu nascimento, não tendo seguido o caminho gradual de internacionalização proposto pelo modelo Uppsala.

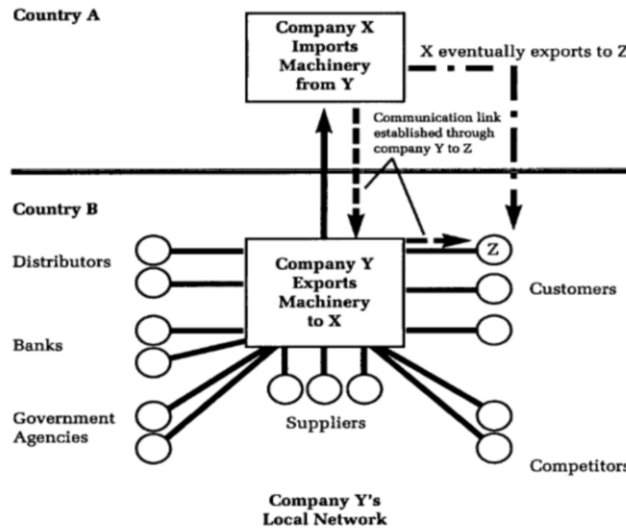
Contudo, os críticos não invalidam o modelo, demonstrando a necessidade deste ser complementado com outros modelos diferentes (Fischer e Reuber 2003).

A **teoria das Redes de Relacionamento** (*Network Approach*) consagra que as redes de relacionamento, entre empresas, facilitam o acesso ao conhecimento e aos recursos necessários ao processo internacionalização das empresas (Johanson & Mattsson, 1988). Johanson & Mattsson (1988) afirmam que o grau de internacionalização de uma empresa está dependente do grau de internacionalização das redes de relacionamento de que as empresas fazem parte e das posições que estas ocupam nestas redes.

Neste modelo, as empresas são estimuladas a operar cada vez mais em mercados externos, quanto maior for o número de relações e quanto mais internacionais forem as redes de relacionamento (Achtenhagen, 2011). Tal acontece, pois, as redes de relacionamento permitem às empresas: identificarem oportunidades internacionais; estabelecer credibilidade junto dos parceiros e a aceder a recursos estratégicos, tais como o conhecimento de mercado (Amal & Filho, 2010). Estas ferramentas são fundamentais, uma vez que a maioria das PMEs carece dos recursos e das competências necessárias aos negócios internacionais (Buckley, 1998). Assim, apesar dos recursos serem externos à empresa são internos à rede.

Um exemplo ilustrativo de como as empresas podem utilizar as suas redes de relacionamento no âmbito da internacionalização é apresentado pelos autores Welch & Luostarinen (1993):

Figura 2 - Exemplo ilustrativo da teoria de redes posta em prática



Fonte: Welch & Luostarinen (1993)

Nesta ilustração observa-se como uma empresa X (localizada num país A) usa a rede do seu fornecedor estrangeiro Y (localizado num país B) para identificar potenciais clientes Z. Os autores afirmam que o resultado da relação entre a empresa X e o seu fornecedor Y (num mercado estrangeiro) permite à empresa X obter conhecimento sobre o mercado externo (informação sobre possíveis clientes, concorrentes, melhores métodos de entrada no mercado, etc), atuando assim como uma ponte para possíveis relações internacionais.

Johanson e Mattsson (1988) sugerem uma tipologia de internacionalização, conceptualizando 4 situações diferentes/níveis de internacionalização, tendo em conta o grau de internacionalização da empresa e o grau de internacionalização do mercado externo:

Figura 3 - Situações de internacionalização em redes empresarias

| | Grau reduzido de internacionalização do mercado estrangeiro | Grau elevado de internacionalização do mercado estrangeiro |
|--|---|--|
| Grau elevado de internacionalização da empresa | A Internacional Solitária - <i>"The Lonely International"</i> | A Internacional entre outras - <i>"The International Among Others"</i> |
| Grau reduzido de internacionalização | A Iniciante Precoce - <i>"The Early Starter"</i> | A Iniciante Tardia - <i>"The Late Starter"</i> |

Traduzido de: Johanson & Mattsson (1988)

Uma outra teoria – **“Teoria das Born Global”** - é apresentada por McDougall & Oviatt (1994), tendo esta derivado da observação das limitações apresentadas do modelo de Uppsala. Ao contrário do que o modelo de Uppsala contempla, verificou-se que nem todas as empresas apresentam, necessariamente, uma abordagem gradual no processo de internacionalização. Há empresas que se internacionalizam de forma rápida, procurando, desde cedo, obter vantagens competitivas em vários países. A estas empresas dá-se o nome de *Born Globals* (McDougall & Oviatt, 1994). As *Born Globals* são empresas que, apesar de possuírem poucos recursos, expandem-se para os mercados externos desde o momento da sua fundação, ou próximo disso, apresentando capacidades para os negócios internacionais (McDougall & Oviatt, 1994). Para as *Born Globals* o mercado é global. Operam desde a origem em vários mercados podendo utilizar, simultaneamente, múltiplas e diferentes formas de entrada, uma vez que consideram o mundo como o seu espaço de atuação, não se cingindo apenas a um país de cada vez (Andersson & Wictor, 2003; McDougall et al., 2003; Sharma & Blomstermo, 2003). Os autores defendem também que as *Born Globals* adaptam as suas formas de entrada consoante as necessidades de cada mercado e de cada cliente. A rápida internacionalização destas empresas é influenciada pelas características do seu fundador/empreendedor. O

empreendedor destas empresas é caracterizado por possuir uma forte orientação internacional, visão global, experiência internacional, ampla rede de contactos, grande tolerância ao risco e conhecimentos técnicos que lhe permitem o desenvolvimento de ideias inovadoras (McDougall & Oviatt, 1994). As redes de contacto pessoais e as parcerias internacionais são recursos fulcrais para o sucesso das *Born Globals* (McDougall & Oviatt, 1994). A aplicação da abordagem das redes ao nível do fundador e da própria empresa tem-se revelado fundamental para explicar determinados padrões internacionais de desenvolvimento de organizações altamente empreendedoras (Rialp et al., 2005). As redes de contacto internacionais influenciam o empreendedorismo internacional, principalmente nas PME's, onde existe uma maior limitação de recursos e de conhecimento de mercados, tal como foi observado na Teoria das Redes. A participação em várias redes e as relações que delas resultam, proporcionam às *Born Globals* oportunidades para adquirir conhecimento sobre mercados estrangeiros e os recursos financeiros, humanos e de gestão necessários à rápida internacionalização destas novas empresas empreendedoras (McDougall & Oviatt, 1994)

Após uma análise às diferentes teorias de internacionalização apresentadas, observa-se que todas falam sobre diferentes meios ou formas de entrada que as empresas podem adotar aquando da sua expansão internacional, assim como identificam a existência de fatores (que podem surgir sob a forma de barreiras) que influenciam a forma como as empresas entram num novo mercado externo.

2.3. Formas de internacionalização

A seleção das formas de internacionalização adotadas pelas empresas é uma das decisões mais importantes a serem tomadas, quando estas pretendem internacionalizar-se, pois, esta decisão pode determinar um bom ou mau desempenho nos mercados internacionais (Anderson e Gatignon, 1986).

Efetivamente, existem vários processos de internacionalização de empresas e diferentes formas de entrar nos mercados estrangeiros. Tendo Root (1987: 5) definido formas de internacionalização como "um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro".

Segundo o mesmo autor as empresas que desejam entrar num novo mercado externo podem fazê-lo por três vias distintas:

- **via comércio internacional** (exportação direta e indireta);
- **via contratual** (licenciamento, franchising, contratos técnicos, contratos de serviços, contratos de gestão, alianças, etc);
- **via investimento direto estrangeiro** através de aquisições e fusões (*Brown Fields*), *Green Fields*, *Joint Ventures* (Root, 1994).

I. Via Comércio Internacional

Esta estratégia é, normalmente, a primeira opção para as empresas quando iniciam o processo de internacionalização (Kogut e Chang, 1996; Johanson e Vahlne, 1977). Esta forma de internacionalização é geralmente utilizada pelas PMEs, uma vez que estas empresas possuem falta de recursos, especialmente em termos de recursos financeiros, e esta estratégia exige menos investimento quando comparada a outras (Dalli, 1995). A exportação permite às empresas ter acesso aos mercados estrangeiros, sem necessidade de grandes investimentos, oferecendo a oportunidade de adquirir experiência internacional (Root, 1998).

Existem diferentes tipos de exportação, variando no nível de controle, investimento e comprometimento que requerem.

a) Exportação Direta: acontece quando uma empresa vende diretamente para o mercado externo por meio de agentes ou distribuidores. As principais vantagens desta estratégia são o alto nível de controle realizado sobre o plano de marketing em termos de distribuição, preço, promoção, um feedback mais amplo e rápido do mercado externo e uma proteção superior das propriedades intangíveis da empresa (marcas, patentes). A maioria dessas vantagens só é alcançada se a empresa exportadora assume a responsabilidade pelo marketing internacional (Root, 1998).

b) Exportação Indireta: a principal distinção entre exportação direta e indireta está relacionada com a existência (ou não) de um agente independente de exportação no país de origem. Esta estratégia é uma boa solução para empresas que estão a entrar nos mercados estrangeiros pela primeira vez, já que é menos dispendiosa do que a exportação direta e também transfere riscos para o agente de exportação (Root, 1998). No entanto, devido à existência de um agente local, os fabricantes têm muito pouco poder, o que significa que é difícil ter um papel ativo e controle nas atividades internacionais e, conseqüentemente, o conhecimento adquirido das atividades internacionais é reduzido (Root, 1998).

Na verdade, as exportações são uma boa maneira de entrar rapidamente num mercado externo, minimizando o risco e o investimento, contudo, as barreiras comerciais e os transportes podem representar altos custos que reduzem o lucro das empresas (Hill, 2009).

II. Via Acordos Contratuais

Albaum & Duerr (2008: 373) referem-se a licenciamentos, sub-contratação e alianças estratégicas, como formas de entrada que ajudam a aumentar a alavancagem no mercado. O objetivo das formas contratuais é melhorar a competitividade a longo prazo para os parceiros em causa, baseando-se na convicção de que ambas as partes têm algo único para contribuir para com a parceria. Para que tal funcione, deve haver benefício mútuo (simbiose), assim como controlo e poder compartilhado (Albaum & Duerr 2008: 373).

Estas estratégias privilegiam a transferência de conhecimento em vez de capital (Cateora, et al. 2013).

- a) **Licenciamento:** o licenciador transfere para o licenciado o direito de utilizar a propriedade da empresa (por exemplo, marcas comerciais, direitos e know-how). O montante pago, pelo licenciado ao licenciador é fixo e os contratos têm um período de tempo definido, o que é uma das desvantagens desta estratégia. As vantagens do licenciamento são especialmente relevantes na presença de barreiras à importação que aumentam os custos (tarifas) ou limitam a quantidade que podem entrar no mercado externo, uma vez que o licenciador transfere ativos intangíveis e serviços que não estão sujeitos a restrições. Um baixo ou incerto potencial de vendas no mercado-alvo e menores riscos políticos aumentam a atratividade do licenciamento em comparação com investimentos de capital ou exportação direta, superando, ainda, o problema dos altos custos de transporte. No entanto, é importante realçar que uma empresa não deve utilizar a estratégia de licenciamento se não possuir tecnologia ou marcas que sejam atraentes para potenciais clientes estrangeiros.

- b) **Franchising:** é uma forma de internacionalização em que o franchisador licencia um sistema de negócios e outros direitos para outra empresa ou pessoa - o francheado. O francheado concorre sob o nome comercial do franchisador, que define políticas e procedimentos para o francheado. Em troca, o franchisador recebe honorários, royalties e outras compensações do francheado (Root, 1998). As principais vantagens do franchising estão relacionadas com a rápida expansão em mercados estrangeiros com baixos gastos de capital, marketing standardizado e baixo risco político (Root, 1998). Pelo contrário, algumas das desvantagens são o lucro limitado do franchisador, a ausência de controlo total sobre as ações do francheado, a possibilidade de criar novos concorrentes e o surgimento das restrições do governo impostas aos contratos de franchising (Root 1998).
- c) **Alianças estratégicas:** alianças estratégicas podem ser definidas como um método em que pelo menos duas empresas combinam atividades da cadeia de valor com o objetivo de criar vantagem competitiva, como por exemplo, trocas de tecnologia, transferências de conhecimento, relações de distribuição, relações de marketing, etc. (Bronder & Pritzl, 1992). Um dos aspectos mais importantes deste tipo de formas de internacionalização é o envolvimento de parceiros que possam ser concorrentes, uma situação que pode causar problemas para os participantes, que devem ter cuidado com o tipo de informações que partilham com os seus parceiros (Doole e Lowe, 2008). A adoção desta estratégia é impulsionada por fatores como: escassez de recursos, ritmo de inovação, difusão de mercado, altos custos de I&D, concentração de

empresas em indústrias maduras, parcerias governamentais e acesso a mercados (Doole e Lowe, 2008).

III. Via Investimento Direto Estrangeiro

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) acontece quando um investidor controla diretamente uma empresa estrangeira (Hymer, 1976). Toda a literatura existente sobre o IDE está relacionada à interpretação de Hymer (1976). Chang e Rosenzweig (2001) descreveram o IDE como um financiamento associado quer à propriedade, quer ao controlo ativo na gestão de uma empresa num mercado externo.

Segundo Dunning (2000), as empresas optam por entrar num mercado externo por via de IDE, quando possuem simultaneamente vantagens de propriedade, localização e internalização (tal como foi visto anteriormente).

Neste tipo de forma de internacionalização, que envolve participação de capital, uma empresa deve fazer um investimento financeiro consequente no país de destino e, poderá optar entre *joint ventures* e/ou subsidiárias com participação integral – *wholly-owned subsidiaries* –, dependendo do grau de comprometimento que a empresa está disposta a comportar (Pan e Tse, 2000). Quando uma empresa entra num mercado externo por via de IDE, esta usufrui de maior controlo, podendo escolher as suas próprias estratégias a implementar. As decisões a tomar, por parte das empresas, são: “Primeiro, determinar o nível de controlo sobre o seu investimento no país de destino (propriedade total *vs joint venture*) e, depois, a forma de entrada no país de destino (criação de uma nova empresa - via investimento *Greenfield* - *vs.* investimento numa empresa existente - *Brownfield*)” (Muller, 2007, p.93). Em relação a esta decisão, Pan e Tse (2000) referem que as empresas têm em

consideração fatores como risco de investimento/retorno, localização, adaptação, controlo e gestão.

Comparado às outras formas de internacionalização vistas anteriormente, o IDE permite que as empresas detenham um maior controlo sobre as suas operações estrangeiras (Chung e Enderwick, 2001), contudo, geralmente, requer experiência prévia no que toca a operar em mercados estrangeiros, assim como conhecimento adquirido de formas de internacionalização que não envolvem participação de capital (Johanson e Vahlne, 1977; Kim e Hwang, 1992).

Para além disso, o IDE apresenta, ainda algumas desvantagens como: maior risco (instabilidade política e económica nos países de destino) e envolvimento e a eventual dificuldade de gerir os negócios no exterior (Krugman e Obstfeld, 2003; Hill, 2009; Kotabe e Helsen, 2007).

Posto isto, o IDE pode ocorrer das seguintes formas:

- a) *Joint ventures*: estas ocorrem quando “duas ou mais empresas criam uma organização legal de propriedade conjunta que serve a um propósito limitado para as empresas, como I&D ou marketing” (Todeva e Knocke, 2006, p.124). O sucesso, a longo prazo, das *joint ventures* está dependente dos esforços e interesses que ambas as partes demonstram neste projeto comum. Além disso, a criação de *joint ventures* gera novas competências que acrescentam valor para ambas as empresas que não existiam antes da sua união (Larentis et al, 2013). As *joint ventures* entre empresas de países diferentes (incluindo uma empresa no país de destino – parceiro local) são investimentos apelativos. Tal acontece, pois, estas permitem que as empresas beneficiem do conhecimento do parceiro local sobre os diferentes aspectos do país de destino, como o ambiente de competitividade, cultura, idioma e política (Hill, 2009). Adicionalmente, as *joint ventures* são uma forma de internacionalização

preferida quando o risco é bastante alto no país de destino, pois da parceria criada, surgem benefícios como o compartilhamento de custos e riscos, entre ambas as partes. Finalmente, em alguns casos, entrar num mercado externo por via de uma *joint venture* é a única opção por causa de regulamentações políticas (Hill, 2009). No entanto, esta forma de internacionalização apresenta algumas desvantagens. Uma dessas desvantagens está relacionada com o facto destas parcerias serem, muitas vezes, uma fonte de conflitos entre as empresas em causa devido à heterogeneidade cultural e organizacional (Larentis et al, 2013). Na verdade, as empresas envolvidas, podem ter planos diferentes para o projeto e ideias distintas, no que toca, por exemplo, a estratégias.

- b) **Subsidiárias com participação integral – *wholly-owned subsidiaries*:** esta forma de internacionalização traz muitas vantagens se uma empresa estiver disposta a fazer um investimento consequente num país estrangeiro e a assumir todo o risco. Esta forma de internacionalização permite que a tecnologia das empresas esteja segura e protegida, permite às empresas coordenar sua estratégia global, assim como permite às empresas beneficiar da localização e de economias de gama (Hill, 2009). Quando as empresas decidem investir numa subsidiária com participação integral de capital, estas podem optar por um investimento de raiz - *Greenfield* - e/ou uma fusão/aquisição – *Brownfield* (Pan e Tse, 2000).

Um **Investimentos de Raiz (*Green Fields*)** corresponde à criação de uma nova entidade através da construção de uma nova instalação num país estrangeiro, enquanto uma **Fusão ou Aquisição (*Brown Fields*)** acontece quando uma empresa adquire um negócio já estabelecido num mercado externo (Root, 1994: 142). Uma empresa escolherá uma forma de entrada

em detrimento de outra, tendo em conta alguns fatores. No caso das aquisições, estas são, geralmente, realizadas para eliminar a concorrência no país de destino, e/ou construir um império à escala mundial (Raff et al., 2009). Além disso, as aquisições acarretam menos risco que os investimentos de raiz, já que as empresas beneficiam de todos os ativos das empresas adquiridas, como localização, redes, imagem de marca, e, por vezes, podem manter os funcionários da empresa adquirida (Zapata, 2007). Contudo, se a empresa anterior tiver um modelo de negócios mau e uma imagem de marca fraca, será um desafio reverter a situação. Tal não acontece num investimento de raiz, onde as empresas fazem um investimento de longo prazo e implementam os seus próprios valores (Zapata, 2007). Por outro lado, os investimentos de raiz levam mais tempo para serem implementados e são um investimento mais arriscado, onde as empresas assumem todos os custos e riscos, requerendo um maior comprometimento em termos de tempo e recursos financeiros, no longo prazo (Hill, 2009). As empresas terão de explorar as vantagens e desvantagens entre um investimento de raiz e uma aquisição.

Tanto a aquisição quanto o investimento de raiz exigem um alto nível de investimento financeiro e risco (Buckley e Casson, 1998).

Após referir as diferentes formas de internacionalização, apercebemo-nos que estas possuem características distintas entre elas, assim como diferentes vantagens e desvantagens. Para além disso, consegue-se observar que cada tipo de forma de internacionalização apresenta diferentes dificuldades/barreiras.

Niñerola, Sánchez-Rebull, & Hernandez-Lara (2008) afirmam, mesmo, que as diferentes formas de internacionalização que uma empresa pode adotar acarretam diferentes barreiras. Este argumento é também corroborado por Cavusgil (1984) e por Katsikeas, Morgan (1994). Estes autores afirmam que

existem barreiras de internacionalização em qualquer fase do processo de internacionalização. Sendo que, as barreiras podem diferir em intensidade, dependendo do nível de internacionalização das empresas.

Posto isto, pode-se dizer que existe uma relação entre barreiras e as diferentes formas de internacionalização. Contudo, e antes abordar a relação evidenciada entre estes dois conceitos, é importante referir em que consistem as barreiras à internacionalização, assim como apresentar diferentes estudos sobre esta matéria, referindo quais as principais barreiras sentidas pelas empresas.

2.4. Barreiras à Internacionalização

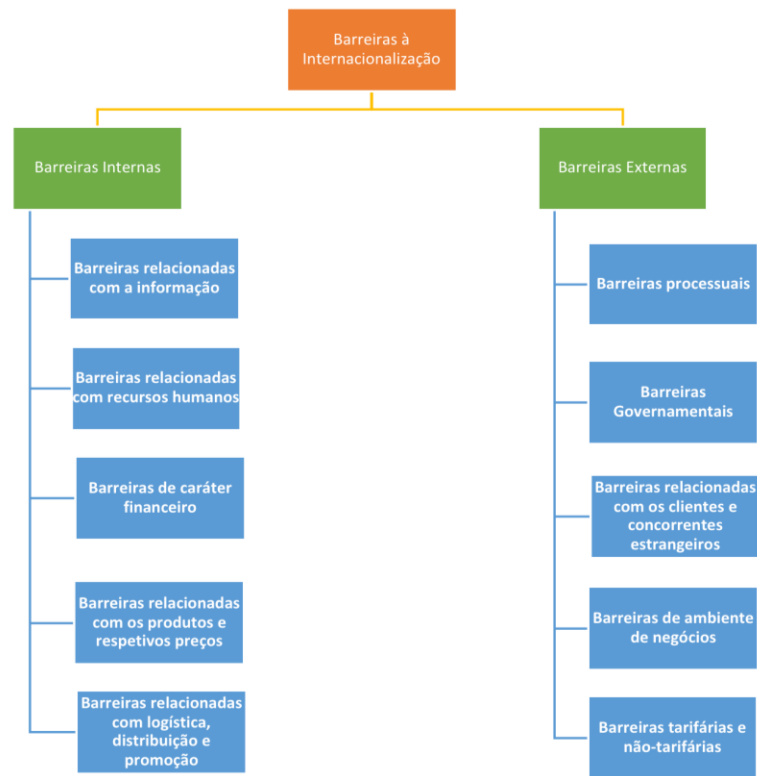
As barreiras à internacionalização podem influenciar a decisão positiva ou negativa das empresas entrarem ou não em mercados externos. As barreiras à internacionalização são classificadas de forma distinta por vários autores, como: as limitações de penetração num novo mercado e barreiras operacionais, que surgem para as empresas que já atuam no mercado externo (Ojasalo & Keränen, 2011; Zimmerman, 1999); as barreiras à internacionalização são todas aquelas restrições de atitude, estruturais, operacionais e outras que dificultam a capacidade de uma empresa iniciar, desenvolver ou sustentar operações comerciais em mercados estrangeiros (Leonidou, 1995). Contudo, estas barreiras, por si só, não são suficientes para impedir que as empresas iniciem ou avancem através dos vários estágios de internacionalização apresentados no modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1990). A título de exemplo, apresentam-se como barreiras: a falta de experiência internacional, a falta de inovação, problemas de adaptação de novos produtos ao mercado de destino, falta de capacidade organizacional e de gestão: logística, marketing, serviços, conhecimento sobre o mercado (Hutchinson et al., 2009). Para além disso, a

dimensão das empresas tem sido, tradicionalmente, considerada uma forte barreira para a internacionalização, pois muitas vezes implica a falta de capacidade financeira, a cultura corporativa amplamente inadequada e recursos humanos não qualificados (Hutchinson et al., 2009).

Adicionalmente, Leonidou (2004) referiu que as barreiras à internacionalização, podem ser de natureza interna (geralmente relacionadas com as empresas e as características do seu produto), como podem ser de natureza externa (podem ser associadas com as características da indústria, características do mercado de destino e fatores macro ambientais).

Também a OCDE (2018a) decidiu dividir as barreiras à internacionalização em internas e externas. Sendo que, cada tipo se desdobra em barreiras mais específicas, com ligeiras diferenças relativamente ao o que foi proposto por Leonidou (2004) (ver Apêndice 1). A Figura 4 representa de forma esquemática a organização das barreiras à internacionalização pela OCDE:

Figura 4 - Classificação/agrupamento das diferentes barreiras à internacionalização – OCDE (2018a)



2.4.1. Estudos sobre barreiras à internacionalização

Após observarmos a forma de como as barreiras à internacionalização podem ser classificadas (classificação que será utilizada ao longo do presente TFM), importa agora apurar quais são, na verdade, as barreiras que têm sido consideradas mais importantes.

Para tal, decidiu-se analisar oito estudos empíricos diferentes sobre barreiras à internacionalização (Ver apêndice 2).

Após a análise dos diferentes estudos, foi possível apurar as diferentes barreiras internas e externas que cada estudo apresenta, assim como foi possível agrupar essas diferentes barreiras segundo a classificação apresentada pela OCDE.

As tabelas seguintes apresentam de forma resumida as barreiras internas e externas identificadas pelos oito estudos:

Tabela 1 - Barreiras internas nos casos de estudo

| Barreiras Internas | & Arteaga-Ortiz Fernandez-Ortiz | Pinho e Martins (2010) | Comissão Europeia (2010) | AICEP e Deloitte (2012) | Simões e Silva (2012) | Comissão Europeia (2015) | OMC (2016) | AICEP e GPEARI (2017) | Nº de Citações |
|---|--|-------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|-------------------|----------------------------------|---------------------------|
| Barreiras à informação | X | | X | X | X | X | X | | 6 |
| Barreiras de RH | X | | X | X | X | | X | X | 6 |
| Barreiras de carácter financeiro | X | X | X | X | X | X | X | | 7 |
| Barreiras relacionadas com produtos e preços | | | X | X | | | | | 2 |
| Barreiras de logística, distribuição e promoção | | X | X | X | | X | X | | 5 |

Nota: Os estudos de Pinho e Martins (2010), AICEP e Deloitte (2012), Simões e Silva (2012) e AICEP e GPEARI (2017) foram realizados com empresas portuguesas.

Tabela 2 - Barreiras externas nos casos de estudo

| Barreiras Externas | & Arteaga-Ortiz & Fernandez-Ortiz (2010) | Pinho e Martins (2010) | Comissão Europeia (2010) | AICEP e Deloitte (2012) | Simões e Silva (2012) | Comissão Europeia (2015) | OMC (2016) | AICEP e GPEARI (2017) | Nº de Citações |
|---|---|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------|
| Barreiras processuais | X | X | X | X | X | X | | | 6 |
| Barreiras governamentais | | | X | X | X | X | | X | 5 |
| Barreiras relacionadas com clientes e concorrentes estrangeiros | | | X | X | X | X | | X | 5 |
| Barreiras de ambiente de negócios | X | X | X | X | X | X | X | X | 8 |
| Barreiras tarifárias e não-tarifárias | | | X | X | | X | | X | 4 |

Nota: Os estudos de Pinho e Martins (2010), AICEP e Deloitte (2012), Simões e Silva (2012) e AICEP e GPEARI (2017) foram realizados com empresas portuguesas.

Tendo chegado ao fim da apresentação das principais barreiras à internacionalização apontadas em alguns estudos, que foram sendo realizados desde 2010 até à atualidade, pode-se agora tirar algumas conclusões:

- 1) a primeira conclusão está relacionada com o facto de a maioria dos estudos apresentados nos últimos anos serem focados sobretudo nas barreiras à internacionalização que as PME's sofrem. Tal pode ser explicado com o facto das PME's enfrentarem mais obstáculos do que as EMNs, principalmente no que toca a falta de recursos e capacidades (Knight, 2001). Para além disso, as PME's são consideradas a "espinha

dorsal” da economia europeia. Sendo que mais de 20 milhões de empresas são PMEs, representando assim 99% das empresas europeias, contribuindo com 85% de todos os novos postos de trabalho (Comissão Europeia, 2015);

- 2) a segunda conclusão prende-se com o facto de a maioria dos estudos realizados sobre barreiras à internacionalização se focarem, sobretudo, numa forma de internacionalização específica - a exportação. Tal pode ser explicado com o facto da exportação ser a principal forma de internacionalização utilizada pelas PMEs (Dalli, 1995; Westhead, 2008; Al-Hyar et al., 2012, p. 19), e, segundo a primeira conclusão acima mencionada, o foco dos estudos nesta área, nos últimos tempos, tem sido as PMEs.
- 3) já a terceira conclusão está relacionada com as diferenças observadas nos diferentes estudos, no que toca as barreiras à internacionalização. Este facto pode ser explicado com o facto do número e intensidade das barreias, que uma empresa sofre no seu processo de expansão internacional, ser influenciado por diversos fatores e contextos (Leonidou, 1995), tais como: o tamanho das empresas (Comissão Europeia, 2010); o facto de as empresas terem experiência ou não internacional (leva a diferentes perceções das barreias à entrada) (Hook e Czinkota, 1988); as diferentes formas de internacionalização que uma empresa pode adotar (Niñerola, Sánchez-Rebull, & Hernandez-Lara, 2008), etc.

Partindo da última conclusão é retomado o raciocínio apresentado no final do subcapítulo 2.3. Na verdade, existem vários fatores que influenciam as barreiras à internacionalização, nomeadamente a forma de internacionalização que as empresas escolhem para entrar nos mercados externos.

2.5. Relação entre barreiras e formas de internacionalização

Após percorridos os subcapítulos anteriores fomos nos apercebendo que, de facto, existe uma relação entre barreiras e formas de internacionalização.

Na verdade, a compreensão das barreiras à internacionalização e o seu efeito na seleção das formas de internacionalização são importantes porque podem ajudar a determinar o porquê de muitas organizações não conseguirem explorar todo o seu potencial e o porquê de muitas delas falharem ou incorrerem em perdas financeiras no desenvolvimento das suas atividades internacionais (Chung, 2003).

A evidência desta relação foi sendo mostrada ao longo dos subcapítulos anteriores, contudo na parte onde foram apresentados estudos sobre as barreiras à internacionalização, estes focavam-se maioritariamente em apenas numa forma de internacionalização (exportação). Apenas, o estudo realizado por Simões e Silva (2012) contemplou e comprovou as diferenças existentes entre as barreiras que as empresas sofrem ao internacionalizarem-se via exportação e via IDE.

Posto isto existe uma necessidade de fazer estudos e análises das barreiras à internacionalização para cada tipo de forma de internacionalização diferente (Comissão Europeia, 2010).

Com base na revisão de literatura (referente aos modelos teóricos e estudos empíricos referidos) apresentada neste capítulo, irá ser apresentada na tabela seguinte, uma tentativa de agrupar as diferentes barreiras que são, geralmente, associadas às diferentes formas de internacionalização.

Tabela 3 - Barreiras geralmente associadas a cada forma de internacionalização (com base na revisão de literatura efetuada)

| <i>Forma de Internacionalização</i> | Barreiras |
|-------------------------------------|---|
| <i>Via Comércio Internacional</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Baixo controlo sobre atividades internacionais, barreira sentida com maior intensidade no caso da exportação indireta (Barreira Interna relacionada com logística, distribuição e promoção); - Falta de conhecimento sobre mercados externos (Barreira Interna de informação); - Falta de apoio à internacionalização (Barreira Externa governamental); - Falta de Recursos Humanos qualificados para a Internacionalização (Barreira Interna de RH); - Falta de Recursos Financeiros (Barreira Interna de carácter financeiro); - Custos de transporte elevados (Barreira Interna relacionada com logística, distribuição e promoção); - Dificuldade em encontrar parceiros de negócio, tais como agentes, no mercado de destino (Barreira Interna de informação). |
| <i>Via Contratual</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Menos controlo sobre as atividades internacionais comparativamente ao IDE (Barreira Interna relacionada com logística, distribuição e promoção); - Problemas com diferenças culturais entre as partes (Barreira Externa de ambiente de negócios); - No caso específico dos Licenciamentos e Alianças estratégicas: custos e riscos elevados com a partilha de informação – acentuando-se esta barreira no caso de empresas fazerem acordos contratuais com empresas concorrentes nos países de destino (Barreira Externa de ambiente de negócios); - No caso específico do <i>Franchising</i>: franchisador não possui controlo total sobre franchisado (Barreira Interna relacionada com logística, distribuição e promoção; risco de parceiros de negócios tornarem-se concorrentes (Barreira Externa de ambiente de negócios/ relacionada com concorrentes); risco de possíveis restrições governamentais aos contratos de <i>franchising</i> (Barreira Externa governamental). |
| <i>Via Investimento</i> | <ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades relacionadas com a burocracia que esta forma de internacionalização implica (Barreira Externa processual) - Falta de incentivos/apoios por parte do Governo (Barreira Externa governamental) - Custos elevados (Barreira Interna de carácter financeiro) - Risco Cambial (Barreira Externa de ambiente de negócios) - Risco Político (Barreira Externa de ambiente de negócios) - Diferenças culturais, linguísticas (Barreira Externa de ambiente de negócios) - No caso específico das <i>Joint Ventures</i>: conflitos de interesses entre parceiros |

Fonte: elaboração própria

Depois de analisada a Tabela 4, podem-se retirar algumas conclusões, como:

- 1) a primeira conclusão prende-se com facto das barreiras, geralmente associadas à internacionalização via comércio internacional são, sobretudo, de carácter interno às organizações, predominando barreiras relacionadas com recursos (financeiros, RH, etc.) e relacionadas com falta de informação. Tais barreiras não são inesperadas, uma vez que, tal como foi visto anteriormente, esta forma de internacionalização é utilizada principalmente por PMEs, que possuem, normalmente, poucos recursos face às EMNs;
- 2) a segunda conclusão está relacionada com as barreiras tipicamente associadas à internacionalização via contratual. Estas (barreiras) são, sobretudo, relacionadas com o pouco controlo que as empresas têm sobre as operações e/ou parceiros no estrangeiro. Neste sentido, as barreiras das empresas que optam por esta forma de internacionalização, também, estão relacionadas com a capacidade de gerirem as relações com os parceiros, assim como se protegerem face a movimentos oportunistas destes parceiros estrangeiros de negócios;
- 3) a terceira conclusão está relacionada com as barreiras, geralmente associadas com formas de internacionalização que envolvem IDE. Estas barreiras são, sobretudo, de natureza externa às empresas, mais especificamente barreiras governamentais e barreiras relacionadas com o ambiente de negócios do país de destino. Estão, portanto, presentes todos os riscos e custos inerentes ao país de destino onde as empresas investem.

Finalmente, e chegado ao final deste capítulo, pode-se concluir que as barreiras que as empresas enfrentam ainda são em número considerável e distintas, tendo em conta diferentes fatores como as diferentes formas de

internacionalização. No que diz respeito às barreiras específicas de cada forma de internacionalização pode-se dizer que, de facto, existe evidência (teórica e empírica) que existe relação entre ambas, contudo os estudos empíricos existentes são em número muito reduzido não considerando todas as formas de internacionalização distintas (muito focados, sobretudo na exportação). Posto isto, este TFM pode ser de interesse relevante nesta área, uma vez que se pretende averiguar em maior profundidade a questão das diferentes barreiras para diferentes formas de internacionalização.

No capítulo seguinte irá ser abordado o tema da Diplomacia Económica e o seu papel na eliminação/atenuação das barreiras à internacionalização.

Capítulo 3 - Diplomacia Económica

A Internacionalização Empresarial é benéfica para as empresas, e para os países (Fischer e Reuber, 2003). O processo de internacionalização pode revelar-se bastante desafiante para as organizações, na medida em que existem várias barreiras à Internacionalização. Portanto, a eliminação destas barreiras, ou pelo menos de grande parte delas, é crucial para o aumento do nível de internacionalização das empresas (Alvarez e Barney, 2007).

Em resposta a este tipo de barreiras, a Diplomacia Económica tem-se destacado bastante, tendo sido cada vez mais reconhecida como um instrumento para eliminar algumas barreiras à internacionalização (Yakop e van Bergeijk, 2011).

Neste capítulo, irá ser abordado o conceito de Diplomacia Económica e a sua evolução; em seguida irão ser identificados os atores de Diplomacia Económica (no geral e no caso de Portugal), assim como os instrumentos e atividades de apoio à internacionalização que estes atores utilizam.

3.1. O conceito e a sua evolução

O conceito de diplomacia económica tem variado ao longo do tempo.

Silva (2002) distingue três fases em que o conceito de Diplomacia Económica varia:

- i. na primeira fase (da 2ª metade do séc. XIX até à 1ª Guerra Mundial) a diplomacia económica era essencialmente relacionada com políticas agressivas e de partilha do mundo por parte de um pequeno número de países (“potências”), com vista a obter vantagens económicas através da subjugação colonial de outros povos e nações;

- ii. na segunda fase (desde o final da 1ª Guerra Mundial até 1970) face ao colapso da anterior ordem económica internacional, a diplomacia económica esteve sobretudo concentrada nas negociações e acordos multilaterais, designadamente no que respeita aos pagamentos internacionais, ao restabelecimento da ordem comercial, à estabilização e à luta contra as depressões económicas; importantes aspectos desta fase foram por exemplo, as atividades da Secção de Economia da Liga das Nações e as negociações de Bretton Woods e a implementação dos seus resultados;
- iii. por fim na terceira fase (desde 1980 até à atualidade) crescem as preocupações dos diplomatas com vista a “acompanhar e estimular a atividade das empresas” (quer abrindo e apontando oportunidades “às suas” empresas no exterior, a nível do comércio, investimento ou outro, quer procurando atrair as empresas estrangeiras para o solo nacional) visando contribuir para os objetivos económicos nacionais de bem-estar, competitividade, etc.; isto é, os redutos diplomáticos foram decididamente associados em termos práticos, pelos Governos de muitos países, à consecução deste tipo de objetivos.

O autor salienta e defende que na 3ª fase observa-se um gradual e crescente apoio da diplomacia económica às empresas em mercados externos. Para tal, a crescente expressão da globalização foi um fator determinante para o começo das alterações, tanto na economia como na diplomacia económica, tendo as relações internacionais passado a efetuar-se a um nível global. Em suma, a diplomacia económica assenta, essencialmente, em 4 aspetos:

- 1) O uso da influência política e de relações estratégicas para a promoção do comércio e investimento internacionais, permitindo a abertura de novos mercados em diversas e diferentes áreas geográficas;

- 2) Na melhoria do funcionamento de alguns aspectos dos mercados, correção de falhas existentes, como por exemplo a redução dos custos e dos riscos de transações internacionais (incluindo, a título de exemplo, os direitos de propriedade);
- 3) Fortalecer os benefícios mútuos da cooperação entre Estados e das relações político-económicas, de forma a que seja possível aumentar a segurança das trocas comerciais e dos cidadãos;
- 4) Funcionar como um instrumento de longo prazo para a resolução de conflitos bilaterais e multilaterais.

De acordo com Bayne e Woolcock (2011: 3-5), “A diplomacia económica preocupa-se principalmente com o que os governos fazem, na definição mais ampla. Vai muito para além dos ministérios dos negócios estrangeiros ou qualquer círculo fechado de funcionários. Todas as agências governamentais que têm responsabilidades económicas e operam internacionalmente estão envolvidas na diplomacia económica. (...) É importante deixar claro, desde logo, que não há uma única teoria da diplomacia económica que possa fornecer respostas sobre como os governos, em determinadas circunstâncias, conduzirão a política”;

Uma das mais recentes definições deste conceito foi apresentada pelos autores Moons e Bergeijk (2013), que referiram que diplomacia económica poderia ser entendida como “o uso das relações governamentais e influência do governo para estimular o comércio e o investimento internacionais, sendo que esta atividade abrange uma ampla gama de representações internacionais semipermanentes (embaixadas, consulados e instituições de promoção de investimentos e exportação – como a AICEP, no caso português) e atividades diplomáticas bilaterais (visitas comerciais e estatais).”

Adicionalmente, e para concluir a abordagem ao conceito de Diplomacia Económica, salienta-se o trabalho de Carrière (1998), onde este autor expressou

o facto de a Diplomacia Económica se poder exercer a dois níveis: diplomacia macroeconómica (referente às organizações internacionais) e microeconómica (referente às empresas).

Sendo que, a diplomacia macroeconómica:

- a) Tem um papel central nas negociações entre países;
- b) Interage com os Governos de outros países;
- c) Tem legitimidade para agir em nome do Governo que representa.

Em contrapartida, a diplomacia microeconómica:

- a) Tem como principal foco as empresas
- b) Intervém na ajuda às empresas nos mercados externos
- c) Não tem um papel determinante nas negociações das empresas.

Por fim, é de considerar o estudo de Saner & Yiu (2003) onde estes, numa das suas conclusões, afirmam que na diplomacia pós-moderna, o Ministério dos Negócios Estrangeiros e os diplomatas procuram cada vez mais a inclusão de outros atores, como por exemplo atores não estatais.

3.2. Atores de Diplomacia Económica

Com o surgimento de novos atores (por exemplo atores não estatais) a aplicação da diplomacia económica pode ser descrita pelo modelo diplomático triangular, apresentado por Stopford, Strange e Henley (1991) e Strange (1992), que distingue três dimensões de relacionamento. O modelo centra-se na análise das relações entre atores estatais e não estatais, particularmente entre governos e empresas. O conceito de diplomacia triangular estabelece três níveis de negociação: governo-governo, empresa-empresa e governo-empresa, embora também possa incluir organizações internacionais.

No estudo realizado por Wymenga et al. (2013), foram identificadas 658 organizações diferentes de Diplomacia Económica na EU-27. Sendo este

conjunto diversificado de atores e agências, privadas ou públicas apresentadas de seguida:

- a) **Governos** – que executam a diplomacia económica através de representações diplomáticas como embaixadas e consulados, sendo que estes atores públicos relatam ao ministério responsável, geralmente o Ministério dos Negócios Estrangeiros;
- b) **Agências de Promoção e Investimento (APIs) e Agências de Promoção de Exportação (APEs)** - são agências especializadas, frequentemente estabelecidas pelo Governo, para realizar atividades de diplomacia económica e trabalhar com outros atores estatais. Estas agências também podem surgir, ocasionalmente, sobre a forma de organizações sem fins lucrativos com funções similares a uma câmara de comércio ou uma empresa de consultoria.
- c) **Câmaras de Comércio** - são associações de empresas privadas que promovem o desenvolvimento das empresas associadas a nível nacional e internacional. O seu papel na diplomacia económica é ampliado por parcerias estabelecidas com os governos. Para além disso, estas incitam governos e empresas a procurar constantemente novos mercados e áreas de atividade económica.
- d) **Organizações não-governamentais (ONGs)** - são atores não estatais que operam a nível nacional, regional e transnacional em questões económicas, sociais e políticas (Saner & Yiu, 2003). As ONGs estão a entrar no domínio político do desenvolvimento económico e tornando-se extremamente ativas a apoiar políticas e estratégias de investimento direto estrangeiro e desenvolvimento rural. ONGs transnacionais estão a procurar estabelecer relacionamentos colaborativos com governos, assim como empresas (Saner & Yiu, 2003).

- e) **Atores empresariais** tentam influenciar os Governos no que diz respeito às políticas económicas, interagindo, também, com ONGs e outros grupos que também estão preocupados com as atividades comerciais das empresas.

Adicionalmente, é de salientar que a eficácia da Diplomacia Económica, assim como os seus instrumentos, tem sido posta em causa, mais especificamente no que diz respeito à eficácia dos subsídios à internacionalização e das agências de promoção de exportações (Moons et. Al, 2013).

Contudo, o Banco Mundial publicou alguns estudos sobre a eficácia da promoção do investimento (Morisset, 2003), assim como a eficácia das agências de promoção de exportação (Lederman et al., 2006). De acordo com estes estudos, as agências de promoção de investimentos e as agências de promoção de exportações têm um efeito considerável e estatisticamente significativo. Os estudos alegaram que, em média, um aumento de 10% no orçamento na promoção de investimento leva a um aumento de 7,5% dos fluxos de IDE (Morriset, 2003) e que cada dólar adicional de promoção de exportações faz aumentar as exportações em 40 dólares para as empresas (Lederman et al., 2006).

Em literatura mais recente, aparece também evidenciada a influência que o serviço diplomático tem sobre fluxos de comércio e investimento. Rose (2007), a título de exemplo, descobre que a abertura de uma embaixada ou consulado está associada a exportações 6 a 10% maiores. Afman e Maurel (2010) calculam que a abertura de uma embaixada tem um impacto semelhante à redução de 2 a 12 pontos percentuais na tarifa *ad valorem*. Contudo, o tipo de representação diplomática parece ter importância. As embaixadas têm um impacto maior no comércio do que os consulados, enquanto os consulados honorários em média

não agregam valor ao comércio (Yakop e van Bergeijk, 2011). Sendo que, Moons e Bergeijk (2013) confirmam este facto, ao mostraram também, numa meta-análise (onde os autores analisaram 29 estudos diferentes sobre Diplomacia Económica), que as embaixadas têm maior efeito sobre os fluxos de comércio e de investimento, em comparação com consulados e outras representações estrangeiras de ordem inferior.

Posto isto, abordo de seguida as Embaixadas e as Agências de Promoção de Investimento/Agências de Promoção de Exportação, como atores de destaque neste contexto de Diplomacia Económica, revelando também algumas atividades destes atores:

a) Embaixadas

As embaixadas são atores privilegiados para a projeção e fortalecimento do prestígio de um país internacionalmente. No passado, a função principal das embaixadas era mais focada na resolução de conflitos internacionais, através de negociações internacionais. Hoje em dia, as embaixadas tornaram-se essenciais na promoção do investimento estrangeiro, do comércio e do turismo. O terceiro artigo da Convenção de Viena sobre Relações Diplomáticas (Nações Unidas, 1961) definiu que "as funções de uma missão diplomática consistem em:

- 1) Representar o Estado de origem no Estado de acolhimento;
- 2) Proteger no Estado de acolhimento, os interesses nacionais e do Estado de origem, dentro dos limites permitidos pelo direito internacional;
- 3) Negociação com o Governo do Estado de acolhimento;
- 4) Procurar obter informação, recorrendo a todos os meios legais, sobre condições e desenvolvimentos no Estado de acolhimento, assim como informar sobre o mesmo ao Governo do Estado de origem;

- 5) Promover relações amigáveis entre o Estado de origem e o Estado de acolhimento, desenvolvendo as suas relações económicas, culturais e científicas".

As Embaixadas e os Consulados podem, portanto, atuar como postos de serviço público no exterior do país, para ajudar os atores reais da diplomacia económica, as empresas domésticas e os empresários (Rana & Chatterjee, 2011). Para além disso, as Embaixadas têm a tarefa de fornecer informações, assim como facilitar as interações e as atividades externas de empresas domésticas, empresários, consultores, entre outros, sendo cruciais na medida em que proporcionam um impulso inicial ao comércio ou ao investimento. Além da promoção do comércio e do investimento, as embaixadas também têm influência no ambiente regulatório, na gestão de ajuda, na construção de parcerias com outros atores não estatais – universidades, instituições de media, empresas e associações empresariais - e na aquisição de tecnologia (Rana & Chatterjee, 2011). Estes mesmos autores consideram que as Embaixadas desempenham um papel fundamental na atração de IDE, assim como na promoção das exportações.

b) Agências de Promoção de Investimento (APIs) / Agências de Promoção de Exportações (APEs)

Considerando que a captação de IDE proporciona grandes contributos para as economias, os Governos nos últimos anos têm criado Agências de Promoção de Investimento (APIs) ou organismos similares, no sentido de atrair investimento estrangeiro (UNCTAD, 1999). Nas suas operações diárias, essas instituições não só estendem as suas redes e serviços a empresas transnacionais, mas também a instituições nos chamados países de origem que facilitam o investimento interno e externo (UNCTAD, 1999).

As APIs de alguns países também trabalham em colaboração com o setor privado, o que é benéfico para os governos e as empresas, permitindo que estas

agências facilitem o acesso a ministérios e agências que possam remover as barreiras à internacionalização que as empresas sofrem, como as barreiras à informação (Andrews-Johnson, Morisset e Andrews-Johnson, 2004).

Zanatta et al. (2006) apresentaram algumas atividades realizadas por agências de promoção de investimentos como:

- a) divulgar informações sobre oportunidades de investimento no país;
- b) prestar serviços aos investidores;
- c) contribuir para melhorar o clima global de investimento;
- d) criar uma imagem positiva do país no exterior.

Além disso, os autores também acreditam que, para atrair e manter relações com os investidores, as tarefas das APIs podem estender-se à promoção das exportações, ao desenvolvimento industrial, ao fomento do empreendedorismo, promovendo o empreendedorismo e o desenvolvimento das pequenas e médias empresas.

Adicionalmente, "a eficácia de uma API na promoção estratégica de IDE está sujeita não apenas à sua capacidade técnica e posicionamento dentro da estrutura do Governo, mas também está relacionada com as características do país, como por exemplo os recursos que o país pode alocar para atrair investidores, incluindo o tamanho do mercado, a localização geográfica, o capital humano e as infra-estruturas para a ciência e tecnologia" (Zanatta et al., 2006).

Em suma, neste ponto averiguou-se quais os atores de Diplomacia Económica de um modo geral, assim como se evidenciou dois desses atores (Embaixadas e APIs) devido à importância destacada que estes dois apresentam no contexto da Diplomacia Económica; em relação a estes dois atores destacados, apresentei algumas das atividades desenvolvidas. Contudo existem outras atividades, assim como instrumentos de Diplomacia Económica

utilizados pelos diferentes atores que contribuem para a eliminação de barreiras à internacionalização, que nos leva ao próximo ponto.

3.3. Instrumentos de Diplomacia Económica que visam, também, reduzir barreiras à Internacionalização

Os instrumentos de Diplomacia Económico podem ser divididos em dois tipos distintos:

- 1) **Instrumentos Financeiros**, como concessão de crédito à exportação, garantias de investimento e empréstimos diretos
- 2) **Instrumentos Não-Financeiros**, como missões comerciais, atividades de capacitação e acesso a informações e redes através de embaixadas.

Estas ferramentas são fundamentais para promover o comércio e o investimento estrangeiros (OCDE, 2017). Para além disso, as organizações de suporte comercial podem facilitar a capacidade de internacionalização ao eliminarem algumas barreiras à internacionalização (Hutchinson et al. 2007), recorrendo a instrumentos como: fornecimento de informação prévia sobre os mercados estrangeiros às empresas que pretendem internacionalizar-se; ao proporcionar às empresas oportunidades para estas identificarem e conhecerem os parceiros de negócio certos e ao facilitar o acesso a apoios financeiros à internacionalização (Hutchinson et al., 2009).

Adicionalmente, e em linha com Hutchinson et al. (2009), a Comissão Europeia (2010) reconhece o facto das atividades de apoio à Internacionalização, levadas a cabo pelos diferentes atores de Diplomacia Económica, eliminam algumas das principais barreiras à internacionalização possibilitando o acesso a informação e o acesso a apoios financeiros. Neste mesmo estudo, ainda está patente o facto de que a maioria das empresas internacionalmente ativas que

constam no estudo (55% mais precisamente) concordaram com pelo menos uma das quatro declarações seguintes:

- 1) Sem atividades/serviços de apoio, não se teriam internacionalizado.
- 2) Com atividades/serviços de apoio, internacionalizaram-se mais cedo do que o que o que projetavam sem estas atividades/serviços de apoio.
- 3) Com atividades/serviços de apoio, envolveram-se em atividades adicionais de internacionalização.
- 4) Com atividades/serviços de apoio, adquiriram mais informações sobre oportunidades em mercados estrangeiros.

Tal estudo vem reforçar a ideia de que as atividades de apoio à Internacionalização, assim como os instrumentos aplicados pelos atores de Diplomacia Económica têm um efeito positivo na internacionalização empresarial.

Ainda na temática dos instrumentos e dos serviços de apoio à Internacionalização destaca-se também o estudo de Wymenga et al. (2013). Neste estudo, os autores concluíram vários pontos importantes como:

- 1) Os Estados-Membros dispõem, em média, de 8 organizações públicas que oferecem serviços de apoio a PMEs, disponibilizando, cada uma delas, em média 27 serviços;
- 2) No que diz respeito ao tipo de serviços de apoio, os tipos mais frequentes são a assistência às PME na exportação, na cooperação técnica, formas contratuais, IDE e importações;
- 3) Por característica de serviço, os três serviços de apoio mais frequentes são aconselhamento e consultoria, seminários e workshops, cooperação comercial e *networking*, sendo que os serviços de apoio não financeiros superam em número os serviços de apoio financeiros;
- 4) Os serviços de suporte são prestados principalmente por agências públicas especializadas e organizações governamentais.

Neste estudo, os autores também concluíram que as empresas, dependendo do tamanho, experiência, setor, etc., apresentam necessidades de apoio diferentes. No estudo está patente que a grande maioria dos programas de apoio à internacionalização visam empresas de todos os tamanhos, em todos os setores e com ou sem experiência (internacional), o que sugere que os serviços oferecem muito pouco apoio personalizado. Tal pode ser considerado uma falha nesta área, uma vez que a eficácia dos serviços de apoio personalizados é considerada superior. Daqui decorre a conclusão da existência de atividades de apoio pouco adequadas às necessidades das diferentes organizações.

Para suportar este ponto, destaco também o trabalho de Lloyd-Reason e Sear (2004) onde foram identificados desajustes claros entre o processo de internacionalização experimentado pelas empresas e a forma como as organizações de suporte empresarial oferecem as atividades de apoio. Estes autores destacam o facto das organizações de suporte à internacionalização não estavam cientes das dificuldades reais sentidas pelas empresas, no seu processo de expansão internacional.

A literatura sugere, assim, uma abordagem diferente no apoio à internacionalização, por parte das organizações de apoio comercial, no sentido de procurarem uma maior segmentação dos apoios/serviços prestados às empresas, baseada nas necessidades específicas de cada organização no processo de internacionalização (Ibeh, Essam Ibrahim e Panayides 2006, Leonidou et al., 2007, Wheeler, Ibeh e Dimitrators, 2008).

3.4. Modelo de Diplomacia Económica Portuguesa (em vigor)

Segundo a Resolução do Conselho de Ministros nº 152/2006 de 9 de Novembro de 2006, a Diplomacia Económica é definida como "a atividade do Estado e das instituições fora do território nacional, a fim de obter as contribuições necessárias para o aceleração do crescimento económico, a criação de um clima favorável à inovação e à tecnologia e a criação de novos mercados, assim como a criação de emprego de qualidade em Portugal."

Sendo que, é notório a importância crescente da Diplomacia Económica na Economia Portuguesa, suportando este argumento com uma passagem da Lei nº 82-A/2014: "a diplomacia económica assume uma importância primordial na agenda de crescimento do país. É hoje um eixo estruturante da política externa portuguesa, desempenhando um papel ímpar na materialização do desígnio estratégico de abertura e internacionalização da economia nacional".

Neste sentido, o novo modelo institucional de diplomacia económica portuguesa, resultado dos decretos-lei e resoluções de Conselho de Ministros a partir de 2011, colocou a Diploma Económica como algo fundamental na internacionalização da economia portuguesa. Para além disso, este novo modelo procurou criar uma melhor e mais eficiente articulação entre todos os intervenientes no processo de internacionalização da economia, passando por uma racionalização das estruturas do Estado.

Posto isto, a estrutura orgânica, no que toca a diplomacia económica, apresentada pelo XXI Governo em 2016 é composta por vários intervenientes, verificando-se uma relação entre eles, nomeadamente uma relação de colaboração entre o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE) e do Ministério da Economia (ME). Duma forma sucinta, irei revelar algumas das

atividades desempenhadas por estes intervenientes no modelo diplomacia económica portuguesa, começando, primeiro, pelos dois Ministérios e, de seguida, irei destacar a AICEP, o IAPMEI e o Turismo de Portugal:

- a) O CEIE (Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia) foi criado através da Resolução do Conselho de Ministros nº 44/2011, de 25 de outubro. Este Conselho é presidido pelo Primeiro-Ministro, e tem como propósito avaliar as políticas públicas e ações privadas, articulando matérias de internacionalização da economia Portuguesa, mais precisamente na promoção e captação de investimento estrangeiro e cooperação para o desenvolvimento. Este conselho é de extrema importância na unificação das redes externas portuguesas de diplomacia económica.
- b) No que diz respeito ao Ministério da Economia, destaco na administração direta do Estado - a Direção-Geral das Atividades Económicas - e, na administração indireta - os seguintes organismos:
 - a. IAPMEI: promove e desenvolve o crescimento empresarial, através do reforço de áreas como empreendedorismo, investimento e inovação;
 - b. Turismo de Portugal: dinamiza, promove e valoriza a atividade turística Portuguesa⁴.
- c) Em relação ao Ministério dos Negócios Estrangeiros, destaco os serviços centrais que integram a administração direta do Estado:
 - a. Direção-Geral de Política Externa: coordena e decide acerca de assuntos dos âmbitos político-diplomático e económico; e, por exemplo, assegura a cooperação entre o MNE e a AICEP;
 - b. Inspeção-Geral Diplomática e Consular: “assegura a ação disciplinar e a auditoria de gestão, diplomática e consular”⁵;

⁴ Segundo o Decreto-Lei nº 11/2014 de 22 de Janeiro do Ministério da Economia, 2014

- c. Secretaria de Estado para a Internacionalização (SEI) possui a tutela da AICEP e da DRIME (Direção de Relações Institucionais e Mercados Externos)⁶:
- i. AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal), apresentada mais à frente neste TFM;
 - ii. DRIME que desempenha as seguintes funções: coordenar o relacionamento entre as várias áreas da AICEP e a rede externa; assegurar o relacionamento institucional da AICEP com entidades ligadas aos mercados externos (embaixadas, câmaras de comércio, etc.), e com entidades congéneres, assegurando a sua coordenação; coordenar, em estreita articulação com as áreas comerciais, as ações da AICEP nos mercados externos que decorram de iniciativas institucionais; coordenar, assegurar e avaliar a implementação do plano de ações da AICEP nos mercados externos; articular com a rede externa e áreas comerciais o apoio institucional e logístico às ações das empresas nos mercados.

Na verdade, a AICEP é considerada o órgão central da diplomacia económica portuguesa, tendo assumido a responsabilidade de promover a imagem geral de Portugal, promover exportações de bens e serviços, capturar investimentos diretos relevantes em termos estruturais, além de auxiliar as empresas portuguesas com os seus investimentos no estrangeiro (Decreto-Lei nº 229/2012 de 26 de Outubro).

⁵ Segundo o Decreto-Lei nº 121/2011, de 29 de Dezembro, do Ministério dos Negócios Estrangeiros, 2011

⁶ Segundo o Decreto-lei nº 251-A/2015, de 17 de Dezembro

Para além disso, houve uma unificação das redes externas do MNE e da AICEP (artigo 7º do Decreto-Lei nº 229/2012 de 26 de Outubro), tendo passado os pontos de rede no estrangeiro ligados à AICEP de 49, para passar a contar com 70 embaixadas e ainda redes de consulados (cerca de 51) e missões/representações permanentes e temporárias. Tal, permitiu uma duplicação da rede de Portugal ao serviço das empresas, assim como reduzir custos com estruturas, garantindo a unidade de ação e os conflitos de competências.

Atualmente a AICEP encontra-se em cerca de 80 mercados externos, sob a forma de Centro de Negócios, Escritórios e Representações.

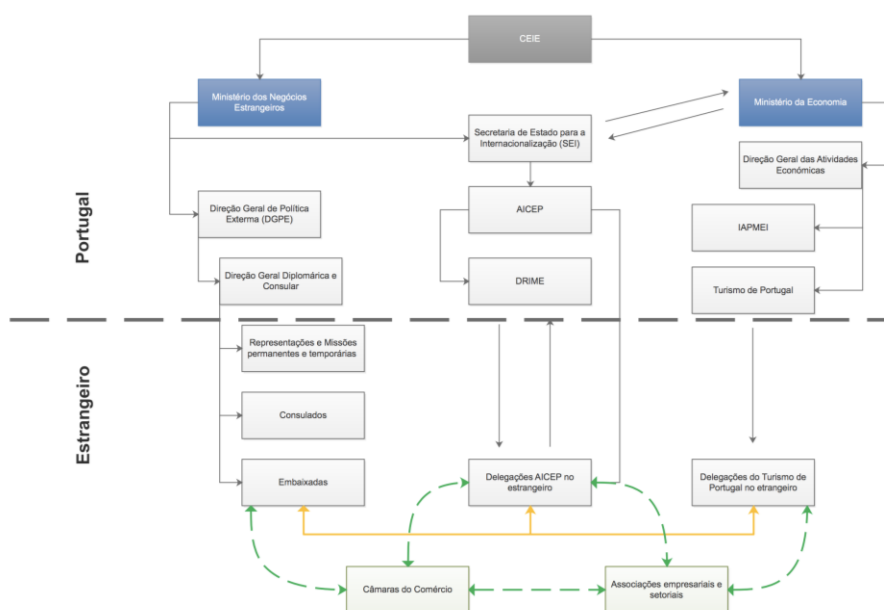
Ainda, no Decreto-Lei n.º 219/2015, de 8 de outubro, da Presidência do Conselho de Ministros (2015) afirma que as delegações da AICEP no exterior, junto com a rede de embaixadas, devem oferecer apoio às empresas portuguesas com os objetivos de expansão geográfica dos negócios.

Também, segundo o artigo 7º deste Decreto-Lei, a rede externa da AICEP deve atuar de forma conjunta com os serviços externos do MNE da respectiva área geográfica, respondendo ao chefe diplomático da missão. Os responsáveis pelas redes externas da AICEP em cada país, são credenciados como conselheiros, aderentes ou vice-cônsules para as missões diplomáticas e postos consulares. No modelo de diplomacia económica portuguesa, o Embaixador desempenha o papel de coordenação de apoio às empresas portuguesas, promoção de bens e serviços, apoiando a atração do investimento estrangeiro e a promoção de Portugal como destino turístico. Para além disso, os embaixadores também são responsáveis pela avaliação do risco político e pela identificação de novas áreas e oportunidades de negócios.

Posto isto, e com o intuito de uma melhor perceção de como são constituídas as relações entre os intervenientes na diplomacia económica portuguesa,

apresento, de seguida, parte da estrutura orgânica referentes à diplomacia económica portuguesa⁷:

Figura 5 - Estrutura Orgânica Portuguesa no âmbito da Diplomacia Económica em vigor no XXI Governo



Fonte: Elaborado pelo autor deste TFM com base nos decretos-lei acima mencionados

Por fim, e tal como referi anteriormente, destacam-se três entidades públicas como principais na implementação da diplomacia económica portuguesa.

⁷ Apenas são representados os serviços e atores que interessam no âmbito da Diplomacia Económica e do comércio externo Português, uma vez que cada Ministério apresenta diversos serviços distintos, não sendo, de todo fulcrais para a explicação da presente estrutura orgânica.

3.4.1. Três Principais Atores de Diplomacia Económica em Portugal

- **AICEP** (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal)
 - é uma entidade empresarial governamental com presença em 80 mercados estrangeiros, focada em encorajar as melhores empresas estrangeiras a investir em Portugal e contribuir para o sucesso das empresas portuguesas no exterior nos seus processos de internacionalização ou atividades de exportação. Em 2016 a agência possuía cerca de 447 funcionários, 301 em Portugal e 146 no exterior (AICEP, 2017a). A AICEP oferece suporte e assistência a empresas portuguesas em todas as etapas de seus projetos e adaptados às suas necessidades. O objetivo final da agência é promover um ambiente comercial competitivo que estimule a expansão internacional da economia portuguesa, compreendendo as seguintes atividades:
 - "Pesquisa de mercado e identificação de oportunidades de negócios para empresas portuguesas;
 - Desenvolvimento de atividades promocionais específicas de produtos e serviços portugueses nos mercados estrangeiros;
 - Identificação de parceiros comerciais locais para empresas portuguesas;
 - Ajudar as empresas portuguesas a implementar seus planos de negócios nos mercados estrangeiros;
 - Assessoria a empresas estrangeiras interessadas em investir em Portugal;
 - Aconselhamento de empresas portuguesas interessadas em investir no mercado externo;

- Atuar como representante em nome das empresas portuguesas na negociação com autoridades nos mercados externos, apoiar projetos de desenvolvimento de negócios no mercado externo e conduzir o acompanhamento desses serviços;
- Fornecer a importadores estrangeiros informações sobre as empresas portuguesas, assim como os bens e serviços comercializados por elas. "(AICEP, 2018a).

No campo do investimento, a AICEP oferece serviços de apoio e aconselhamento às empresas e coordena os contactos com entidades portuguesas envolvidas em processos de investimento. Além disso, a AICEP é a entidade responsável pela administração e gestão dos sistemas de apoio e incentivo para projetos de investimento, internacionalização das empresas e promoção estrangeira das marcas portuguesas. Os objetivos estratégicos que a AICEP compreende no campo do investimento são: aumentar os contratos de investimento e os empregos gerados por esses; reforçar o posicionamento estratégico de Portugal como destino de investimento; promover estratégias de crescimento das empresas portuguesas, através da cooperação entre empresas, que proporcionam um aumento do Valor Acrescentado Nacional (AICEP, 2018a).

- **IAPMEI** (Agência para a Competitividade e Inovação) é um instituto público de administração indireta do governo, com autonomia administrativa e financeira, com os seus próprios ativos. O IAPMEI tem 14 escritórios regionais em Portugal, centros e outras formas de representação ou presença descentralizada. A agência participa em redes internacionais de organizações similares, particularmente na Comissão Europeia, promovendo iniciativas de intercâmbio específicas para as PME, em cooperação com entidades que possuem competências de

coordenação nas relações internacionais. A missão do IAPMEI é promover a competitividade e o crescimento dos negócios. A agência visa fortalecer a inovação, o empreendedorismo e o investimento empresarial nas empresas que atuam em áreas sob a supervisão do Ministério da Economia. O IAPMEI foca-se, particularmente, no desenvolvimento competitivo das PMEs. Os serviços que o IAPMEI oferece envolvem a promoção do empreendedorismo, inovação e competitividade empresarial, oferecendo soluções financeiras e incentivos para apoiar o desenvolvimento de negócios das empresas, assim como a sua internacionalização, gestão de recursos e o apoio à administração das empresas (IAPMEI, 2015).

- **Turismo de Portugal** - é uma organização que visa promover o desenvolvimento do turismo português. O turismo de Portugal está integrado no ME, sendo o Turismo de Portugal a autoridade nacional responsável pela promoção, aprimoramento e sustentabilidade das atividades turísticas, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relacionadas à estimulação das atividades turísticas. A missão da agência é melhorar e desenvolver infraestruturas turísticas, desenvolver formações no que toca a recursos humanos, apoiar o investimento no setor, coordenar a promoção doméstica e internacional de Portugal como destino turístico, desempenhando, também, funções regulatórias. O turismo de Portugal está presente em 21 mercados prioritários de negócios de turismo, responsáveis por atividades de promoção institucional e no apoio a empresas portuguesas que possuem objetivos de internacionalização nos mercados turísticos. O Turismo de Portugal tem um protocolo com a AICEP, estando incluído na Rede de Centros de Negócios da AICEP, que apoiam iniciativas de

interesse em mercados onde não há representantes do Turismo (Turismo de Portugal, 2018).

No sentido de suportar a importância que os atores supramencionados têm na Diplomacia Económica Portuguesa, destaco o estudo de Simões e Silva (2012). Neste estudo os autores realizaram um inquérito, sendo que um dos objetivos era avaliar a importância das organizações cuja razão de ser é desempenhar, direta ou indiretamente, um papel no processo de internacionalização das empresas portuguesas, quer por internacionalização via exportação, quer por via de IDE. As empresas que se internacionalizaram por via da exportação recorreram maioritariamente à “AICEP na procura de apoios à internacionalização (59,7% das respostas obtidas). As associações comerciais e de empregadores (39,8%), o IAPMEI (31,2%) e as câmaras de comércio (30,1%) também foram significativamente procuradas por parte das empresas.”

Já no que toca às empresas que se internacionalizaram por via de IDE: “a AICEP ocupa novamente o primeiro lugar no ranking com 67,6%, uma taxa superior à das empresas exportadoras. No entanto, não surpreendentemente, as embaixadas e os consulados estão agora em segundo lugar, com 52,9% das respostas, um valor muito maior do que no caso anterior (apenas 26,9% para as empresas exportadoras). Associações empresariais e câmaras de comércio também são mais valorizadas neste caso. Pelo contrário, o IAPMEI é menos importante (23,5%), enquanto o número de empresas que relataram que não procuraram apoio de qualquer organização é significativamente menor (8,8%).”

Finalizada esta análise aos atores de Diplomacia Económica em Portugal, passo a apresentar instrumentos e medidas tomadas pelo atual Governo Português para apoiar a internacionalização da Economia Portuguesa.

3.4.2. Instrumentos e Medidas Governamentais de Apoio à Internacionalização em Portugal

No âmbito da temática dos instrumentos de apoio à Internacionalização em Portugal, recorro novamente ao estudo de Simões e Silva (2012), onde os autores também averiguaram quais os instrumentos de Diplomacia Económica que as empresas mais valorizavam no processo aquando do processo de internacionalização, quer por via da exportação, quer por via de IDE. No que toca à exportação o maior número de empresas priorizou a necessidade de informações sobre mercados externos (67,7%), seguidas de informações sobre suporte financeiro (54,8%) e, em terceiro lugar, programas de incentivo (48,4%). Estes três itens destacam-se claramente acima de todos os outros, mostrando a profunda necessidade de informação sentidas por empresas em vários níveis. Esta necessidade de informação também está presente noutros estudos, embora as empresas portuguesas ainda parecem relutantes, em comparação com as de outros países, a adotar o uso de instrumentos e procedimentos de inteligência competitiva (Franco, Magrinho e Silva, 2011).

Já no que diz respeito aos apoios considerados relevantes pelas empresas que se internacionalizam via IDE, todos os itens ligados à informação, incluindo reuniões de negócios no exterior, apresentam taxas mais elevadas. Conforme o observado pelos autores para as exportações, os problemas de informação são cruciais para a internacionalização, e as empresas que investem confirmam isso, com ênfase ainda maior. Portanto, este é provavelmente um dos domínios em que são necessárias mais mudanças, promovendo medidas que criem verdadeiramente um sistema de inteligência competitiva que administre de forma eficiente as informações fornecidas às empresas internacionalizadas portuguesas (Franco, Magrinho e Silva, 2011). Mais uma vez, em comparação com as empresas que exportavam, as oficinas e seminários (8,8%), e as reuniões

de negócios em Portugal (14,7%) são agora muito menos valorizadas. As viagens de negócios (35,3%) e a consultoria (29,4%) também não são tão relevantes para essas empresas, mas seu declínio não é tão grande quanto nos dois itens anteriores.

Após a análise do estudo supramencionado, pode-se concluir que, pelo menos, em 2012 a falta de informação útil, no que toca temas relacionados com internacionalização, era um problema bastante evidenciado pelas empresas portuguesas.

Em resposta às necessidades que as empresas foram demonstrando, nos últimos anos (para além das financeiras), no que toca a internacionalização, o XXI Governo Constitucional, através da Resolução do Conselho de Ministros nº 189/2017 de 6 de Dezembro, criou o Programa Internacionalizar.

Neste programa constam os seguintes objetivos gerais:

- a) O aumento das exportações de bens e serviços (ambicionando-se atingir um volume de exportações equivalente a 50 % do PIB na primeira metade da próxima década);
- b) O aumento do número de exportadores, promover a diversificação dos mercados de exportação, incrementar os níveis de investimento (nacional e estrangeiro);
- c) O fomento do aumento do valor acrescentado nacional;
- d) E a promoção de uma maior e melhor articulação entre os vários agentes envolvidos nos processos de internacionalização da economia portuguesa.

Para o alcance dos objetivos que o programa estabelece, o XXI Governo Constitucional propôs um conjunto de medidas, distribuídas por 6 eixos de atuação distintos (ver Anexo 1 para observação dos objetivos específicos, assim como as medidas para alcanças esses objetivos, dentro de cada eixo de atuação):

a) Business and Market Intelligence; b) Qualificação de Recursos Humanos e do

Território; c) Financiamento; d) Apoio no Acesso aos Mercados e ao Investimento em Portugal; e) Desenvolvimento da Marca Portugal; f) Política Comercial e Custos de Contexto.

Em todos os processos que o programa envolve, existem, nos dias de hoje, uma pluralidade de agentes públicos e privados envolvidos, que não se esgotam na administração central do Estado, estendendo-se, a empresas, associações empresariais, instituições financeiras, câmaras de comércio, etc.

Posto isto, a coordenação técnica do Programa Internacionalizar é da competência da AICEP, que, através do seu Plano Estratégico 2017-2019, operacionalizará os objetivos e iniciativas definidos, em articulação com os demais agentes, e em estreita coordenação com as redes diplomática e consular.

Por fim, o Governo encontra-se empenhado em garantir que todas as medidas previstas no Programa Internacionalizar estarão executadas ou em execução até final de 2019.

Em jeito de conclusão do presente capítulo, pode-se referir que com este Programa Internacionalizar nota-se que o Governo tenta ir ao encontro das necessidades das empresas portuguesas, no âmbito da internacionalização. Contudo, os resultados desta nova abordagem do Governo, nesta tentativa de colmatar as lacunas evidentes, principalmente no que toca a falta de informação útil para as empresas, só se poderão avaliar após a conclusão deste programa.

Capítulo 4

Método

Neste capítulo irei descrever a abordagem metodológica escolhida para a realização do TFM, referindo os procedimentos adotados na recolha de informação empírica, com o intuito de poder realizar uma posterior discussão dos resultados obtidos, comparação com a literatura e respetivas conclusões.

4.1. Questões de investigação

Como foi proposto na Introdução, as questões de investigação que esta tese se propõe a responder são: “Quais as principais barreiras à internacionalização no mercado belga para as empresas portuguesas? Que barreiras são comuns e que barreiras são específicas das diferentes formas de internacionalização no mercado belga? Quais os papéis da Embaixada e da delegação da AICEP em Bruxelas, na redução das barreiras à internacionalização sentidas pelas empresas portuguesas no mercado belga?”.

4.2. Estratégia e Etapas de Investigação (parte empírica)

Para responder às questões de investigação formuladas no presente TFM serão considerados dois pontos de vista: o ponto de vista das empresas e o ponto de vista dos agentes portugueses de diplomacia económica na Bélgica (no caso, a AICEP e Embaixada de Portugal).

No que diz respeito ao ponto de vista das empresas o método de investigação proposto, para responder às questões de investigação, é de natureza quantitativa, no caso, sob a forma de um questionário online constituído por um conjunto de perguntas fechadas.

O questionário online foi aplicado a 120 empresas portuguesas com negócios no mercado belga: 100 maiores empresas portuguesas em termos de exportação no mercado belga, em 2017 (lista fornecida pelo INE à delegação da AICEP em Bruxelas) e 20 empresas que têm investimento na Bélgica, em 2017 (Base de Dados da delegação da AICEP em Bruxelas).

O questionário é composto por quatro grandes partes: a primeira parte é de carácter geral, onde se pretende apurar o perfil da empresa que está a responder ao inquérito; a segunda parte destina-se a empresas que possuem ou já possuíram atividade internacional no mercado belga por via de investimento direto; a terceira parte destina-se a empresas que possuem ou já possuíram atividade internacional no mercado belga por via de formas contratuais; e finalmente a quarta parte destina-se a ser respondida por empresas que possuem ou já possuíram atividade internacional no mercado belga por via de comércio internacional. Ou seja, foi feita uma divisão por forma de internacionalização experimentada. Sendo que, para cada forma de internacionalização tentou-se apurar quais as dificuldades/barreiras sentidas pelas empresas ao entrar no mercado belga; quais as entidades que contribuíram para a atenuação/eliminação das dificuldades sentidas; assim

como apurar quais os tipos de apoios à internacionalização as empresas mais valorizam (ver ponto 4.2.1.).

Já no que diz respeito ao ponto de vista dos agentes portugueses de diplomacia económica na Bélgica (AICEP e a Embaixada de Portugal em Bruxelas), o método de investigação proposto, para responder às questões de investigação, é de natureza qualitativa, no caso, sob a forma de duas entrevistas constituídas por um conjunto de questões abertas. Esta estratégia (entrevista) foi escolhida, pois permite, segundo Boyce e Neale (2006), recolher informação mais detalhada, de uma forma mais relaxada.

Uma das entrevistas foi feita ao Conselheiro da Embaixada de Portugal na Bélgica – Dr. Rui Correia -, e a outra entrevista foi feita à Diretora da Delegação da AICEP em Bruxelas – Dra. Maria Manuel Branco – com o objetivo de apurar, no âmbito da Diplomacia Económica: quais os objetivos da Embaixada e da delegação da AICEP; qual a estrutura da rede externa portuguesa; qual o relacionamento entre AICEP, Embaixada e Turismo de Portugal; quais os instrumentos que estas entidades utilizam para ajudar as empresas portuguesas a internacionalizarem-se no mercado belga; que recursos financeiros e humanos têm a sua disposição para fazer cumprir os objetivos de Diplomacia Económica; quais os planos de Atividades da AICEP e da Embaixada para 2017. Adicionalmente, foram feitas questões nessas duas entrevistas no âmbito de barreiras à internacionalização, como: quais as principais barreiras/dificuldades à entrada no mercado belga; e quais são, geralmente, as formas de internacionalização utilizadas pelas empresas que contactam a AICEP e Embaixada (ver ponto 4.2.2.).

Adicionalmente, e como fonte de informação secundária, foram recolhidos e analisados documentos publicados ou disponibilizados pela Embaixada/Delegação da AICEP (Plano e Relatório de Atividades da AICEP para 2017; Plano de Atividades da Embaixada para 2017; Documento com as

relações económicas bilaterais entre Portugal e a Bélgica), estatísticas sobre as relações económicas entre Portugal e a Bélgica (Banco de Portugal, INE, OMC, OCDE, etc).

O objetivo do confronto de pontos de vista é o de aferir se as dificuldades, sentidas por parte das empresas no mercado belga, estão identificadas pela AICEP e a Embaixada de Portugal em Bruxelas, assim como se as atividades desenvolvidas por estes agentes de diplomacia económica vão ao encontro das necessidades das empresas.

4.2.1. Questionário – etapas de elaboração

As várias fases da elaboração do questionário são as seguintes:

- i. **Elaboração de uma primeira versão do questionário** – esta primeira versão do questionário foi realizada com base na revisão de literatura.
- ii. **Pilotagem do questionário** – nesta fase a primeira versão desenvolvida do questionário foi enviada a vários indivíduos diferentes (20 empresas escolhidas aleatoriamente e membros da Embaixada, da AICEP e Turismo de Portugal) no sentido de receber um feedback quanto à qualidade do mesmo. Contudo, dos primeiros feedbacks recebidos foi o facto do questionário ir parar ao *spam* do e-mail dos destinatários. Tal aconteceu, pois, o questionário foi enviado a partir da plataforma de criação de questionários *Survey Monkey*. Posto isto, decidiu-se enviar o questionário por e-mail, incorporando nesse mesmo e-mail o link do questionário. Com esta solução já foi possível fazer chegar o questionário a todos os indivíduos contactados. Resolvido este problema foi enviado o questionário ao

orientador deste TFM com o intuito de receber feedback sobre o mesmo.

iii. Elaboração da versão final do questionário – Após o feedback do orientador deste TFM foram incorporadas no questionário as alterações propostas pelo mesmo, chegando-se assim a uma versão final do questionário (ver apêndice 3).

iv. Definição dos procedimentos do questionário – O questionário foi lançado no dia 19 de Fevereiro de 2018 por e-mail, tendo sido administrado a 120 empresas portuguesas com negócios no mercado belga. O questionário foi encerrado no dia 30 de Abril com 32 respostas. Sendo que durante o período de tempo em que o questionário esteve ativo foram enviados e-mails, várias vezes, às empresas que ainda não tinham respondido.

No que diz respeito às 32 respostas obtidas foram consideradas válidas apenas 27 respostas pois obteve-se: 1 resposta de uma empresa que referiu não ter qualquer dificuldade no mercado belga; 1 resposta de uma empresa que referiu que a empresa não respondia a questionários de estudos; 3 respostas de empresas que disseram que não tinham nenhuma atividade internacional no mercado belga (que, no entanto, constavam na base de dados da AICEP). Assim, as 27 respostas obtidas consideradas válidas, traduzem-se numa taxa de resposta de, aproximadamente 23%. Para além disso é importante referir que o questionário foi preenchido por CEOs, diretores comerciais ou responsáveis comerciais pelo mercado belga dentro das organizações.

v. Tratamento e análise dos resultados – uma vez que o número de resposta foi muito reduzido, apenas foi possível fazer um tratamento dos resultados através de estatística descritiva.

4.2.2. Entrevistas – etapas de elaboração

As várias fases da elaboração das duas entrevistas levadas a cabo pelo investigador deste TFM são as seguintes:

- i. Elaboração de uma primeira versão das entrevistas** – esta primeira versão das entrevistas foi realizada tendo em conta a revisão de literatura, e tendo em conta as questões de investigação deste TFM.
- ii. Pilotagem das entrevistas** – as primeiras versões desenvolvidas das entrevistas foram enviadas ao orientador deste TFM com o propósito de obtenção de um feedback quanto à qualidade das mesmas.
- iii. Desenvolvimento de uma versão final das entrevistas** – após o feedback do orientador deste TFM foram aplicadas as alterações propostas pelo mesmo às duas entrevistas. Chegando-se assim a uma versão final das entrevistas (ver apêndices 4 e 5).
- iv. Definição dos procedimentos das entrevistas** - A diretora da delegação da AICEP em Bruxelas e o conselheiro do Embaixador de Portugal em Bruxelas foram entrevistados através de perguntas abertas. A entrevista ao Dr. Rui Correia (Conselheiro na Embaixada) foi realizada presencialmente (na Embaixada de Portugal em Bruxelas) e a entrevista à Dra. Maria Manuel Branco (diretora da delegação da AICEP em Bruxelas) foi realizada via Skype. Sendo que a duração da entrevista com o Dr. Rui Correia foi de aproximadamente 60 minutos e a entrevista com a Dra. Maria Manuel Branco foi aproximadamente de 45 minutos. À medida que as entrevistas foram feitas, foram tomadas notas das respostas.
- v. Tratamento e análise dos resultados** – as duas entrevistas foram analisadas, tendo sido confrontadas as respostas dos diferentes

entrevistados (permitindo a observação de discrepâncias entre respostas às mesmas questões). Para além disso as respostas provenientes das entrevistas foram, também, confrontadas com dados de fontes, como UNCTAD, OCDE, INE, The World Bank, com o intuito de confirmar a veracidade das respostas obtidas.

O próximo capítulo apresenta os resultados da investigação.

Capítulo 5 - Apresentação e Discussão de Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar as relações que existem entre Portugal e a Bélgica, mostrando a importância que o mercado belga tem para a economia portuguesa. Posteriormente, e concluído este ponto introdutório, serão apresentados os resultados provenientes do questionário e das entrevistas, no âmbito da temática das barreiras à internacionalização que as empresas portuguesas sentem no mercado belga. Sendo que, também será apresentado e refletido o papel que as entidades de diplomacia económica portuguesas desempenham na eliminação dessas barreiras.

5.1. Relações Económicas entre Portugal e Bélgica

Neste subcapítulo, os dados do comércio externo e dos investimentos entre Portugal e a Bélgica são analisados. O estudo dos principais produtos exportados e importados, assim como os principais clientes e fornecedores, permitirá a identificação de áreas potenciais para investimento direto entre os países analisados. Além disso, a identificação das empresas belgas com investimentos em Portugal e empresas portuguesas com investimentos na Bélgica fornece a realidade das relações de investimento entre os dois países.

5.1.1. Comércio Internacional

Apesar da pequena dimensão e dos reduzidos recursos naturais, a Bélgica possui uma localização geográfica estratégica, fazendo fronteira com países que detêm um elevado poder de compra (Luxemburgo, Países Baixos, França e Alemanha), assim como apresenta boas infraestruturas (rodoviárias, portuárias e rede de transportes). Para além disso, este país acolhe diversas instituições

europeias, organizações internacionais, constituindo um local de concentração de grupos de interesse, que levaram à fixação de muitas empresas multinacionais (AICEP, 2017b).

O país tornou-se, portanto, num importante importador e exportador de bens e serviços - apresentando um saldo positivo na balança comercial (Tabela 4) -, constituindo uma porta de entrada na Europa e centro de distribuição das importações provenientes, nomeadamente, da Ásia e dos EUA (AICEP, 2017b). Na verdade, em 2016, a Bélgica ocupou o 11º lugar como país exportador e o 13º lugar como país importador, considerando o comércio mundial de bens (AICEP, 2017b).

Tabela 4 - Exportações e Importações de Bens e Serviços da Bélgica

| | Unidade | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|---------------------------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <i>Exportações de Bens e Serviços</i> | 10 ⁶ EUR | 347.454 | 385.095 | 355.240 | 358.325 | 359.648 |
| <i>Importações de Bens e Serviços</i> | 10 ⁶ EUR | 340.478 | 367.796 | 340.623 | 334.258 | 336.770 |
| <i>Saldo</i> | 10 ⁶ EUR | 6.976 | 17.299 | 14.617 | 24.067 | 22.878 |

Fonte: ITC – International Trade Centre (2017)

Os principais produtos exportados e importados da Bélgica, em 2016, estão representados na Tabela 5. Dos cinco principais grupos de produtos comercializados pela Bélgica em 2016, referidos na Tabela 5, realça-se que apenas os produtos farmacêuticos apresentam uma balança comercial positiva.

Tabela 5 - Principais Produtos Exportados e Importados pela Bélgica

| Principais Produtos Exportados em 2016 | % Total | Principais Produtos Importados em 2016 | % Total |
|---|---------|---|---------|
| Veículos automóveis e outros veíc. Terrestres | 11,2 | Veículos automóveis e outros veíc. Terrestres | 12,6 |
| Produtos Farmacêuticos | 10,6 | Combustíveis Minerais | 10,2 |
| Produtos Químicos Orgânicos | 7,8 | Produtos Farmacêuticos | 9,4 |
| Máquinas e Equipamentos mecânicos | 7,3 | Máquinas e Equipamentos mecânicos | 8,3 |
| Combustíveis Minerais | 6,9 | Produtos Químicos Orgânicos | 8,2 |

Fonte: ITC - International Trade Centre (2017).

Os cinco principais clientes da Bélgica são a Alemanha, a França, os Países Baixos (países que fazem fronteira com a Bélgica), o Reino Unido, e também os EUA, que representam cerca de 58 % do total exportado em 2016 (Tabela 6).

Tabela 6 - Principais Clientes da Bélgica em 2016

| MERCADOS | RANKING | QUOTA % |
|----------------------------------|---------|-------------|
| ALEMANHA | 1º | 16,7 |
| FRANÇA | 2º | 15,4 |
| PAÍSES BAIXOS | 3º | 11,2 |
| REINO UNIDO | 4º | 8,9 |
| EUA | 5º | 5,8 |
| SOMATÓRIO DOS PRIMEIROS 5 | - | 58,0 |
| PORTUGAL | 27º | 0,6 |

Fonte: ITC - International Trade Centre (2017)

Em termos de fornecedores mantém-se a mesmo grupo de países. Países Baixos, Alemanha, França, EUA e Reino Unido constituem os cinco maiores fornecedores da Bélgica, representando um total de 52,8% do total importado pela Bélgica em 2016 (tabela 8).

Das tabelas 6 e 7 pode-se também concluir que a Bélgica concentra bastante as suas relações comerciais, considerando que mais de 50% das suas exportações e importações são divididas apenas por cinco países.

Tabela 7 - Principais Fornecedores da Bélgica em 2016

| MERCADOS | RANKING | QUOTA % |
|----------------------------------|------------|-------------|
| PAÍSES BAIXOS | 1º | 16,8 |
| ALEMANHA | 2º | 13,6 |
| FRANÇA | 3º | 9,5 |
| EUA | 4º | 8,1 |
| REINO UNIDO | 5º | 4,8 |
| SOMATÓRIO DOS PRIMEIROS 5 | - | 52,8 |
| PORTUGAL | 38ª | 0,4 |

Fonte: ITC - International Trade Centre (2017)

Em termos de relações económicas entre Portugal e a Bélgica, nas duas tabelas acima pode-se observar que Portugal, em 2016, posicionou-se como 27º cliente da Bélgica no comércio internacional de bens e como fornecedor ocupou o 38º lugar. A Bélgica, numa posição de cliente de Portugal, também em 2016, ocupa o 9º lugar e, enquanto fornecedor, ocupa o 8º lugar (AICEP, 2018b).

Na Tabela 8 é evidenciada a balança comercial de bens de Portugal com a Bélgica, onde as importações excedem as exportações, exceto para os anos de 2013 e 2014. Da posição que cada país tem no comércio internacional de bens com o outro, pode-se concluir que a Bélgica é um parceiro mais importante para Portugal do que Portugal é para a Bélgica.

Tabela 8 - Balança Comercial de Bens e Serviços de Portugal com a Bélgica

| Milhões (€) | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | Var % 17/13ª | 2017 janeiro | 2018 janeiro | Var % 18/17ª |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Exportações | 1.930,4 | 2.009,5 | 1.901,5 | 2.088,9 | 2.166,4 | 3,1 | 180,1 | 208,3 | 15,6 |
| Importações | 1.715,8 | 1.928,9 | 2.090,7 | 2.140,8 | 2.393,7 | 8,8 | 172,8 | 200,4 | 16,0 |
| Saldo | 214,6 | 80,6 | -189,3 | -51,9 | -227,4 | -- | 7,3 | 7,8 | -- |

Nota: a – Média aritmética das taxas de crescimento anuais entre 2013-2017; b – Taxa de variação homóloga 2017-2018

Fonte: AICEP (2018b)

A maioria das importações portuguesas da Bélgica é do sector dos Químicos, seguido dos Veículos (Tabela 9). Entre 2016 e 2017, as exportações portuguesas para a Bélgica aumentaram em cerca de 5,2% (Tabela 11).

Tabela 9 - Importações de Portugal Provenientes da Bélgica por Grupos de Produtos

| Milhões (€) | 2013 | % Tot 13 | 2016 | % Tot 16 | 2017 | % Tot 17 | Var 17/16 | % |
|---|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-------------|-----|
| Químicos | 316,8 | 22,2 | 345,1 | 20,0 | 375,6 | 19,7 | 8,8 | |
| Veículos e outro mat. transporte | 155,9 | 10,9 | 253,6 | 14,7 | 329,3 | 17,3 | 29,9 | |
| Máquinas e aparelhos | 191,1 | 13,4 | 213,9 | 12,4 | 226,7 | 11,9 | 6,0 | |
| Plásticos e borracha | 166,6 | 11,7 | 164,1 | 9,5 | 193,2 | 10,1 | 17,7 | |
| Metais comuns | 105,0 | 7,4 | 113,6 | 6,6 | 153,4 | 8,0 | 35,0 | |
| Alimentares | 100,8 | 7,1 | 112,3 | 6,5 | 116,0 | 6,1 | 3,2 | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Total das Importações de Bens | 1.427,8 | 100,0 | 1.724,3 | 100,0 | 1.907,7 | 100,0 | 10,6 | |

Fonte: AICEP (2018b)

Tabela 10 - Exportações de Portugal para a Bélgica por Grupos de Produtos

| Milhões (€) | 2013 | % Tot 13 | 2016 | % Tot 16 | 2017 | % Tot 17 | Var 17/16 | % |
|---|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|------------|-----|
| Máquinas e aparelhos | 168,9 | 12,6 | 155,9 | 12,8 | 168,9 | 13,2 | 8,3 | |
| Químicos | 141,8 | 10,6 | 110,7 | 9,1 | 161,5 | 12,6 | 45,8 | |
| Plásticos e borracha | 105,5 | 7,9 | 120,9 | 9,9 | 120,1 | 9,4 | -0,7 | |
| Combustíveis minerais | 120,3 | 9,0 | 112,1 | 9,2 | 101,4 | 7,9 | -9,5 | |
| Veículos e outro mat. transporte | 130,1 | 9,7 | 119,2 | 9,8 | 100,4 | 7,8 | -15,7 | |
| Alimentares | 74,5 | 5,5 | 81,4 | 6,7 | 87,4 | 6,8 | 7,3 | |
| ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... | ... |
| Total das Exportações de Bens | 1.343,3 | 100,0 | 1.216,1 | 100,0 | 1.279,9 | 100,0 | 5,2 | |

Fonte: AICEP (2018b)

O número de empresas portuguesas exportadoras de bens para este país tem vindo a crescer, o que revela o crescente interesse pelo mercado belga. De 2 125 empresas exportadoras em 2012, passou-se para 2 304 em 2016 (AICEP, 2018b). Sendo que as 10 maiores empresas exportadoras portuguesas neste mercado representaram em 2016 cerca de 33,2% do total das exportações portuguesas para a Bélgica (AICEP, 2018b).

Apresenta-se abaixo a lista das 10 maiores empresas portuguesas exportadoras para a Bélgica em 2016 (segundo base de dados da delegação da AICEP em Bruxelas; dados facultados pelo INE, 2017):

- Continental Mabor - Indústria de Pneus, SA
- CUF - Químicos Industriais, SA
- Delphi Automotive Systems - Portugal, SA
- Globalrent - Sociedade Portuguesa de Rent-a-Car, Lda.
- GOLDROPA – Comércio de Metais Preciosos, Lda.
- Monliz - Produtos Alimentares Mondego e Liz, SA
- Navigator Fine Paper, SA
- Petróleos de Portugal - Petrogal, SA
- Repsol Polímeros, SA
- Yazaki Saltano de Ovar - Produtos Eléctricos, Lda.

5.1.2. Investimento Direto Estrangeiro

Em 2016, a Bélgica recebeu, aproximadamente, 33 103 milhões de dólares em investimento estrangeiro - valor superior ao de Portugal com 6 065 milhões de dólares (ver Figura 6) – (UNCTAD, 2018b).

De acordo com o estudo “Baromètre de l’Attractivité Belge Mai 2017”, realizado pela EY, a Bélgica ocupou o 8º lugar a nível europeu em termos de captação de IDE, com 200 projetos em 2016. A composição desses projetos foi a seguinte: 82 projetos foram realizados nas áreas de vendas e marketing, 52 projetos na indústria transformadora, 40 projetos na logística e 15 projetos em atividades de I&D.

Ainda segundo a mesma fonte, a origem do capital estrangeiro é proveniente da Europa e dos EUA (representando 71% dos investimentos em 2016). Os EUA

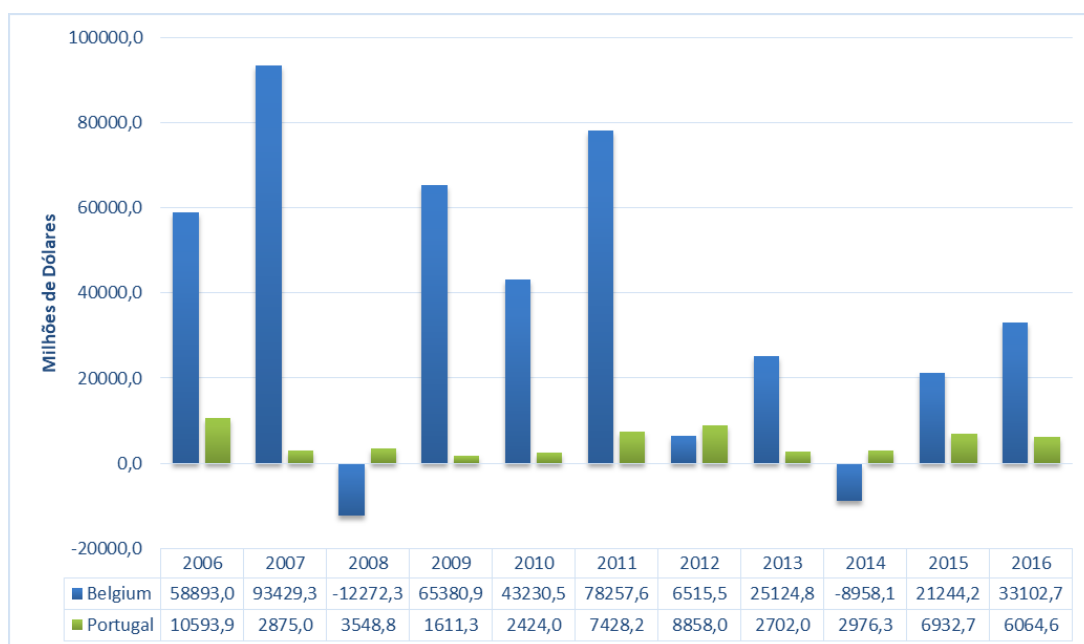
permanecem o principal investidor na Bélgica, seguindo-se a França, os Países Baixos, a Alemanha, o Japão, o Reino Unido, bem como a Itália, o Luxemburgo, a China e a Índia.

Adicionalmente, a publicação “Doing Business 2017”, do Banco Mundial, classifica a Bélgica no 42º lugar do ranking geral, entre 190 países (e 22º da UE), em termos de facilidade de realização de negócios. Sendo que a Bélgica encontra-se classificada nos seguintes critérios: “resolving insolvency” (10ª) e “starting a business” (17ª); “registering property” (131ª); “getting credit” (101ª); “paying taxes” (66ª), “protecting minority investors” (63ª), “enforcing contracts” (52ª) e “dealing with construction permits” (44ª).

Já no que toca a economia portuguesa, a melhoria do desempenho da economia portuguesa em atrair e promover o investimento levou a um aumento dos fluxos de investimento. Após o abrandamento do IDE em 2009-2010, Portugal tornou-se mais competitivo e atrativo. Segundo dados do Banco de Portugal, os fluxos do Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDE), registaram um valor próximo de 5,6 mil milhões de euros em 2016. Os valores mais elevados dos últimos cinco anos (valores líquidos) registaram-se em 2012, ano em que o IDE alcançou 6,9 mil milhões de euros, e em 2015 com 6,3 mil milhões de euros. (AICEP, 2017).

As Figuras 6 e 7 apresentam os fluxos de entrada e saída de investimento direto estrangeiro em Portugal e na Bélgica.

Figura 6 - Fluxos de Investimento Direto do Estrangeiro na Bélgica e em Portugal (valores líquidos), 2006-2016

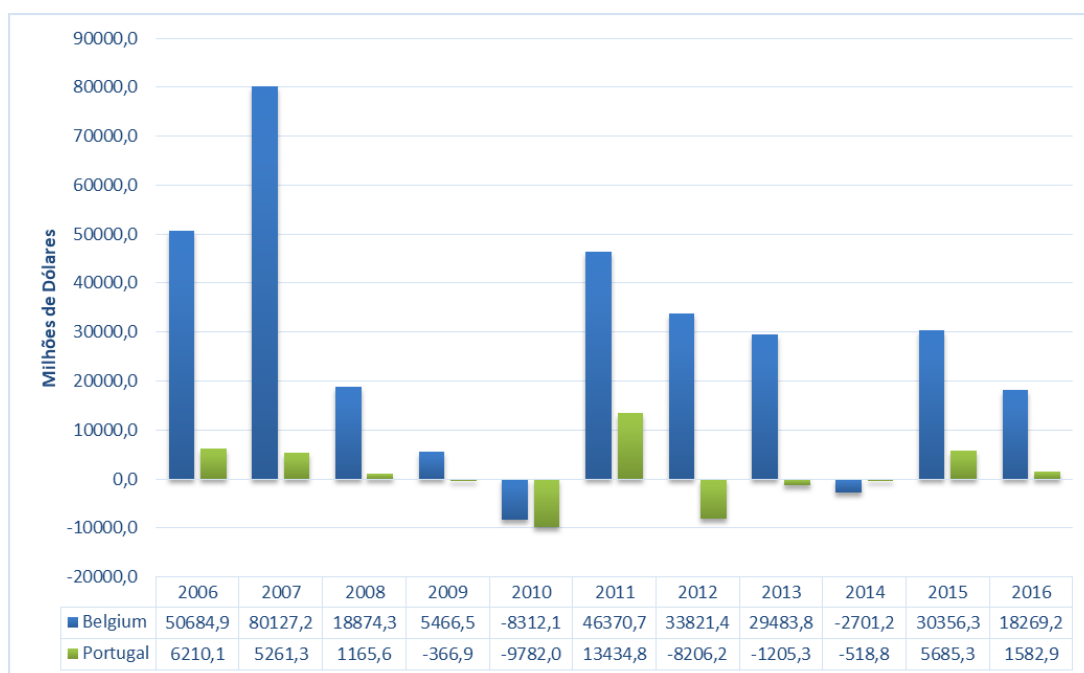


Fonte: UNCTAD, 2018b

O IDE em Portugal sofreu um abrandamento entre 2009 e 2010, resultante da crise económica de 2007. Após esse período, os fluxos de IDE recuperaram com a reação positiva dos investidores aos esforços de estabilização do Governo. A melhoria do ambiente de negócios de Portugal está presente na classificação *Doing Business 2017*, emitida pelo Banco Mundial, onde o país se classifica como o 25º de 190 países no ranking “Ease of doing business” e no 12º lugar da UE.

Os dados recuperados da UNCTAD (2018b) apresentam os fluxos de IDE em Portugal, em termos líquidos, e registaram um montante de 6 064 mil milhões de dólares em 2016. O valor mais elevado nos últimos cinco anos foi registado em 2012, quando o IDE interno atingiu 8 858 Mil Milhões de dólares.

Figura 7 - Fluxos de Investimento Direto da Bélgica e Portugal no Estrangeiro (valores líquidos), 2006-2016



Fonte: UNCTAD, 2018b

A União Europeia é também a principal origem do IDE em Portugal e o principal destino do IDE português. Segundo o “Banco de Portugal”, os Países Baixos, Espanha, Luxemburgo, Reino Unido e França são alguns dos principais investidores em Portugal. Os principais países de destino do IDE português são a Alemanha, os Países Baixos, a Espanha, Angola, o Brasil e Luxemburgo.

De acordo com os dados do “Banco de Portugal”, os principais setores que receberam IDE em Portugal, desde 2012, são: comércio retalhista e grossista; manufatura; atividades financeiras e de seguros; construção; informação e telecomunicações; eletricidade, água, gás; consultoria, atividades científicas e técnicas. Estes setores são também considerados como os principais setores de investimento português no exterior (AICEP, 2018c).

Os apêndices 7 e 8 representam os fluxos e posições de entrada e saída de IDE entre Portugal e a Bélgica. Dos fluxos e posições (*stock*) de investimento direto entre os países em análise, percebe-se que a Bélgica tem maiores

investimentos em Portugal do que o contrário. Os fluxos bilaterais entre os dois países representam um máximo de 1,24% do total do investimento direto português na Bélgica, em 2011. Em 2009, a Bélgica investiu um valor máximo de 20,4% em Portugal. Em termos de posição de IDE por país, Portugal alcançou um valor máximo de 2,14% de investimento direto estrangeiro proveniente da Bélgica em 2013, e a Bélgica alcançou, em 2008, um valor máximo de 0,05% de investimento estrangeiro direto de Portugal (OCDE, 2018b).

5.1.2.1. Investimentos Bilaterais: Empresas Portuguesas e Belgas

Da análise anterior dos fluxos e posições do IDE entre a Bélgica e Portugal, é evidente que existem investimentos de maior valor da Bélgica em Portugal do que Portugal na Bélgica.

De acordo com a base de dados Sabi⁸, existem 197 empresas com capital belga a operar em Portugal.

Além disso, as informações recolhidas durante o estágio na Embaixada de Portugal em Bruxelas, além de dados recolhidos da Sabi, mostram que apenas 31 empresas portuguesas estão presentes na Bélgica (Figura 8).

⁸ Sabi é uma base de dados comercializada pelo Bureau van Dijk, que contém informações económico-financeiras sobre empresas em Espanha e em Portugal.

Figura 8 - Empresas portuguesas com IDE na Bélgica

| | EMPRESAS da BD SABI Portugal | Empresas da BD da AICEP | Nome das empresas na Bélgica | Setor (CAE Revisão 3) |
|--|--|--|--|--|
| Total de empresas portuguesas com IDE na Bélgica | Caixa Geral de Depósitos | Caixa Geral de Depósitos | Caixa Geral de Depósitos | Financeiro |
| | CANOSI - S.G.P.S., S.A. | | BIOAXO LABORATOIRES | Farmacêutico |
| | CARPINCASAIS Grupo Casais - Bélgica | CARPINCASAIS Grupo Casais - Bélgica | CARPINCASAIS Grupo Casais - Bélgica | Construção e cofragem |
| | CNT Bélgica Grupo Casais - Bélgica | CNT Bélgica Grupo Casais - Bélgica | CNT Bélgica Grupo Casais - Bélgica | Construção |
| | COMETSEASON, UNIPESSOAL, LDA | | AFA GYPRO ART | Construção |
| | CONSTRUÇÕES JOSÉS, LDA (ZONA FRANCA DA MADEIRA) | | JOSES CONSTRUCT BVBA | Construção |
| | COTESI - COMPANHIA DE TÊXTEIS SINTÉTICOS, S.A. | | VERKOOPKANTOOR FYBRON | Costoaria |
| | EDP - ENERGIAS DE PORTUGAL, S.A. | EDP - Energias de Portugal, SA | EDP RENEWABLES BELGIUM | Energia |
| | Eupportunity | Eupportunity | Eupportunity | Consultoria |
| | Glintt | Glintt | Glintt | Tecnologias de Informação |
| | INAPA - INVESTIMENTOS, PARTICIPAÇÕES E GESTÃO, S.A. | Inapa Belgium | INAPA BELGIUM | Papel |
| | INDASA - INDÚSTRIA DE ABRASIVOS, S.A. | | SCHAFFER SB | Abrasivos |
| | INNOWAVE TECHNOLOGIES, S.A. | InnoWave | INNOWAVE TECHNOLOGIES BELGIUM | Consultoria em Informática |
| | Inova+ | Inova+ | Inova+ | Consultoria |
| | INTELICASAS, LDA | | SERVICE, LOGISTIQUE ET COORDINATION | Montagem de trabalhos de carpintaria e caixilharia |
| | IRMÃOS SILVAS, S.A. | | METALOGALVA BELUX | Estruturas metálicas para construção |
| | IRADIARE - Brussels | IRADIARE - Brussels | IRADIARE - Brussels | Tecnologias de Informação |
| | L TOTAL, UNIPESSOAL, LDA | | FORTIFICADO | Consultoria |
| | Linkare | Linkare | Linkare | Tecnologias de Informação |
| | MARMOD - TRANSPORTES MARÍTIMOS INTERMODAIS, S.A. | | ATLAS INTERNATIONAL NETWORK | Transportes |
| | MARTIFER - S.G.P.S., S.A. | Martifer Solar | VOLTALIA BELGIUM | Energias Renováveis |
| | NAVIGATOR PAPER SETÚBAL, S.A. | | NAVIGATOR SALES & MARKETING | Papel |
| | PROCOS PORTUGAL - PLANEAMENTO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO PARA EDIFÍCIOS, LDA | | PROCOS GROUP | Administração de imóveis por conta de outrem |
| | RAMADA STORAX, S.A. | | STORAX BENELUX | Consultoria |
| | RENOVA - FABRICA DE PAPEL DO ALMONDA, S.A. | Renova | RENOVA BELGIUM | Artigos de papel para uso doméstico e sanitário |
| | SACENTRO - COMÉRCIO DE TÊXTEIS, S.A. | Sacor Brothers | SB BELGIUM | Comércio por grosso de vestuário e acessórios |
| | SOCIEDADE ALTITUDE SOFTWARE - SISTEMAS E SERVIÇOS, S.A. | Altitude Software | ALTITUDE SOFTWARE SA | Atividades de programação informática |
| | TEIXEIRA DUARTE, S.A. | TDGI - Tecnologia de Gestão de Imóveis, S.A. | TDGI | Promoção imobiliária (desenvolvimento de projectos de edifícios) |
| | VISABEIRA GLOBAL - SGPS, S.A. | CONSTRUCTEL BELGIUM | CONSTRUCTEL BELGIUM | Construção |
| | VMMC, UNIPESSOAL, LDA | | PORTUS CONSTRUCTION SERVICES | Actividades de engenharia e técnicas afins |
| WISDOM TELE VISION - SISTEMAS INFORMÁTICOS PARA TELEVISÃO, LDA | | WTVISION | Outras actividades relacionadas com as tecnologias da informação e informática | |

Fonte: SABI (2017); Base de Dados da Delegação da AICEP em Bruxelas (2017)

O número superior de empresas com capital belga a operar em Portugal em relação ao número de empresas com capital português a operar na Bélgica, confirmam os resultados da análise dos dados de fluxos de investimento entre os dois países.

5.2. O Estudo Empírico

A parte empírica deste TFM tem como base os resultados provenientes do questionário aplicado às empresas portuguesas que tem negócios com a Bélgica, e provenientes das entrevistas realizadas ao Ministro-Conselheiro da Embaixada de Portugal em Bruxelas e à diretora da delegação da AICEP em Bruxelas.

Neste subcapítulo é feita, então, uma caracterização da amostra do questionário, para que nos subcapítulos seguintes se possa explorar as questões de investigação inerentes a este TFM.

5.2.1. Caracterização da amostra do questionário

O ponto de vista das empresas teve por base um questionário a uma amostra de conveniência de empresas dada a dificuldade de construção de uma amostra representativa de todas as empresas portuguesas que possuem negócio com a Bélgica nas três formas possíveis (via comércio internacional, via contratual e via investimento).

Na verdade, segundo dados do INE existiam cerca de 2.304 empresas portuguesas a exportar para a Bélgica em 2016 (AICEP, 2018a), sendo que no questionário conseguiu-se, apenas, captar 20 empresas portuguesas que exportam ou já exportaram para este mercado (valor não representativo da população). Contudo é importante salientar que foram contactadas as 100 maiores empresas exportadoras para o mercado belga, que representam cerca de 71% do total da exportação portuguesa para a Bélgica (dados facultados pelo INE à delegação da AICEP em Bruxelas, 2017). No que toca o IDPE, segundo a SABI (2017) e a Base de Dados da delegação da AICEP em Bruxelas (2017), existiam cerca de 31 empresas portuguesas presentes na Bélgica em 2016, tendo

sido captadas 10 empresas portuguesas que utilizam ou que já utilizaram esta forma de internacionalização no questionário (valor com uma representatividade um pouco mais elevada). Por fim, no que diz respeito às formas de internacionalização via contratual não existe qualquer tipo de documento oficial, nem por parte do INE, nem por parte da SABI, nem mesmo da AICEP onde conste o número de empresas portuguesas presentes no mercado belga por via contratual. No questionário foram captadas 11 empresas que utilizam ou que já utilizaram esta forma de internacionalização. Neste sentido não é possível determinar a representatividade da amostra deste grupo de empresas.

5.2.1.1. Caracterização da amostra

Inicialmente, pensou-se em subdividir as empresas que responderam ao questionário da seguinte forma:

Tabela 11 - Primeira subdivisão dos grupos de análise

| Formas de internacionalização experimentadas | Nº de empresas |
|---|-----------------------|
| Somente comércio internacional | 12 |
| Somente formas contratuais | 3 |
| Somente investimento | 2 |
| Comércio internacional e formas contratuais | 2 |
| Comércio internacional e investimento | 2 |
| Formas contratuais e investimento | 2 |
| Todas as formas de internacionalização | 4 |
| TOTAL | 27 |

A lógica por detrás desta divisão está relacionada com a teoria incremental de Uppsala, onde é referido que as empresas passam para formas de internacionalização mais avançadas à medida que adquirem mais experiência no mercado externo. Ora, empresas com maior experiência internacional podem ter diferentes perceções quanto às barreiras à internacionalização.

Contudo, e após analisada a tabela acima mencionada, pode-se perceber que uma análise estatística e comparativa seria impossível de ser realizada, devido ao reduzido número de empresas constantes em cada grupo.

Posto isto, decidiu-se fazer uma abordagem / uma reorganização dos grupos em estudo de uma forma diferente:

Tabela 12 - Segunda subdivisão dos grupos de análise

| Grupo | Formas de internacionalização experimentadas (inseridas em cada grupo) | Nº de empresas | Nº Total de Respostas |
|---|--|----------------|-----------------------|
| Empresas que experimentaram, independentemente de outras, a forma de internacionalização via comercial | Somente comércio internacional | 12 | 20 |
| | Comércio internacional e formas contratuais | 2 | |
| | Comércio internacional e investimento | 2 | |
| | Todas as formas de internacionalização | 4 | |
| Empresas que experimentaram, independentemente de outras, a forma de internacionalização via contratual | Somente formas contratuais | 3 | 11 |
| | Comércio internacional e formas contratuais | 2 | |
| | Formas contratuais e investimento | 2 | |
| | Todas as formas de internacionalização | 4 | |
| Empresas que experimentaram, independentemente de outras, a forma de internacionalização via investimento | Somente investimento | 2 | 10 |
| | Comércio internacional e investimento | 2 | |
| | Formas contratuais e investimento | 2 | |
| | Todas as formas de internacionalização | 4 | |

Esta nova abordagem, permite obter as percepções das empresas sobre as barreiras sentidas em cada forma de internacionalização, mesmo que experimentem ou tenham experimentado várias outras formas de internacionalização. Não obstante, ressalva-se o facto das percepções, destes novos grupos de empresas, poderem estar enviesadas ou serem influenciadas, uma vez que em cada grupo encontram-se empresas com diferentes níveis de experiência internacional.

A Tabela 13 representa a caracterização da amostra.

Tabela 13 - Comparação entre respostas totais e por forma de internacionalização experimentadas

| | | Total empresas | Via Investimento Direto (entre outras) | Via Contratual (entre outras) | Via Comércio Internacional (entre outras) |
|--|---|-------------------|--|-------------------------------------|---|
| Nº | | 27 | 10 | 11 | 20 |
| Setor principal de atividade (CAE Rev. 3) | Agro-Alimentar (CAE Secção A) | 14,8% | 0,0% | 9,1% | 20,0% |
| | Indústria Transformadora (CAE Secção C) | 44,4% | 50,0% | 36,4% | 40,0% |
| | Construção e Imobiliário (CAE Secções F e L) | 7,4% | 20,0% | 9,1% | 5,0% |
| | Comércio por grosso ou retalho (CAE Secção G) | 14,8% | 0,0% | 0,0% | 20,0% |
| | Tecnologia, media e telecomunicações (CAE Secção J) | 14,8% | 30,0% | 36,4% | 10,0% |
| | Outras Prestações de Serviços (CAE Secção S) | 3,7% | 0,0% | 9,1% | 5,0% |
| | Outro (especifique) | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| Número de trabalhadores atual | 1 a 9 | 7,4% | 0,0% | 9,1% | 10,0% |
| | 10 a 49 | 14,8% | 20,0% | 18,2% | 15,0% |
| | 50 a 249 | 37,0% | 20,0% | 18,2% | 45,0% |
| | mais que 250 | 40,7% | 60,0% | 54,5% | 30,0% |

Neste sentido, a amostra das 27 empresas inquiridas é composta por: 14,8% de empresas que atuam no setor Agro-Alimentar, 44,4% de empresas que atuam no setor da Indústria Transformadora (maioria), 7,4% de empresas que atuam no setor de Construção e Imobiliário, 14,8% de empresas que atuam no setor do Comércio por grosso ou retalho, 14,8% de empresas que atuam no setor de Tecnologia, media e telecomunicações, 3,7% de empresas que atuam no setor de Prestação de Serviços.

Em termos número atual de trabalhadores, 7,4% das empresas dispõem de 1 a 9 trabalhadores, 14,8% dispõem de 10 a 49 trabalhadores, 37% dispõem de 50 a 249 trabalhadores e 40,7% dispõem de mais de 250 trabalhadores (maioria).

Relativamente à idade das empresas, 11,1% tem entre 1 a 6 anos, 29,6% tem entre 7 a 25 anos, 33,3% tem entre 26 a 50 anos (maioria) e 25,9% tem mais que 50 anos.

Para além disso, na Tabela 13 está, também, sintetizada a informação referente à composição dos grupos de empresas que utilizam as diferentes vias de internacionalização.

5.3. Barreiras à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga – ponto de vista das empresas e das entidades AICEP e Embaixada

O objetivo deste subcapítulo é apresentar os resultados – neste caso quais as barreiras à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga – quer na ótica das empresas, quer na ótica dos agentes de Diplomacia Económica no mercado em questão - AICEP e Embaixada de Portugal em Bruxelas. No que diz respeito à ótica das empresas vão ser utilizados e analisados os resultados do questionário. Já no que diz respeito à ótica dos agentes de diplomacia económica na Bélgica irão ser utilizadas e analisadas as respostas das entrevistas.

5.2.1. Ponto de vista das Empresas (análise do questionário)

5.2.1.2. Forma de internacionalização via Comércio Internacional

Em primeiro lugar, no que respeita à análise das empresas inquiridas cuja internacionalização é/foi feita através de comércio internacional, houve um total de 20, distribuídas da seguinte forma: 10,0% tinham menos de 10 funcionários, 15,0% tinham entre 10 e 49 funcionários, 45,0% tinham entre 50 e 249 funcionários e 30,0% tinham mais que 250 funcionários (Tabela 13).

É de salientar que a maioria das empresas portuguesas, que responderam ao questionário, e que utilizam ou utilizaram esta forma de internacionalização, têm entre 50 a 249 trabalhadores.

No que diz respeito às barreiras à internacionalização (mais uma vez, as empresas poderiam sinalizar mais de uma opção, sendo que em cada opção poderiam escolher, numa escala de 1 a 5 o nível de relevância),⁹ as empresas apontaram a “Dificuldade em encontrar parceiros de negócio no mercado belga” como o principal obstáculo (2,95).¹⁰ Em conformidade com a Figura 9, como segunda barreira com maior relevância aparece a “Falta de Informação sobre o mercado belga” (2,75). Por fim, e para finalizar o top 3, aparece em terceiro lugar a “Dificuldade em mobilizar recursos financeiros” (2,55).

Para além disso, deve-se fazer referência ao facto de numa escala de relevância que consagra 5 níveis de relevância, a barreira com maior grau de relevância apontada pelas empresas tem apenas uma média ponderada de 2,95 de relevância, sendo que apenas o top 3 das barreiras apontadas estão acima do valor médio da escala (2,5).

⁹ Sendo que 1 representa uma barreira sem relevância e 5 o nível máximo de relevância.

¹⁰ Média simples das respostas

Figura 9 - Barreiras à Internacionalização via Comércio Internacional



5.2.1.3. Forma de internacionalização via contratual

No que diz respeito à análise das empresas inquiridas cuja internacionalização é/foi feita através de uma via contratual, houve um total de 11, distribuídas da seguinte forma: 9,1% tinham menos de 10 funcionários, 18,2% tinham entre 10 e 49 funcionários, 18,2% tinham entre 50 e 249 funcionários e 54,5% tinham mais que 250 funcionários (Tabela 13).

É de salientar que a maioria das empresas, que responderam ao questionário e utilizam ou utilizaram esta forma de internacionalização, têm mais de 250 trabalhadores.

No que diz respeito às barreiras à internacionalização (ver Figura 10) o top 3 é composto da seguinte forma: em primeiro lugar surge “Dificuldade em encontrar parceiros de negócio no mercado belga” como o principal obstáculo (3,36); seguindo-se a “Falta de Informação sobre o mercado belga” (3,18), a par da “Falta incentivos/apoios governamentais à internacionalização”, também com uma média de 3,09.

Figura 10 - Barreiras à internacionalização via contratual



5.2.1.4. Forma de internacionalização via Investimento Direto

As análises dos resultados em relação às empresas cuja internacionalização é/foi feita através de investimento direto também são bastante ilustrativas. Tal como é referido na Tabela 13, apenas 10 inquiridos enquadram-se nesta categoria.

No que diz respeito ao número de trabalhadores (Tabela 13), há uma diferença aparente nos resultados em relação às empresas que se internacionalizam pelas outras vias (existindo especialmente diferenças entre as empresas que investem e as que fazem comércio internacional): as empresas relativamente maiores são muito mais representativas: 60,0% das empresas que investem têm 250 funcionários ou mais, 20,0% entre 50 e 249, 20,0% entre 10 a 49, não existindo nenhuma empresa com menos de 10 trabalhadores. À luz destes números, é interessante recordar a ideia de que, geralmente, “as grandes

empresas tendem a ser mais multinacionais do que as pequenas empresas” (Dunning, 2000, p. 165). De facto, tendo em conta a natureza do IDE, que exige um comprometimento mais forte e profundo e, conseqüentemente, a necessidade de maiores recursos financeiros e humanos, que muitas empresas de menores dimensões não podem suportar. Posto isto, não é de admirar o facto das empresas de maior dimensão aparecerem com maior evidência nesta forma de internacionalização.

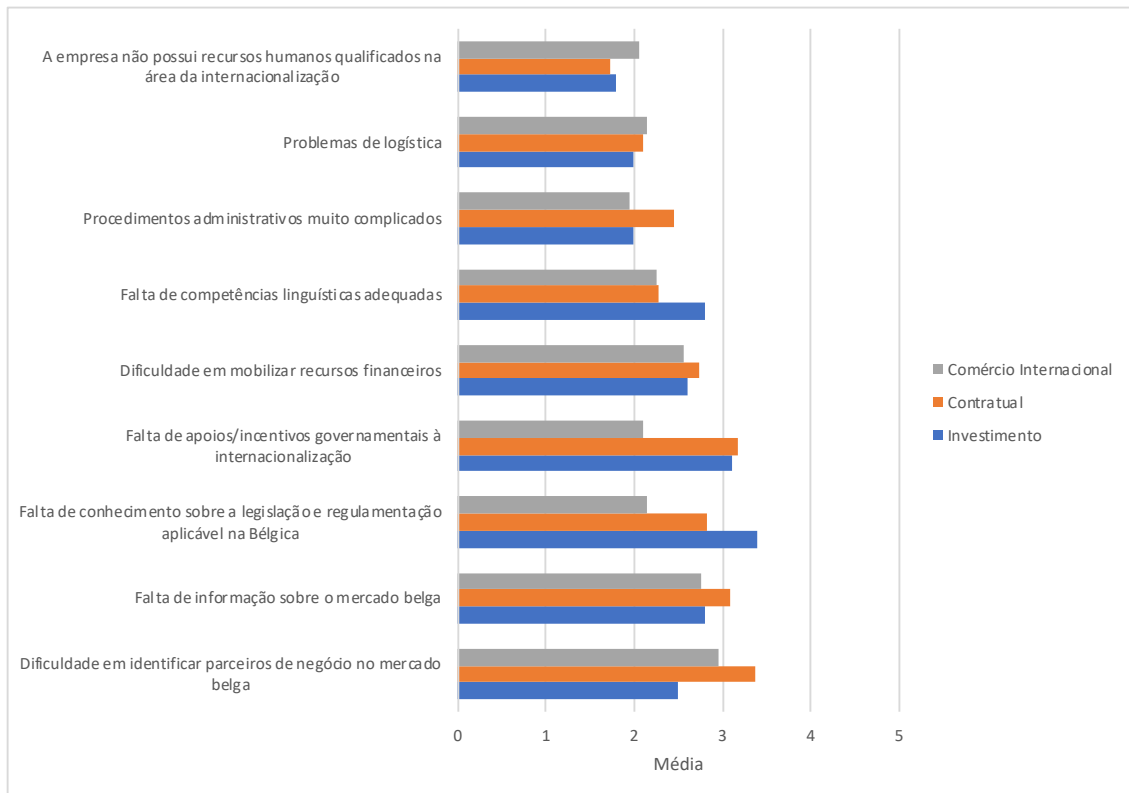
Como pode ser observado na Figura 11, entre as principais barreiras à internacionalização, para as empresas que investem, a “Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica” destaca-se bastante com uma média de respostas de 3,40, seguida pela “Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização” com 3,10. Adicionalmente é de salientar que estas duas barreiras à internacionalização por via de investimento foram também verificadas no estudo empírico de Simões e Silva (2012).

Figura 11 - Barreiras à internacionalização via investimento direto



5.2.1.5. Cruzamento de Dados

Figura 12 - Barreiras vs Forma de internacionalização



O gráfico representado na Figura 12 tem o objetivo de mostrar, de uma forma fácil e ilustrativa, que de facto, existem diferenças entre as barreiras à internacionalização no mercado belga, sentidas por empresas que utilizam diferentes formas de se internacionalizarem. Já a Tabela 14, tem o objetivo de fornecer informação mais detalhada, sobre como as diferentes barreiras à internacionalização no mercado belga referidas no questionário são classificadas de acordo com a forma de internacionalização que as empresas optaram/optam.

Tabela 14 - Comparação de barreiras por forma de internacionalização (média)

| <i>Barreiras</i> | Investimento | Contratual | Comércio Internacional | Média |
|--|---------------------|-------------------|-------------------------------|--------------|
| <i>Dificuldade em identificar parceiros de negócio no mercado belga</i> | 2,50 | 3,36 | 2,95 | 2,94 |
| <i>Falta de informação sobre o mercado belga</i> | 2,80 | 3,09 | 2,75 | 2,88 |
| <i>Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica</i> | 3,40 | 2,82 | 2,15 | 2,79 |
| <i>Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização</i> | 3,10 | 3,18 | 2,10 | 2,79 |
| <i>Dificuldade em mobilizar recursos financeiros</i> | 2,60 | 2,73 | 2,55 | 2,63 |
| <i>Falta de competências linguísticas adequadas</i> | 2,80 | 2,27 | 2,25 | 2,44 |
| <i>Procedimentos administrativos muito complicados</i> | 2,00 | 2,45 | 1,95 | 2,13 |
| <i>Problemas de logística</i> | 2,00 | 2,09 | 2,15 | 2,08 |
| <i>A empresa não possui recursos humanos qualificados na área da internacionalização</i> | 1,80 | 1,73 | 2,05 | 1,86 |
| Média | 2,56 | 2,64 | 2,32 | - |

Após analisada a tabela acima referida (Tabela 14) pode-se tirar várias conclusões. A primeira conclusão que se pode retirar é que, no geral, as barreiras que são consideradas relevantes (média superior a 2,50) no mercado belga são as seguintes:

- 1) “Dificuldade em identificar parceiros de negócio no mercado belga”;
- 2) “Falta de informação sobre o mercado belga”;
- 3) “Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica”;
- 4) “Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização”;
- 5) “Dificuldade em mobilizar recursos financeiros”.

Estes resultados confirmam os resultados dos estudos referidos no Capítulo 2 sobre as principais barreiras à internacionalização que as empresas sofrem. Para além disso, considero relevante salientar que o maior número de barreiras destacadas tem que ver com falta de informação. Provavelmente, isto pode ser causado pela dispersão da informação e pela multiplicidade de entidades envolvidas na promoção do apoio à internacionalização. Sendo também provável que a informação existente não seja suficientemente clara e focada nas

necessidades das empresas, uma vez que é demasiado generalista (Simões e Silva, 2012).

A segunda conclusão a retirar destes resultados é que as empresas que utilizam/utilizaram como forma de internacionalização a via contratual sofreram mais barreiras, no geral, com uma média (referentes às médias atribuídas a cada barreira) de 2,64. Seguem-se as empresas que optam ou já optaram pela via investimento com uma média de 2,56. Por fim surgem as empresas que optam ou já optaram pela via comércio internacional com uma média de 2,32 (valor abaixo de 2,50, mostrando que esta forma de internacionalização não apresenta dificuldades relevantes, no geral).

Por último, a terceira conclusão é referente às diferentes barreiras consideradas relevantes para as 3 diferentes formas de internacionalização. Como já foi evidenciado anteriormente existem diferenças relativamente às dificuldades que as diferentes formas de internacionalização acarretam. Posto isto, apresenta-se de seguida o top 3 das barreiras para cada uma das diferentes formas de internacionalização:

Tabela 15 - Top 3 de barreiras à internacionalização por forma de internacionalização

| <i>Barreiras (Ranking)</i> | Via Investimento Direto | Via Contratual | Via Comércio Internacional |
|----------------------------|--|--|--|
| 1 | Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica | Dificuldade em identificar parceiros de negócio no mercado belga | Dificuldade em identificar parceiros de negócio no mercado belga |
| 2 | Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização | Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização | Falta de informação sobre o mercado belga |
| 3 | Falta de informação sobre o mercado belga | Falta de informação sobre o mercado belga | Dificuldade em mobilizar recursos financeiros |

5.2.2. Ponto de Vista dos Agentes Portugueses de Diplomacia Económica na Bélgica – AICEP e Embaixada (análise das entrevistas)

Após analisado o ponto de vista das empresas em relação às principais dificuldades sentidas no mercado belga, é apresentado neste ponto qual a perceção dos agentes portugueses de diplomacia económica na Bélgica sobre o tema em discussão.

Começando pelo ponto de vista da Embaixada (no caso representada pela opinião do Ministro-Conselheiro em Bruxelas – Dr. Rui Correia), as dificuldades que as empresas portuguesas geralmente no mercado belga são as seguintes: em primeiro lugar, na entrevista realizada, o Dr. Rui Correia começou por referir que o mercado belga é fechado e difícil para as empresas portuguesas se estabelecerem – “as empresas belgas são bastante protecionistas”. Sendo, portanto, bastante complicado para as empresas portuguesas encontrar um parceiro de negócios na Bélgica. Contudo, o entrevistado admite existir um “plano” para apoiar as empresas portuguesas a estabelecer *Joint Ventures* com empresas belgas para em conjunto entrarem em mercados terceiros como a América Latina ou África, sendo esta uma das formas de as empresas portuguesas se estabelecerem com sucesso neste mercado, através de investimento.

Em relação ao comércio internacional, o Dr. Rui Correia admite ser uma forma de internacionalização que apresenta menos dificuldades neste mercado.

Para além destas dificuldades identificadas, o Ministro-Conselheiro identifica mais uma dificuldade que as empresas portuguesas costumam apontar: dificuldade em lidar com a burocracia (legislação, regulamentação,

dificuldades processuais) que esta expansão internacional para a Bélgica envolve¹¹.

Relativamente ao ponto de vista da AICEP (no caso representada pela diretora da delegação da AICEP em Bruxelas – Dra. Maria Manuel Branco), é de salientar que este (ponto de vista) vai ao encontro do ponto de vista da Embaixada em relação às dificuldades que as empresas portuguesas sentem no mercado belga. Posto isto, apresento as dificuldades adicionais apontadas pela Dra. Maria Manuel Branco: em primeiro lugar, a entrevistada realça a forte concorrência que as empresas portuguesas enfrentam neste mercado. Esta diz que existem várias multinacionais, empresas muito fortes a nível mundial presentes na Bélgica, devido à posição geográfica que a Bélgica tem, assim como o facto deste país acolher várias instituições europeias, organizações internacionais, formando um local de concentração de grupos de interesse. Para além da forte concorrência, é destacado, uma vez mais, o facto do mercado belga ser bastante fechado, tendo a diretora da AICEP em Bruxelas abordado o facto da Bélgica fazer negócio com poucos parceiros/países, explicando este ponto com o facto de mais de 50% das exportações e importações da Bélgica são divididas apenas por cinco países, restando uma fatia pequena para ser dividida por todos os outros. Contudo, a entrevistada afirma que, com o *Brexit*, as coisas possam melhorar neste sentido, uma vez que o Reino Unido, que até então estava no top 5 de parceiros da Bélgica, possa perder quota para outros países, nomeadamente Portugal. Adicionalmente, é referido que as empresas portuguesas têm bastantes dificuldades em “ser recebidas” por grandes empresas belgas. O que demonstra a dificuldade que é sentida no que toca a fazer negócios com grandes empresas belgas, confirmando o que o Dr. Rui Correia afirmou sobre este ponto. Para além disso a opinião da AICEP converge com a opinião da Embaixada de Portugal em Bruxelas, no sentido em que é

¹¹ Opinião que pode ser corroborada, recorrendo à classificação que a Bélgica ocupa (lugar 138 de 190 possíveis) no ranking do relatório “Doing Business” (2017), no que toca o Registo de Propriedade.

referido pela Dra. Maria Manuel Branco que as empresas portuguesas que utilizam o comércio internacional como meio de se internacionalizar na Bélgica experimentam menos dificuldades. Sendo que esta, salienta, também o facto das exportações de Portugal para a Bélgica estarem a crescer, o que é um bom sinal.

5.2.3. Confronto de resultados/pontos de vista e respetivas conclusões

Pondo em confronto o ponto de vista das empresas com o ponto de vista dos principais agentes de diplomacia económica portuguesa na Bélgica chega-se a conclusões bastante interessantes. A primeira conclusão diz respeito ao facto das empresas portuguesas que se internacionalizam para a Bélgica por via de comércio internacional sentirem menos dificuldades que as restantes. Sendo que, neste ponto a opinião dos agentes de diplomacia económica e das empresas converge. A segunda conclusão do facto da delegação da AICEP e da Embaixada portuguesa em Bruxelas estarem a par da principal barreira destacada pelas empresas portuguesas no mercado belga - dificuldade em encontrar e fazer parcerias com empresas belgas. Adicionalmente, a Embaixada de Portugal em Bruxelas aponta uma outra barreira considerada relevante para as empresas portuguesas – dificuldade em lidar com a burocracia, traduzindo-se numa falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica. Ainda neste ponto, também, a delegação da AICEP aponta uma barreira que não foi identificada pelas empresas, pois não estava evidenciada nas opções no questionário – elevada concorrência no mercado belga.

Tendo analisado os resultados provenientes dos questionários e das entrevistas, consegue-se, por fim, obter, o conjunto das principais barreiras à internacionalização no mercado belga - presentes na seguinte tabela.

Tabela 16 - Principais barreiras à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga, por pontos de vista

| <i>Barreiras</i> | Ponto de vista Empresas | Ponto de vista Embaixada | Ponto de vista delegação da AICEP |
|---|------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <i>Dificuldade em identificar parceiros de negócio no mercado belga</i> | X | X | X |
| <i>Falta de informação sobre o mercado belga</i> | X | | |
| <i>Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica / Dificuldade em lidar com a legislação e regulamentação na Bélgica</i> | X | X | |
| <i>Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização</i> | X | | |
| <i>Dificuldade em mobilizar recursos financeiros</i> | X | | |
| <i>Forte concorrência no mercado belga</i> | | | X |
| <i>Dificuldade em estabelecer parcerias com grandes empresas belgas</i> | | | X |

5.3. Papel da Embaixada e da AICEP na eliminação de barreiras à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga – ponto de vista das empresas e dos agentes Portugueses de Diplomacia Económica na Bélgica

Após apurar quais as principais barreiras à internacionalização que as empresas portuguesas sofrem na Bélgica, irá ser feita uma análise do papel que os agentes de diplomacia económica portuguesa na Bélgica desempenham na eliminação dessas barreiras.

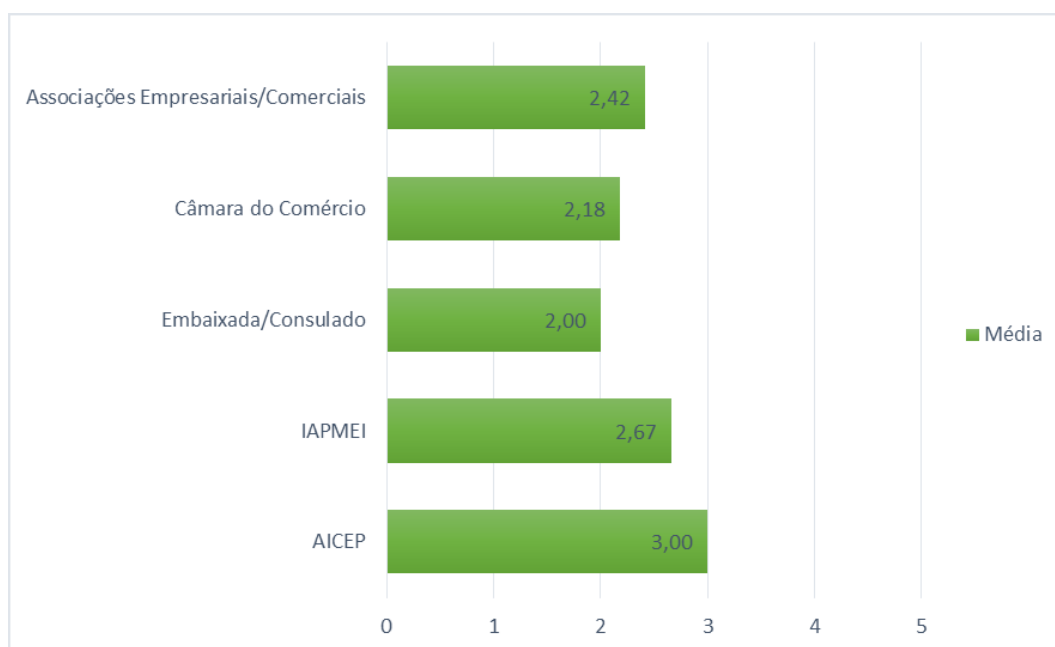
Para tal, serão analisados, ao longo deste subcapítulo, os resultados provenientes dos questionários e das entrevistas, referentes à temática das necessidades das empresas portuguesas no mercado belga, assim como o papel e a importância do trabalho desenvolvido pela AICEP e a Embaixada. Ainda neste subcapítulo, irá ser considerada a ótica das empresas (recorrendo aos resultados do questionário realizado às mesmas), e a ótica dos agentes de diplomacia económica na Bélgica (recorrendo às entrevistas feitas à AICEP e à

Embaixada). O objetivo desta estratégia é averiguar se as atividades desenvolvidas por estas entidades vão ao encontro das necessidades das empresas.

5.3.1. Ponto de vista das Empresas (análise do questionário)

5.3.1.1. Forma de internacionalização via comércio internacional

Figura 13 - Entidades que tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes à internacionalização por via comércio internacional



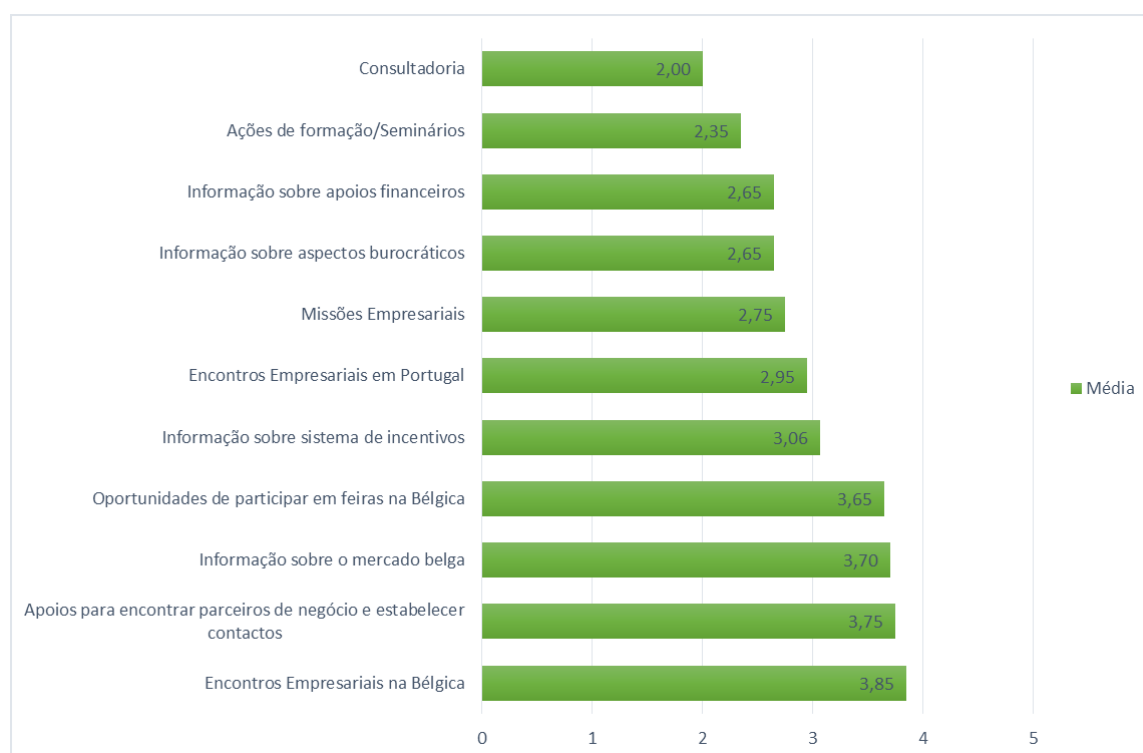
No contexto da investigação, um dos principais objetivos passou, também por avaliar a importância das organizações cuja razão de ser é desempenhar, direta ou indiretamente, um papel no processo de internacionalização das empresas portuguesas. Nas respostas (Figura 13), onde as empresas podiam escolher mais do que uma opção¹². Relativamente a empresas que se

¹² As opções consagravam uma escala de 1 a 5, sendo que 1 representava preponderância nula e 5 preponderância elevada; para além disso existia uma opção "N/A" se as empresas não tivessem tido contacto com a entidade em causa, tendo sido atribuído um valor de "zero" para o cálculo da média.

internacionalizam para a Bélgica por comércio internacional, cerca de 63% das empresas contactou qualquer uma das entidades referenciadas no questionário e cerca de 37% não estabeleceu qualquer tipo de contacto. Das empresas que embeleceram contacto com as entidades referidas, a AICEP destaca-se com uma média de 3,00, mostrando ser a entidade com maior preponderância no processo de internacionalização por comércio internacional. O IAPMEI (2,67) e as Associações Empresariais/Comerciais (2,42) também tiveram uma preponderância significativa no apoio à internacionalização.

Para além disso, foi objetivo desta investigação saber qual o tipo de apoio as empresas mais apreciam (onde as empresas podiam escolher mais de que uma opção numa escala de 1 a 5 de importância).¹³ A figura 14 mostra os resultados obtidos.

Figura 14 - Apoios considerados importantes no processo de internacionalização via comércio internacional



¹³ Para o cálculo da média foi considerado 1 como o nível mínimo de importância e 5 o nível máximo de importância (no que toca ao tipo de apoios à internacionalização).

Neste ponto é revelado que os apoios mais apreciados pelas empresas portuguesas são: “Encontros Empresarias na Bélgica” (3,85); “Apoios para encontrar parceiros de negócio e estabelecer contacto” (3,75); “Informação sobre o mercado belga” (3,70); “Oportunidades de participar em feiras na Bélgica” (3,65). Estes 4 apoios destacam-se claramente acima de todos os outros, contudo é, também, de salientar o facto de 9 dos 11 apoios sugeridos no questionário foram classificados como importantes (acima de uma média ponderada de 2,50). Tal facto revela que as empresas portuguesas consideravam relevante uma ampla gama de serviços de apoio para a sua internacionalização, confirmando os resultados do estudo de Simões e Silva (2012).

5.3.1.2. Forma de internacionalização via contratual

Figura 15 - Entidades que tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes à internacionalização por via contratual

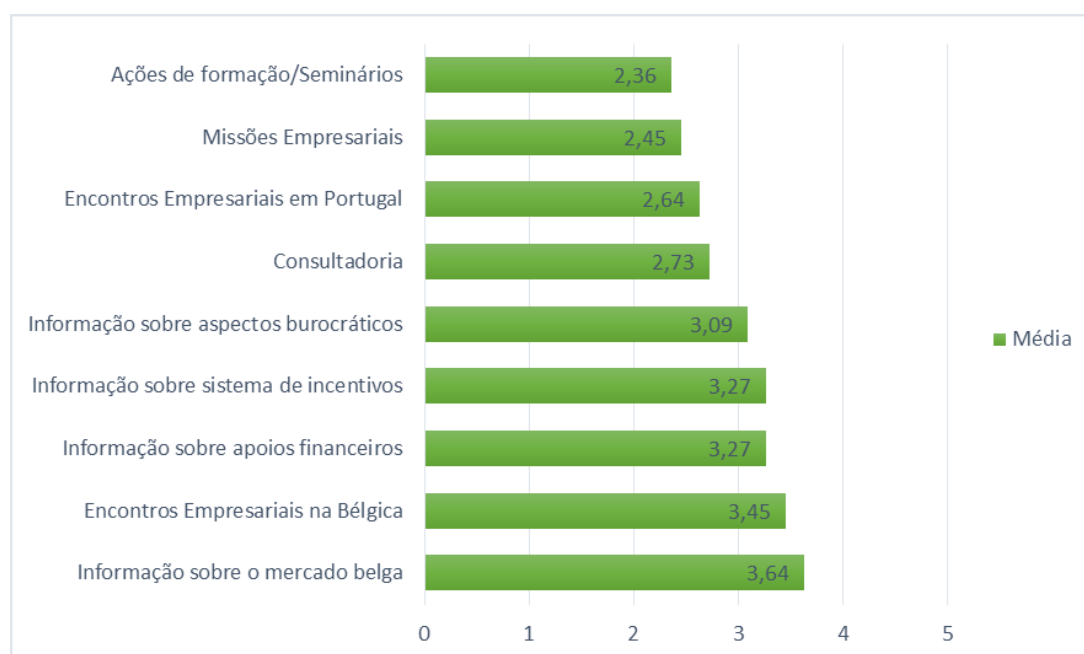


Relativamente a empresas que se internacionalizam/internacionalizaram-se para a Bélgica por via contratual, cerca de 69% das empresas contactou pelo

menos uma das entidades referenciadas no questionário e cerca de 31% não estabeleceu qualquer tipo de contacto. Das empresas que embeleceram contacto com as entidades referidas, a AICEP destaca-se, uma vez mais, com uma média de 3,29, mostrando ser a entidade com maior preponderância no processo de internacionalização por via contratual. De seguida surge a Embaixada/Consulado (3,00).

Para além disso, o tipo de apoio que as empresas mais apreciam estão presentes na Figura 16.

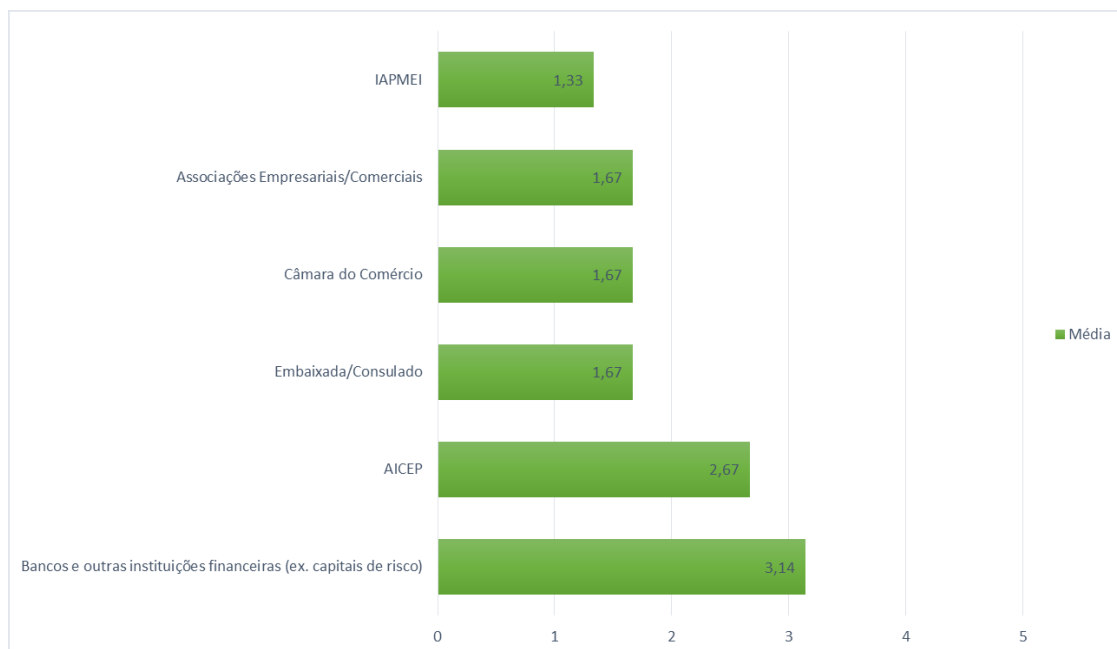
Figura 16 - Apoios considerados importantes no processo de internacionalização via contratual



Neste ponto é revelado que os apoios mais apreciados pelas empresas portuguesas que utilizam esta forma de internacionalização são: “Informação sobre o mercado belga” (3,64); “Encontros empresarias na Bélgica” (3,45); “Informação sobre sistema de incentivos” e “Informação sobre apoios financeiros” ambos com uma média ponderada de 3,27. Estes apoios destacam-se acima de todos os outros, contudo é de salientar que apenas 2 dos apoios referenciados no questionário não foram considerados relevantes para as empresas.

5.3.1.3. Forma de internacionalização via investimento direto

Figura 17 - Entidades que tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes à internacionalização por via investimento direto



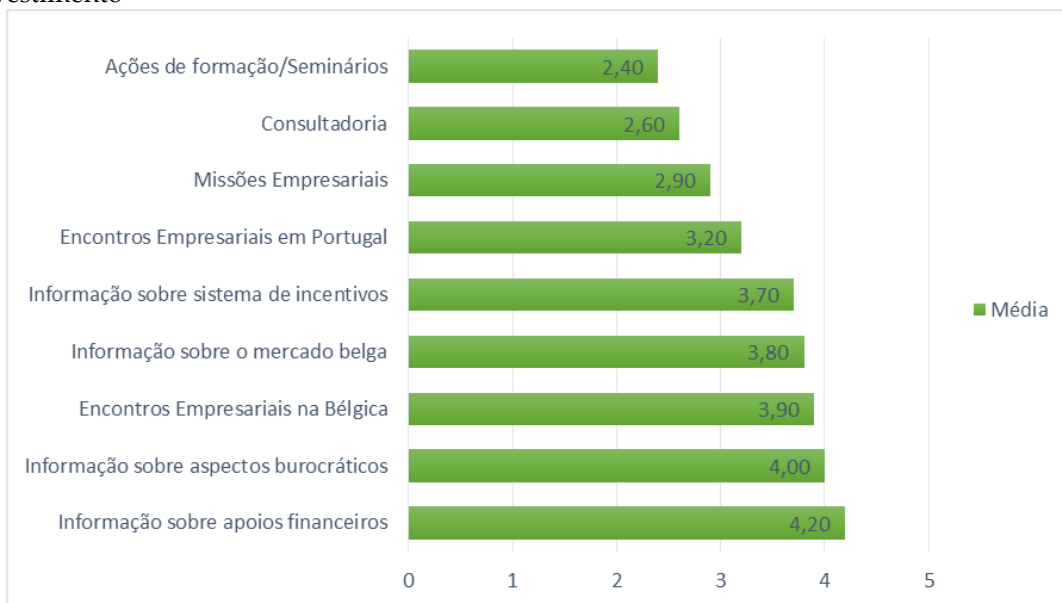
Relativamente às 10 empresas que experimentam ou já experimentaram internacionalizaram-se para a Bélgica, por via de investimento, cerca de 72% das empresas contactou qualquer uma das entidades referenciadas no questionário e cerca de 28% não estabeleceu qualquer tipo de contacto.

No que diz respeito às organizações contactadas pelas empresas que se internacionalizam/internacionalizam por meio de investimento (ver Figura 17), em primeiro lugar no ranking surgem os “Bancos e outras instituições financeiras” com uma média de 3,14. A AICEP ocupa agora o segundo lugar no ranking com uma média de 2,67 (revelando um grau de importância inferior àquele referido pelas empresas que optam pelas outras duas formas de internacionalização).

No que diz respeito aos apoios considerados relevantes pelas empresas investidoras, todos os aspetos ligados à informação, incluindo encontros empresariais na Bélgica, apresentam médias mais altas que nas outras formas

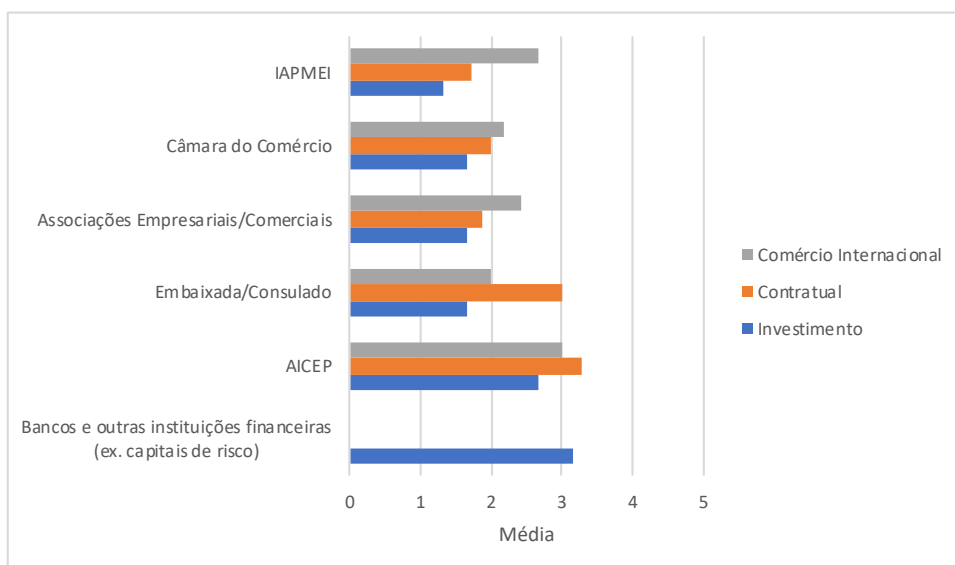
de internacionalização (Figura 18). Tal acontecimento vai ao encontro dos resultados obtidos da investigação de Simões e Silva (2012).

Figura 18 - Apoios considerados importantes no processo de internacionalização via investimento



5.3.1.4. Cruzamento de Dados

Figura 19 - Preponderância das diferentes entidades por Forma de Internacionalização



O gráfico representado na Figura 19 tem o objetivo de mostrar, de uma forma ilustrativa como a opinião das empresas dependendo da sua forma de internacionalização no mercado belga, no que diz respeito à importância atribuída às diferentes entidades referenciadas no questionário (no que toca ao apoio na eliminação de barreiras). Já a Tabela 17, tem o objetivo de fornecer informação mais detalhada, ajudando a complementar a informação fornecida na Figura 19, de modo a poder-se obter mais conclusões.

Tabela 17 - Importância atribuída às diferentes entidades por forma de internacionalização (média)

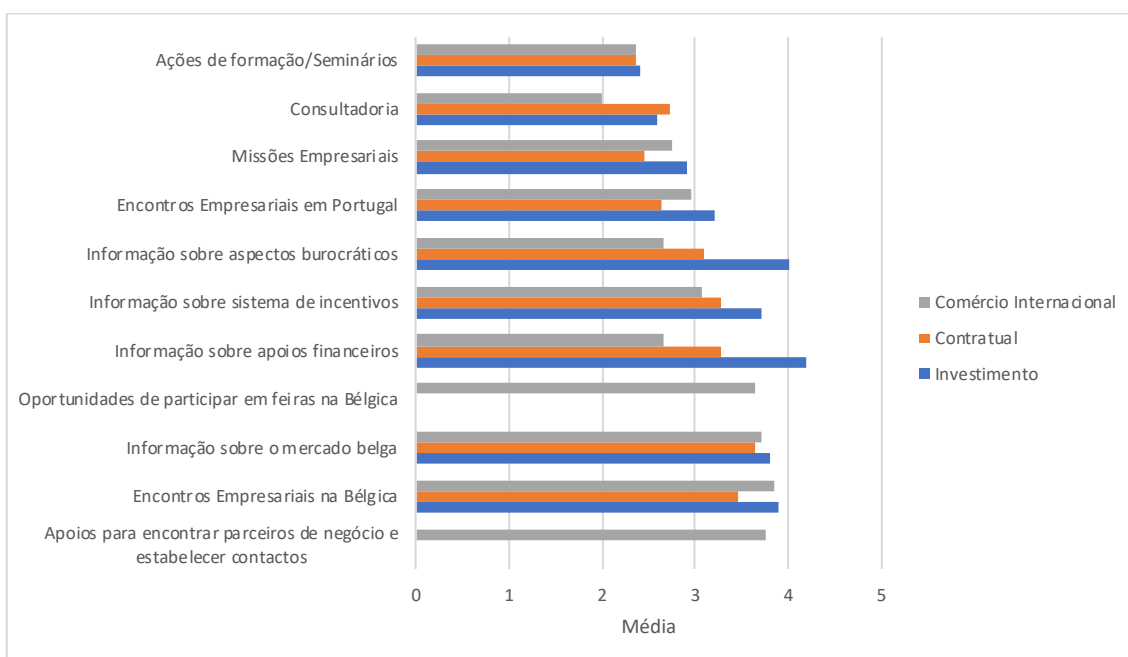
| <i>Entidades</i> | Investimento | Contratual | Comércio Internacional | Média |
|--|---------------------|-------------------|-------------------------------|--------------|
| <i>Bancos e outras instituições financeiras (ex. capitais de risco)</i> | 3,14 | - | - | 3,14 |
| <i>AICEP</i> | 2,67 | 3,29 | 3,00 | 2,99 |
| <i>Embaixada/Consulado</i> | 1,67 | 3,00 | 2,00 | 2,22 |
| <i>Associações Empresariais/Comerciais</i> | 1,67 | 1,86 | 2,42 | 1,98 |
| <i>Câmara do Comércio</i> | 1,67 | 2,00 | 2,18 | 1,95 |
| <i>IAPMEI</i> | 1,33 | 1,71 | 2,67 | 1,90 |
| <i>Média</i> | 2,02 | 2,37 | 2,45 | - |
| <i>% das empresas que indicaram ter contactado pelo menos uma das entidades listadas</i> | 72,0% | 69,0% | 63,0% | 68,0% |

Após analisada a tabela acima referida (Tabela 17) podem-se tirar várias conclusões. A primeira conclusão é que a entidade mais importante para a internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga, de acordo com as empresas inquiridas, é a AICEP. Tal facto confirma a posição da AICEP como sendo o principal agente de diplomacia económica português, referido no capítulo 3. Esta conclusão também é verificada no estudo de Simões e Silva (2012). Para além disso destaca também: a importância das instituições financeiras para as empresas que se internacionalizam para a Bélgica via investimento; a Embaixada, no caso das empresas que se internacionalizam via contratual; e o IAPMEI no caso das empresas que se internacionalizam via comércio internacional.

A segunda conclusão a retirar destes resultados é que as empresas que utilizam como uma das formas de internacionalização a via do comércio internacional foram aquelas que atribuíram maior importância, no geral, às entidades referidas (média de 2,45). Contudo é importante referir que numa escala de importância de 1 a 5, as médias atribuídas pelas empresas às diferentes entidades foram, no geral, insatisfatórias (inferior a 2,5). Para além disso é de salientar que no geral, cerca de 32,0% das empresas que responderam ao questionário não contactaram qualquer uma destas entidades. Isto revela que ainda existem algumas empresas portuguesas que não sentem necessidade de apoio na sua expansão para o mercado belga.

Para além das entidades que as empresas portuguesas mais valorizam, no que toca ao apoio que estas fornecem na sua internacionalização neste mercado, foi, também, objetivo da presente tese de mestrado descobrir quais os tipos de serviços/apoios que as empresas consideram mais importantes. Na Figura 20 estão representadas, de forma ilustrativa, as diferenças na classificação dos serviços que as empresas consideram mais importantes, por forma de internacionalização.

Figura 20 – Tipo de serviço/apoio vs Forma de internacionalização



De forma a complementar a informação da Figura 20 (e tal como já foi feito anteriormente) apesento a seguinte Tabela, com informação mais detalhada, de modo a poder-se retirar mais conclusões.

Tabela 18 – Importância atribuída aos diferentes apoios/serviços por forma de internacionalização (média)

| <i>Apoios</i> | Investimento | Contratual | Comércio Internacional | Média |
|---|---------------------|-------------------|-------------------------------|--------------|
| <i>Apoios para encontrar parceiros de negócio e estabelecer contactos</i> | - | - | 3,75 | 3,75 |
| <i>Encontros Empresariais na Bélgica</i> | 3,90 | 3,45 | 3,85 | 3,73 |
| <i>Informação sobre o mercado belga</i> | 3,80 | 3,64 | 3,70 | 3,71 |
| <i>Oportunidades de participar em feiras na Bélgica</i> | - | - | 3,65 | 3,65 |
| <i>Informação sobre apoios financeiros</i> | 4,20 | 3,27 | 2,65 | 3,37 |
| <i>Informação sobre sistema de incentivos</i> | 3,70 | 3,27 | 3,06 | 3,35 |
| <i>Informação sobre aspectos burocráticos</i> | 4,00 | 3,09 | 2,65 | 3,25 |
| <i>Encontros Empresariais em Portugal</i> | 3,20 | 2,64 | 2,95 | 2,93 |
| <i>Missões Empresariais</i> | 2,90 | 2,45 | 2,75 | 2,70 |
| <i>Consultadoria</i> | 2,60 | 2,73 | 2,00 | 2,44 |
| <i>Ações de formação/Seminários</i> | 2,40 | 2,36 | 2,35 | 2,37 |
| Média | 3,41 | 2,99 | 3,03 | - |

Fazendo uma análise à Tabela 18, acima representada, consegue-se tirar algumas relações interessantes.

A primeira conclusão é o facto das empresas que optam pela via do investimento atribuírem uma importância mais elevada, no geral, aos serviços de apoio à internacionalização. Tal facto pode estar relacionado com o facto destas empresas sentirem mais dificuldades no mercado belga que as restantes (tal como foi visto anteriormente).

A segunda conclusão é que, de um modo geral, todas as formas de internacionalização consideram importantes os serviços que foram apontados no questionário. Sendo que, no que toca os serviços classificados como relevantes, todos os grupos de empresas valorizam fortemente os serviços de informação, contudo tal facto é mais enfatizado pelas empresas que investem neste mercado. Os problemas relacionados com informação são cruciais para a internacionalização. Por conseguinte, este é provavelmente uma das áreas em que são necessárias mais mudanças, sendo necessária uma promoção de medidas que criem verdadeiramente um sistema de inteligência competitiva que gere de forma eficiente as informações fornecidas às empresas portuguesas (Franco, Magrinho, & Silva, 2011). Esta necessidade de informação é, também, evidente noutros estudos (Simões e Silva, 2012).

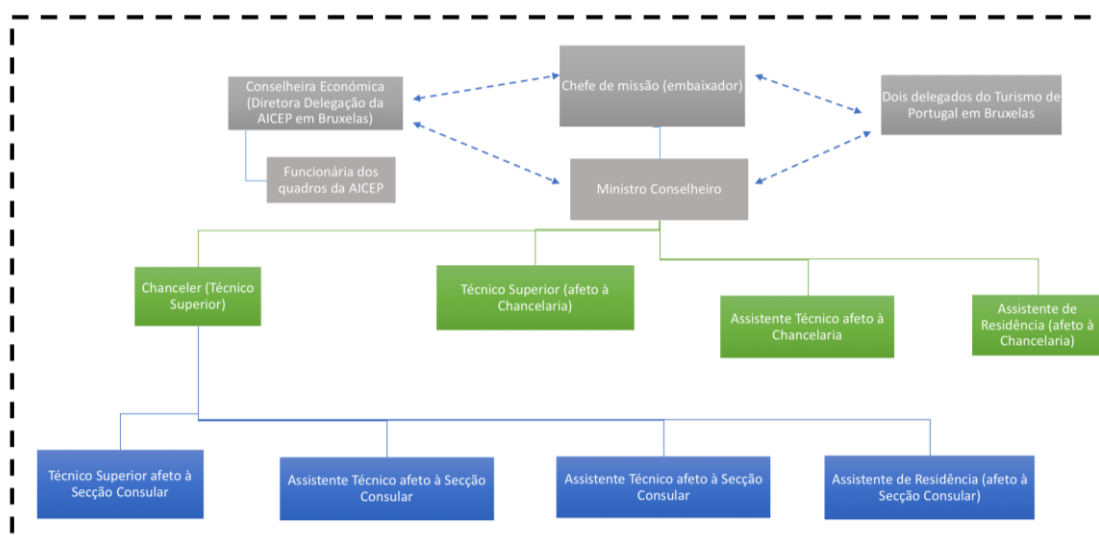
Para além da necessidade de informação por parte das empresas portuguesas, também é visível a necessidade de serviços que as conectem com empresas belgas, uma vez que, como foi visto anteriormente, é bastante difícil estabelecer contactos com estas.

5.3.2. Ponto de Vista dos Agentes Portugueses de Diplomacia Económica na Bélgica – AICEP e Embaixada (análise das entrevistas)

A estrutura da Embaixada de Portugal para o ano de 2017 é composta da seguinte forma: dois diplomatas - o Chefe de Missão e o Ministro-Conselheiro, que assume as funções de Encarregado da secção Consular -, dispendo ainda de um Chanceler; três Técnicos Superiores, um em serviço na Chancelaria e dois na Secção Consular; três Assistentes Técnicos (2 afetos ao serviço consular e 1 à Chancelaria). Não dispendo de um Assistente Operacional. Para além disso, conta ainda com dois Assistentes de Residência, um que assiste a Secção Consular e outro a Chancelaria; uma Conselheira Económica coadjuvada por uma funcionária do quadro da AICEP e uma equipa de turismo (2 elementos) apoiam o Chefe de Missão nas ações de promoção Económica/Comercial e Turismo. No total, contabilizam-se 14 pessoas na Embaixada.

O organograma é apresentado na Figura 21.

Figura 21 - Estrutura orgânica da Embaixada de Portugal em Bruxelas em 2017



Os principais objetivos da diplomacia económica portuguesa são estabelecidos pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros e pelo Ministério da Economia, como anteriormente mencionado no capítulo 3. Com base nos objetivos gerais estabelecidos, cada embaixada portuguesa no estrangeiro, combinada com a delegação local da AICEP e com a representação local do Turismo de Portugal, tem que definir ações para o respetivo mercado com base nos objetivos da diplomacia económica geral propostos pelos Ministérios. Para além disso, é importante salientar que a Embaixada tem vários objetivos e missões, além da diplomacia económica. Na verdade, no caso da Embaixada de Portugal em Bruxelas, os assuntos relacionados com o apoio dado às empresas portuguesas são deixados a cargo da delegação da AICEP presente no mercado (sendo destacadas apenas duas pessoas das catorze que trabalham na Embaixada), por ser esta a entidade especializada em assuntos económicos.

Posto isto, no plano económico e comercial, a missão é alcançada através da efetivação de iniciativas promovidas pela Delegação da AICEP, em estreita coordenação com o Chefe de Missão. Em termos gerais, obedece às seguintes linhas orientadoras:

- i. promoção de forma sistemática a imagem de Portugal;
- ii. apoio às empresas portuguesas com interesse na Bélgica;
- iii. promoção do aumento das trocas comerciais bilaterais;
- iv. disponibilização de informação regular sobre a situação económica neste país;
- v. angariação de investimentos para Portugal.

Para se alcançar estes objetivos, anualmente a AICEP define as ações a serem implementadas no mercado, em relação aos objetivos da diplomacia económica, no âmbito de uma “Estratégia e Plano de Ação”. A Estratégia e Plano de Ação para a AICEP em Bruxelas em 2017 foi definida com base nas diretrizes emitidas pela sede da AICEP e nos Planos anteriores.

Esta Estratégia e Plano de Ação de 2017 descreve o mercado da Bélgica e justifica a sua importância para as exportações portuguesas e para atrair investimentos para Portugal. Foi realizada, também, uma análise económica, incluindo uma caracterização da presença empresarial portuguesa, os fluxos de investimento na Bélgica e a presença comercial e investimentos em Portugal. Tendo sido, também, realizada uma análise mais aprofundada dos potenciais setores para promoção de exportações e fluxos de investimento portugueses.

A delegação da AICEP em Bruxelas, em 2017, esteve diretamente envolvida na organização de 21 ações (13 na vertente bilateral e 8 na vertente multilateral), destacando as seguintes:

1. Organização da MABRU – Mercado Abastecedor de Bruxelas de 2017, onde Portugal foi pela 1ª vez país convidado. Esta ação contou com a colaboração da Portugal Foods, ALIF, R.A Açores e Madeira e Viniportugal. A MABRU recebeu mais de 5 mil visitantes.
2. Participação de Portugal, como país de honra (pela 1ª vez) na Semana Internacional de Negócios que a VOKA realiza anualmente. Esta Câmara de Comércio e Indústria representa 18 000 empresas da Flandres, região responsável por 80% das exportações Belgas. O destaque dado a Portugal envolveu uma Conferência em Bruges e uma em Bruxelas. Em paralelo a estes eventos, foi ainda realizada uma Missão de angariação de IDE na Bélgica, tendo sido visitadas 10 empresas belgas.
3. Também pela 1ª vez, com o apoio da AICEP, a Viniportugal organizou com o Centre de Formation HORECA, um programa de Sessões de Formação sobre os vinhos portugueses no mercado belga, durante 4 meses (Set-Dez), para *sommeliers*, *Chefs* e profissionais, com o formador Andy de Brower.

4. A AICEP visitou, teve reuniões e deu seguimento aos pedidos das empresas portuguesas expositoras nas principais Feiras da Bélgica: Seafood, Megavino e Transport&Logistic Antwerpen.
5. Relativamente à vertente U.E/Comissão Europeia, a AICEP realizou a 2ª edição da Innovation Session, sobre Digitalização da Indústria, Mobilidade Urbana e Veículo Autónomo. Contou com 140 participantes, provenientes de 15 países, e com mais de 50 participantes de empresas/entidades portuguesas. É um evento europeu organizado por portugueses que começa a ter notoriedade em Bruxelas e na Comissão Europeia.

Relativamente às iniciativas realizadas pela delegação da AICEP em Bruxelas, tive a oportunidade de participar na organização da MABRU, onde realizei um relatório sobre o setor Agro-Alimentar que foi disponibilizado às empresas portuguesas presentes no evento. Para além desta iniciativa, tive a oportunidade de ajudar na organização da *Innovation Sessions*, tendo também marcado presença neste evento.

Para além destas iniciativas identificadas anteriormente (promoção de eventos), quer a Embaixada, quer a delegação da AICEP executam outro tipo de tarefas no sentido de ver cumpridos os seus objetivos no que diz respeito a diplomacia económica. A título de exemplo, a delegação da AICEP leva a cabo atividades como facilitação de contactos entre empresas belgas e empresas portuguesas, assim como também promove visitas e reuniões entre ambas. Para além disso a AICEP também fornece informação útil sobre o mercado em questão, sendo que a título de curiosidade tive a oportunidade de colaborar na realização de um documento sobre oportunidades de negócio para as empresas portuguesas no mercado belga.

No que diz respeito às atividades da Embaixada neste contexto, pode-se enumerar as seguintes: contribuição para a divulgação das empresas

portuguesas na Bélgica; recolha de informação útil para fornecer à AICEP; fornecimento de contatos e informação às empresas portuguesas e apoiar eventos organizados pela AICEP. Neste sentido a função da Embaixada, no âmbito da diplomacia económica, é, essencialmente, uma função de apoio às iniciativas da AICEP e de coordenação das atividades desenvolvidas. Considera-se relevante salientar que os representantes da Embaixada, AICEP e Turismo de Portugal reúnem-se semanalmente, havendo uma constante partilha de informação no sentido de discutirem as diferentes iniciativas a implementar, assim como forma de as implementar.

Tal como é descrito no Capítulo 3, a internacionalização das empresas portuguesas é uma valência que o Governo tem apostado bastante, sendo de esperar que tal aposta se refletisse nos recursos disponibilizados a entidades como a Embaixada e à AICEP para assuntos relacionados com diplomacia económica. Contudo, após as duas entrevistas realizadas, ambos os entrevistados responderam que os recursos que têm disponíveis para este fim são muito escassos e que não aumentaram nos últimos tempos. Tal, limita a capacidade de atuação destas entidades.

Adicionalmente, foi objetivo da presente pesquisa explorar mais as atividades da delegação da AICEP em Bruxelas, visto tratar-se do principal agente de diplomacia económica portuguesa na Bélgica. Neste sentido foi questionado à diretora da delegação da AICEP em Bruxelas se os programas, as atividades e/ou os apoios às empresas portuguesas que se internacionalizam são diferentes tendo em conta por exemplo a dimensão das empresas, o setor, e/ou a forma como estas se internacionalizam no mercado. A resposta a esta questão foi negativa, sendo igual o apoio dado às empresas portuguesas (apoio generalista). Neste ponto, é também importante salientar que quer a Embaixada quer a delegação da AICEP dizem ser as empresas que optam pelo comércio internacional que mais contactam estas entidades.

Ainda no contexto do trabalho desenvolvido pela AICEP foi possível determinar (através da entrevista) que a delegação de Bruxelas recolhe contatos das empresas presentes no mercado belga, reportando-os à sede da AICEP em Portugal. Não sendo este tipo de partilha de informação um exemplo único. Na verdade, a delegação da AICEP em Bruxelas faz um reporte diário com a Direção de Relações Institucionais e Mercados Externos (DRIME) que apresenta vários *desks*, um *desk* para cada mercado, tendo como objetivo acompanhar as atividades das diferentes delegações da AICEP. Para além disso, existe um encontro anual dos diversos delegados da AICEP em Janeiro, onde estes partilham informação, assim como boas práticas. Tal facto revela-se bastante positivo, pois as diferentes delegações podem utilizar bons exemplos de práticas levadas a cabo por outras delegações e melhorarem os seus serviços.

5.3.3. Confronto de resultados/pontos de vista e respetivas conclusões

Depois de ter analisado os pontos de vista das entidades de diplomacia económica portuguesas em Bruxelas e das empresas portuguesas que têm negócios com a Bélgica, é chegado o momento de refletir sobre as conclusões que advêm do confronto de ambos.

A primeira conclusão a retirar é o facto da AICEP aparecer destacada como sendo a principal entidade no apoio à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga. Na verdade, este facto é verificado não só do ponto de vista dos agentes de diplomacia económica, mas também do ponto de vista das empresas. Ainda neste âmbito, foi visto no ponto anterior que a AICEP desenvolveu ao longo do ano de 2017, em estreita coordenação com a Embaixada, várias atividades, assim como o fornecimento de serviços de apoio

à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga. Contudo, é importante perceber se essas atividades vão ao encontro das necessidades demonstradas pelas empresas portuguesas no mercado belga. Neste ponto, concluiu-se que as empresas portuguesas destacam a necessidade de informação sobre vários aspectos, assim como a necessidade de obterem apoio para estabelecer contacto e darem-se a conhecer a empresas belgas e a empresas internacionais presentes na Bélgica. Tais necessidades parecem estar a ser colmatadas com as iniciativas da AICEP e da Embaixada. Recorde-se que, estas entidades ao longo do ano de 2017 apoiaram a presença das empresas portuguesas em várias feiras, encontros empresariais, assim como mostras de produtos e de empresas portuguesas. Para além disso, a AICEP fornece documentos com informação útil sobre o mercado belga, para as empresas portuguesas no seu website, promove reuniões e encontros de empresas portuguesas com empresas belgas. Mas, a verdade é que as empresas portuguesas continuam a ter bastantes dificuldades neste mercado e continuam a ter necessidade de informação. Tal pode estar relacionado com o facto dos serviços levados a cabo pela AICEP não consagrarem as diferentes necessidades das empresas portuguesas, dependendo de fatores como as suas formas de internacionalização, dimensão, setor, etc. Das entrevistas realizadas foi perceptível a generalização que existe nos serviços oferecidos às empresas, assim como a informação disponível, que não é diferenciada. É de realçar também, que os recursos, quer financeiros, quer humanos que a AICEP e a Embaixada têm alocados a iniciativas de diplomacia económica são muito escassos e que, sendo a internacionalização empresarial uma das grandes prioridades do atual governo, tal não se reflete nos recursos que estas entidades dispõem. Ora, esta limitação tem, necessariamente, reflexão nas possibilidades reais de fazer um acompanhamento personalizado às empresas, ou até mesmo no número de iniciativas realizadas e na quantidade e diferenciação da informação que passa

às empresas portuguesas. E são, essencialmente, estas as conclusões que se podem tirar deste estudo. Quer a AICEP, quer a Embaixada executam atividades que vão ao encontro das necessidades das empresas portuguesas, mas este papel que estas entidades têm na ajuda à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga, ainda não é considerado de elevada importância por estas. Esta conclusão pode ser corroborada, por exemplo com a importância atribuída das empresas às diversas entidades, presentes na Tabela 17, onde, de um modo geral a importância atribuída a estas entidades é baixa (contudo a importância dada à AICEP e à Embaixada ainda é significativa).

Conclui-se, portanto, que a diplomacia económica desempenha um papel importante no apoio à internacionalização das empresas (como foi visto no Capítulo 3), mas, pelo menos para o mercado belga, as entidades de diplomacia económica portuguesas, ainda não conseguiram atingir um nível de elevada preponderância neste âmbito. Posto isto, e recordando também, seria de extrema importância a criação de um sistema de inteligência competitiva que gerisse de forma eficiente as informações fornecidas às empresas portuguesas (Franco, Magrinho, & Silva, 2011). Podendo, para isso haver uma coordenação de todas as entidades portuguesas (como AICEP, Embaixada, Câmaras do Comércio, Associações Empresariais, etc.), na medida em que podiam partilhar todas as informações que possuem e divulga-las num único sítio, acessível a todas as empresas, de modo a que a informação disponibilizada fosse mais completa e focada, não exigindo, por conseguinte, um esforço financeiro tão elevado para o efeito.

Contudo, com o Programa Internacionalizar lançado em 2017 pelo XXI Governo Constitucional, espera-se que até 2019, estas questões sejam finalmente resolvidas, uma vez que todas estas questões estão contempladas neste programa (ver Anexo 1). Um exemplo disso, é o facto deste programa apresentar medidas para oferecer informação especializada e customizadas às

diferentes características das empresas portuguesas - uma das principais necessidades das empresas portuguesas (demonstradas neste e noutros estudos) -, tais como:

- Antecipar tendências e oportunidades, identificar os mercados de atuação, numa base plurianual e por cluster e ou setores de atividade.
- Elaborar estudos tendo por objeto o levantamento/benchmarking de estratégias de internacionalização e de captação de IDE desenvolvidas por outros países (em mercados selecionados);
- Melhorar a monitorização da informação compilada nos relatórios internacionais sobre o ambiente de negócios em Portugal (Doing Business, World Economic Report, World Competitiveness Ranking, etc.) pelo impacto que têm na perceção das oportunidades de investimento no país.
- Desenvolver mecanismos que permitam identificar tendências e elaborar análises estratégicas aos mercados, identificar oportunidades e mapear riscos, através de metodologias transversais (ainda que adaptadas às realidades de cada cluster e setores de atividade), articulando agentes públicos e privados relevantes (AICEP, associações, câmaras de comércio, think tanks...).

Capítulo 6 – Conclusão

O presente capítulo tem como objetivo apresentar uma conclusão relativamente às questões de investigação inerentes a este TFM. Posto isto, o capítulo começa por apresentar os principais resultados obtidos e as implicações de política, seguindo-se a apresentação das limitações do trabalho, indicando, por fim, pistas para investigação futura.

6.1. Resultados principais e implicações de política

No âmbito do presente TFM, tentou-se responder às seguintes questões de investigação: “Quais as principais barreiras à internacionalização no mercado belga para as empresas portuguesas? Que barreiras são comuns e, que barreiras são específicas das diferentes formas de internacionalização no mercado belga? Quais os papéis da Embaixada e da delegação da AICEP em Bruxelas, na redução das barreiras à internacionalização sentidas pelas empresas portuguesas no mercado belga? “. Para tal, foi realizado um estudo empírico, que procurou apurar o ponto de vista das empresas, e o ponto de vista das entidades portuguesas de diplomacia económica na Bélgica, no que diz respeito às questões de investigação. Sendo que, para captar a opinião das empresas portuguesas foi utilizado um questionário online e, para captar a opinião das entidades de diplomacia económica foram realizadas duas entrevistas.

Os resultados obtidos vão ao encontro, em vários aspetos, dos resultados obtidos noutros estudos que foram analisados na revisão de literatura. Na verdade, relativamente às questões de investigação sobre a temática de barreiras à internacionalização, o estudo empírico permitiu concluir que as

principais barreiras sentidas pelas empresas portuguesas no mercado belga se encontram ao nível da informação, do estabelecimento de parcerias com empresas belgas (especialmente com grandes empresas), assim como a falta de apoios governamentais, dificuldade em lidar com a legislação e regulamentação aplicáveis na Bélgica, dificuldade em mobilizar recursos financeiros e forte concorrência no mercado belga. Para além disso, o presente TFM contribuiu para a verificação e confirmação da relação existente entre barreiras à internacionalização e formas de internacionalização, uma vez que se verificaram diferenças nas barreiras sentidas por empresas que experimentaram diferentes formas de internacionalização neste mercado.

O estudo mostra, também, que a diplomacia económica pode desempenhar um papel maior no apoio à expansão internacional das empresas portuguesas na Bélgica. Sendo que, talvez a conclusão mais importante, quanto a esta temática, realce a importância da criação de uma rede de informação customizada, que deve ser colocada à disposição das empresas portuguesas na Bélgica (e noutros mercados, evidentemente), com o intuito de eliminar as lacunas de informação sobre este mercado.

Este estudo pode ainda, ser útil tanto para as entidades de diplomacia económica como a AICEP e a Embaixada, assim como as empresas que estão ou que pretendem internacionalizar-se para a Bélgica. A título ilustrativo, o estudo permite às entidades de diplomacia económica saberem qual a percepção das empresas portuguesas quanto às principais dificuldades que sentem no mercado. Informação essa que pode ser analisada e utilizada no melhoramento dos serviços de apoio que estas oferecem às empresas. Para além disso, é uma ferramenta útil, que permite às mesmas entidades perceberem onde podem melhorar, principalmente no capítulo da informação disponibilizada às empresas, que é considerada genérica por estas. Tal afirmação está relacionada

com o facto da informação disponibilizada não ser focada nas necessidades reais das empresas.

Por conseguinte, apresento algumas medidas/sugestões que podem solucionar, alguma das lacunas presentes nos serviços prestados pelos agentes de diplomacia económica portugueses na Bélgica às empresas portuguesas. A primeira sugestão está relacionada com a ineficiência da informação transmitida às empresas, assim como a escassez de recursos disponíveis no âmbito da diplomacia económica. Neste sentido recomenda-se a cooperação entre a embaixada e a AICEP com atores privados, como as câmaras de comércio e associações comerciais e empresariais, de forma a fornecer serviços como informação, de uma forma mais customizada. Para tal, poder-se-ia criar um espaço único de informação útil do mercado belga online, com informação proveniente de todas as entidades referidas acima. Sendo que, para o efeito a AICEP poderia ser a entidade que controla esta secção de informação e a responsável pela coordenação deste espaço.

Para além disso, foi averiguado que os serviços prestados pela AICEP são demasiado generalistas, não contemplando as características das diferentes empresas, facto este que a revisão de literatura sugere não ser eficiente. Posto isto, recomenda-se um apoio mais específico (tendo em conta fatores como o setor, a dimensão das empresas, a idade, etc.) para assuntos processuais, fiscais, financeiros, logísticos e de informação.

Para concluir, gostaria de ressaltar o facto das mais recentes medidas propostas pelo XXI Governo, presentes no Programa Internacionalizar, visam, entre outras coisas, resolver as questões relacionadas com a ineficiência da informação. Sendo que, para tal, neste programa apresentam soluções semelhantes às que apresentei acima, o que indica que a Diplomacia Económica Portuguesa está num bom caminho.

Posto isto, falta apenas aguardar e ver se até 2019, estas medidas são executadas de forma eficiente, de modo a que as necessidades das empresas portuguesas sejam atendidas pelo Governo. Tal, poderá levar a um aumento da internacionalização das empresas portuguesas.

6.2. Limitações do estudo

Ao longo da realização deste TFM foram identificadas algumas limitações, mais concretamente no que diz respeito à recolha e análise de dados. A primeira limitação prende-se com o facto das respostas ao questionário estarem assentes somente numa perspetiva da gestão de topo, ou de responsáveis pelo mercado belga - não havendo uma outra opinião referente a cada empresa questionada. Tal facto pode enviesar as respostas, contudo, na maioria das empresas quem tem a informação mais completa sobre os mercados externos são os responsáveis de mercado ou a gestão de topo. Para além disso admite-se que as empresas que responderam ao questionário podem ter respondido ao inquérito, dando uma visão distorcida da realidade da empresa. Isto, pode ter acontecido, uma vez que as empresas não são muito recetivas a concederem informações da empresa que consideram menos favoráveis à reputação da mesma. Por fim, surge como, talvez, a principal limitação deste estudo, o baixo número de respostas ao inquérito, sendo que as respostas obtidas não podem ser generalizadas, pois não são representativas tendo em conta a população de empresas portuguesas com negócios na Bélgica, sendo este facto mais acentuado para as empresas que utilizam o comércio internacional como meio de internacionalização para o mercado belga.

6.3. Pistas para investigação futura

Em estudos futuros seria interessante administrar um tipo de questionário como o que foi utilizado para um número superior de empresas, de modo a serem obtidas mais respostas, podendo assim aplicar-se outros métodos estatísticos mais avançados, como testes de hipóteses. Seria igualmente interessante fazer entrevistas a várias empresas portuguesas no mercado belga com diferentes formas de internacionalização para complementar informação que o questionário não consegue captar.

Finalmente, poderia utilizar-se este tipo de questionário (sobre barreiras à internacionalização), que consegue captar empresas com as três formas distintas de internacionalização em estudos portugueses futuros, uma vez que existe uma escassez de investigação nesta área.

Bibliografia

- Achtenhagen, L. (2011). *Internationalization competence of SMEs*. *Entreprenorskapsforum*.
- Afman, E. e Maurel, M., (2010). *Diplomatic Relations and Trade Reorientation in Transition Countries*.
- AICEP (2018b). Portugal: Estatísticas de Relacionamento Económico com a Bélgica. Retrieved April 8, 2018, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=1dc0f337-f772-42d6-9809-e8586f37b69a>.
- AICEP e Deloitte. (2012). *Estudo Sem Fronteiras – PME levantam voo*. Retrieved from http://www.pofc.qren.pt/ResourcesUser/2012/Noticias/estudo_semfronteiras_terminal_1.pdf.
- AICEP e GPEARI. (2017). *Análise do Questionário – Expectativas de Exportação, Investimento e Emprego*. Retrieved from <http://www.gpeari.gov.pt/analise-economica/publicacoes/analise-do-questionario-expetativas-de-exportacao/2017-08-25-analise-do-questionario-expetativas-de>.
- AICEP. (2017a). *Balanço Social 2016: AICEP (Vol. 19)*. Lisboa. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/informacao-gestao/Documents/BalancoSocial2016.pdf>.
- AICEP. (2017b). Bélgica – *Ficha de Mercado*. Retrieved December 4, 2017, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=589917a1-3c3d-4209-b599-f6b0773765ab>.
- AICEP. (2018a). aicep Portugal Global. Retrieved March 15, 2018, from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Paginas/Index.aspx>.

- AICEP. (2018c). *Portugal – Ficha País*. Retrieved from <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=50f511f4-d2ea-4f9f-90e4-d47bde498c50>.
- Al-Hyari, K., Al-Weshah, G., & Alnsour, M. (2012). *Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan*. *Marketing Intelligence & Planning*, 30(November 2015), 188–211. <https://doi.org/10.1108/02634501211211975>
- Albaum, G., & Duerr, E. (2008). *International Marketing and Export Management*. 6th edition. London: Prentice Hall.
- Alvarez, S. A. and Barney, J. B. (2007). *Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action*. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1: 11-26.
- Amal, Mohamad & Filho, A.R.F. (2010). *Internationalization of small - and medium sized enterprises: a multi case study*. *European Business Review*, 22, 6, 608 - 623.
- Anderson E., Gatignon, H. (1986). *Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions*. *Journal of International Business Studies*, vol. 17, no. 3, pp. 1-26.
- Andersson, S. & Ingemar, W. (2003). *Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals – the Swedish Case*. *Journal of International Entrepreneurship*, 1, 249-276.
- Andrews-Johnson, K., Morisset, J., & Andrews-Johnson, K. (2004). *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*. (The World Bank, Ed.) (First). Washington, D.C.: World Bank Publications. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/15073/271500PAPER0Ef1f0promotion0agencies.pdf?sequence=1>.

- Arteaga-Ortiz, J. and Fernández-Ortiz, R. (2010). *Why Don't We Use the Same Export Barrier Measurement Scale? An Empirical Analysis in Small and Medium-Sized Enterprises*. *Journal of Small Business Management*. 48: 395-420.
- Bayne, N., & Woolcock, S. (2011). *The New Economic Diplomacy: Decision Making and Negotiation in International Economic Relations* (Third). Farnham: Ashgate Publishing Limited. Retrieved from https://books.google.cz/books?hl=pt-BR&lr=&id=FwBlsjkUc3AC&oi=fnd&pg=PR7&dq=economic+diplomacy+authors&ots=Z9BgjOmyWr&sig=1xKNMVFat0LhKPrP8RuWXOxTUQM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.
- Böttner, S., & Hollensen, S. (2011). *Global Marketing: A Decision-Oriented Approach*. JSTOR.
- Boyce, C. and Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interview: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Pathfinder International Tool Series, Monitoring and Evaluation-2. http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_indepth_interviews.pdf?docID=6301.
- Brassington, F., & Pettitt, S. (2000). *Principles of marketing (2nd Edition ed.)*. Harlow.
- Bronder, C., & Pritzl, R. (1992). *Developing strategic alliances: a conceptual framework for successful co-operation*. *European Management Journal*, 10(4), 412-421.
- Buckley, P. (1998). *Foreign Direct Investment by Small - and Medium - Sized Manufacturing Firms in Three Canadian Provinces*. in *Relationships and the Internationalization of Finnish Small and Medium Sized Companies*. *International Small Business Journal*, 46 - 63.
- Buckley, P.J. and Casson, M.C. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes and Meier Press, London.

- Burton, F.N. and Schlegelmilch, B. B. (1987). *Profile Analysis of Non-Exporters Versus Exporters Grouped by Export Involvement*. *Management International Review* 27 (1), 38–49.
- Calof, J. L., & Beamish, P. W. (1995). *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. *International Business Review*, 4(2), 115-131.
- Carrière, G. C. (1998). *La Diplomatie Economique - Le Diplomate et Le Marché*. Paris: Economica.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2013). *Marketing internacional*. AMGH Editora.
- Cavusgil, S.T. (1984). *Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalisation*. *Journal of Business Research* 12 (2), 195–208.
- Chang, S.J., Rosenzweig, P.M. (2001). *The choice of entry mode in sequential foreign direct investment*. *Strategic Management Journal* 22(8): 747–776.
- Chung, H. & Enderwick, P. (2001). *Investigation of Market Entry Strategy Selection: Exporting vs. Foreign Direct Investment Modes—A Home-host Country Scenario*. *Journal of Management*, VOL 18, pp 443–460, 2001An
- Chung, H.F.L. (2003) *'International standardization strategies: the experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets'*, *Journal of International Marketing*, Vol. 11, No. 3, pp.48-82.
- Comissão Europeia. (2010). *Internationalisation of European SMEs, Final report*. EIM Business & Policy Research. Entrepreneurship Unit, Directorate-General for Enterprise and Industry, European Commission, Brussels
- Comissão Europeia. (2015). *Flash Eurobarometer 421 "Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises"*. Conducted by TNS Political & Social at the request of the European Commission, Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (DG GROW).

- Coviello, N. & McAuley, A. (1999). *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research*. *Management International Review*. 39. 223-256.
- Dahringer, L., & Muhlbacher, H. (1991). *International Marketing: A Global Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Dalli, D. (1995). *The organization of exporting activities: Relationships between internal and external arrangements*. *Journal of Business Research*. 34. 107-115. 10.1016/0148-2963(94)00059-N.
- De Búrca, S., Fletcher, R., & Brown, L. (2004). *International marketing: an SME perspective* (Harlow Ed. 1st edition ed.).
- Decreto-Lei no 11/2014 de 22 de Janeiro do Ministério da Economia, Pub. L. No. Diário da República: I série, N o 15 (2014). Retrieved from www.dre.pt
- Decreto-Lei no 121/2011 de 29 de Dezembro do Ministério dos Negócios Estrangeiros, Pub. L. No. Diário da República: I série, N o 249 (2011). Retrieved from www.dre.pt
- Decreto-Lei no 219/2015 de 8 de outubro da Presidência do Conselho de Ministros, Pub. L. No. Diário da República: I série, N o 197 (2015). Retrieved from www.dre.pt
- Decreto-Lei no 229/2012 de 26 de Outubro do Ministério dos Negócios Estrangeiros, Pub. L. No. Diário da República: I série, N o 208 (2012). Retrieved from www.dre.pt
- Decreto-lei nº 251-A/2015, de 17 de Dezembro, Pub. No. Diário da República: 1.^a série, N.º 246 (2015). Retrieved from www.dre.pt.
- Doole, I., & Lowe, R. (2008). *International marketing strategy: analysis, development and implementation*. Cengage Learning EMEA.

- Dunning, J. H. (1988). *The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions*. *Journal of international business studies*, 1-31.
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational Enterprises and the Global Economy*. AddisonWesley Workingham Google Scholar.
- Dunning, J.H. (1977). *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach*. In Bertil Ohlin et al. (eds.), *The International Allocation of Economic Activity. Proceedings of a Noble Symposium Held in Stockholm*. London: Macmillan.
- Dunning, J.H. (2000). *The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity*. *International Business Review* 9(1): 163-190.
- Ernst & Young. (2018). *Baromètre de l'Attractivité belge Mai 2017 Investissements étrangers en Belgique: «niveau de menace 4» En marche!*. Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometre_de_lAttractivite_belge_2017/\\$FILE/EY-Attractiveness-BE-2017-FR.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometre_de_lAttractivite_belge_2017/$FILE/EY-Attractiveness-BE-2017-FR.pdf).
- Fischer, E. and Reuber, A.R. (2003). *Targeting Export Support to SMEs: Owners' International Experience as a Segmentation Basis*. *Small Business Economics*, 20, p. 69-82.
- Franco, M., Haase, H., Magrinho, A., & Silva, J. R. (2011). *Scanning practices and information sources: An empirical study of firm size*. *Journal of Enterprise Information Management*, 24(3), 268-287.
- Ghemawat, P. (2001). *Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion*. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Hill, C. W. (2009). *International Business: Competing in the global marketplace*. 7th edition, University of Washington: Mc Graw-Hill Irwin.

- Hollensen, S. (2001). *Global marketing: a market-responsive approach*. (Harlow Ed. 2nd edition ed.).
- Hutchinson, K., B. Quinn, N. A., and Doherty, A.M. (2007). *Understanding SMEs decisions to internationalise: Qualitative evidence from the retail sector*. *Journal of International Marketing* 15, no. 3: 96–122.
- Hutchinson, K., Fleck, E., Lloyd-Reason, L. (2009). *The role of business support organisations in the process of retailer internationalisation*. *The International Review of Retail*.
- Hutchinson, K., Quinn, B., Alexander, N., and Doherty, A.M. (2007). *Understanding SMEs decisions to internationalise: Qualitative evidence from the retail sector*. *Journal of International Marketing* 15, no. 3: 96–122.
- Hyari, K., Weshah, A.G., Alnsour, M. (2012). *Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan*. *Mark Intell Plan* 30(2):188–211
- Hymer, S. (1976). *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. MIT press Cambridge, MA.
- IAPMEI. (2015). *Plano de Actividades - IAPMEI*. Portugal. Retrieved from <http://www.iapmei.pt/resources/download/PAIAPMEI2015FINAL.pdf>
- Ibeh, K., Ibrahim, I.N., and Panayides, P.M. (2006). *International market success among smaller agri-food companies*. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* 12, no. 2: 85–104.
- ITC. (2017). Trade Map – International Trade Statistics. Retrieved December 5, 2017, from https://www.trademap.org/tradestat/Product_SelCountry_TS.aspx?nvpm=1|056||||TOTAL|||2|1|1|3|2|1|1|1|1.

- 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.
- Johanson, J. and Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalization in industrial systems - a network approach*. Strategies, 287-314.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). *The internationalization of the firm — Four Swedish cases*. Journal of Management Studies, October: 305–322
- Johanson, J., Vahlne, J.E. (1990). *The Mechanism of Internationalisation*. International Marketing Review. Vol. 7 Issue: 4, <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>.
- Katsikeas, C.S. and Morgan, R.E. (1994). *Differences in Perception of Exporting Problems Based on Firm Size and Export Market Experience*. European Journal of Marketing 28 (5), 17–39.
- Kedia, B.L. and Chhokar, J. (1986). *Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation*. Management International Review, Vol. 26 No. 4, pp. 33.
- Kim W.C, Hwang P. (1992). *Global strategy and multinationals' entry mode choice*. Journal of International Business Studies 23 (1): 29-53.
- Knight, G. A. (2001). *Entrepreneurship and strategy in the international SME*. Journal of International Management, 7(3), 155–171.
- Knight, G.A. and Cavusgil, S.T. (1996). *The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory*. Advances in International Marketing 8, 11–26.
- Kogut, B. and Chang, S. J. (1996). *Platform Investments and Volatility Exchange Rates: Direct Investment in the U.S. by Japanese Electronic Companies*. The Review of Economics and Statistics, 78, issue 2, p. 221-31.

- Kotabe M., Helsen K. (2007). *Global marketing management 5th edition*. New York: John Wiley & Sons Inc
- Krugman, P.R., Obstfeld, M. (2003). *International Economics: theory and policy 6th Edition*. Boston: Pearson Addison-Wesley.
- Larentis, F., Sperandio, M. G., Camargo, B. F., De Toni, D. (2013). *Joint ventures como estratégia de internacionalização: benefícios e riscos*. *Revista Global manager* 13 (2): 1-23.
- Lederman, D., Olarreaga. M. e Payton, L. (2006). *Export Promotion Agencies: What Works and What Doesn't?*. World Bank Policy Research Working Paper 4044, Washington, DC: World Bank.
- Leonidou, L. C. (1995). *Export barriers: non-exporters' perceptions*. *International Marketing Review*, 12, 4-25.
- Leonidou, L. C. (2004). *An analysis of the barriers hindering small business export development*. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Palihawadana, D., and Spyropoulou, S.A. (2007). *An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers*. *International Marketing Review* 24, no. 6: 735–70.
- Lewis, H., & Richardson, J. D. (2001). *Why global commitment really matters!*. Peterson Institute
- Lloyd-Reason, L., and Sear, L. (2004). *The role of SMEs in the global economy*. In *Trading places: Small and medium sized enterprises in the global economy – A critical research handbook*, ed. L. Sear, 39–54. Cheltenham: Edward Elgar.
- Lu, J.W. and Beamish, P.W. (2001). *The Internationalization and Performance of SMEs*. *Strategic Management Journal* 22, 565–586.

- Luostarinen, R. (1980). *Internationalization of the Firm*. The Helsinki School of Economics, Helsinki, 334-335.
- Mathews, J. (2006). *Dragon multinationals: new players in 21st century globalization*. *Asia Pacific Journal Management* 23:5– 27
- Matlay, H., Hutchinson, K., Quinn, B., & Alexander, N. (2006). *The role of management characteristics in the internationalisation of SMEs: Evidence from the UK retail sector*. *Journal of small business and enterprise development*, 13(4), 513-534.
- McDougall, P., Shane, S., & Oviatt, B. (1994). *Explaining the formation of international new ventures: The limits of theories from international business research*. *Journal of Business Venturing*, 9 (6): 469 – 487.
- McDougall, P.P., B.M. Oviatt, and R.C. Shrader. (2003). *A Comparison of International and Domestic New Ventures*. *Journal of International Entrepreneurship* 1 (1), 59–82.
- Moons, S. J. V, & Bergeijk, P. A. G. Van. (2013). *Economic Diplomacy Works: A meta-analysis of its effect on international economic flows*. (August), 1 – 28.
- Morgan, R.E., (1997). *Export stimuli and export barriers: Evidence from empirical research studies*. *European Business Review*. vol. 97, no. 2, pp. 68–79.
- Morriset, J. (2003). *Does a country need a promotion agency to attract Foreign Direct Investment? A small analytical model applied to 58 countries*. World Bank Policy Research Working Paper 3028, World Bank; Washington D.C.
- Müller, T. (2007). *Analyzing Modes of Foreign Entry: Greenfield Investment versus Acquisition*. *Review of International Economics* 15 (1) 93–111.
- Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M.-V., & Hernandez-Lara, A.-B. (2008). *Entry modes and barriers to internationalisation in China: an overview of management consulting firms*. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 37–49.

- OCDE (2018a). Glossary for Barriers to SME Access to International Markets. Retrieved February 2, 2018, from <http://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccesstointernationalmarkets.htm>.
- OCDE. (2017). *Responsible business conduct and economic diplomacy tools*. Retrieved from <https://mneguidelines.oecd.org/Responsible-business-conduct-and-economic-diplomacy-tools.pdf>.
- OCDE. (2018b). Foreign Direct Investment Statistics - OECD Data, Analysis and Forecasts. Retrieved April 15, 2018, from <http://www.oecd.org/investment/statistics.htm>.
- Ojasalo, K. & Keränen, K. (2011). *Designing a tool for analyzing the current state of a company's co-creation approach*. 1st Cambridge Academic Design Management Conference.
- Oviatt, B.M. and MacDougall, P.P. (1994). *Toward a Theory of International New Ventures*. *Journal of International Business Studies* 25 (1), 45–64.
- Pan, Y., Tse, D.K. (2000). *The Hierarchical Model of Market Entry Modes*. *Journal of International Business Studies*, 31, 535-554.
- Pinho, J. C., & Martins, L. (2010). *Exporting barriers: Insights from Portuguese small and medium-sized exporters and non-exporters*. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), 254-272.
- Raff H., Ryan M., Stahler F. (2009). *The choice of market entry mode: Greenfield investment, M&A and joint venture*. *International Review of Economics and Finance* 18 (1): 3–10
- Rana, K. S., & Chatterjee, B. (2011). *Introduction: The Role of Embassies*. Jaipur: CUTS International.

- Reid, S. (1984). *Information Acquisition and Export Entry Decisions in Small Firms*. Journal of Small Business Research 12 (2), 141–158.
- Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017, Pub. L. No. Diário da República: 1.ª série — N.º 234 (2017). Retrieved from www.dre.pt
- Resolução do Conselho de Ministros no 152/2006 de 9 de Novembro de 2006, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 216 (2006). Retrieved from www.dre.pt
- Resolução do Conselho de Ministros no 44/2011 de 25 de Outubro, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 205 (2011). Retrieved from www.dre.pt
- Rialp, A. A., Rialp, J. J. & Knight, G. A. G. (2005). *The Phenomenon of Early Internationalizing Firms: What do we know after a Decade (1993 - 2003) of Scientific Inquiry?*. International Business Review, vol. 14, no. 2, p. 147.
- Root, F. R. (1987). *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: D.C. Heath.
- Root, F. R. (1998). *Entry strategies for international markets*. Jossey-Bass San Francisco, CA
- Root, F.R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. NY: Lexington Books.
- Roper, S., Love, J. (2002). *Innovation and export performance: evidence from the UK and German manufacturing plants*. Research Policy, 31 (7): 1087-1102.
- Rose, A. (2007). *The Foreign Service and Foreign Trade: Embassies as Export Promotion*. The World Economy 30 (1), January, pp. 22–38.
- Ruzzier, M., Hisrich, R., Antoncic, B. (2006). *SME internationalization research: Past, present, and future*. Journal of Small Business and Enterprise Development, 13 (4): 476-497.

- Saarenketo, S., Puumalainen, K., Kuivalainen, O., Kylaheiko, K. (2004). *Dynamic knowledge-related learning processes in internationalizing high-tech SME*. *International Journal of Production Economics*, 89 (3): 363-378.
- Sabi. (2017). Sabi
- Saixing, Z., Xie, X.M., Tam, C.M., Wan, T.W. (2009). *Relationships between business factors and performance in internationalization: an empirical study in China*. *Management Decision* 47(2):308–329
- Saner, R. e Yiu, L. (2003). *International Economic Diplomacy: Mutations in Post-Modern Times*. Discussion Papers in Diplomacy number 84, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', The Hague.
- Sharma, D. & Blomstermo, A. A. (2003). *The Internationalization Process of Born Globals: A Network View*. *International Business Review*, vol. 12, no. 6, p. 739.
- Silva, J. R. (2002). *Estados e Empresas na Economia Mundial*. Vulgata. 1ª Edição, Lisboa.
- Simões, C. C., & Silva, J. R. (2012). *Portuguese Exports and FDI: Observations From the Firms' Perspective*. *China-USA Business Review*, 11(6), 820–835.
- Stopford, J. M., Strange, S., & Henley, J. S. (1991). *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*. Cambridge: Press Syndicate of University of Cambridge. Retrieved from <https://books.google.com/books?id=vLgjxrOltRYC&pgis=1>
- Strange, S. (1992). *States, Firms and Diplomacy*. *International Affairs* (Royal Institute of International Affairs 1944-), 68 (1), 1–15. <http://doi.org/10.2307/2620458>
- Suseno, Y., & Ratten, V. (2007). *A theoretical framework of alliance performance: The role of trust, social capital and knowledge development*. *Journal of Management & Organization*, 13(01), 4-23.

- The World Bank Group. (2018). *Doing Business 2017 Equal opportunity for all (fourteen)*. Washington DC. Retrieved from <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>.
- Todeva E., Knoke D. (2005). *Strategic Alliances And Models Of Collaborations*. Management Decision 43 (1) : 1-22.
- Turismo de Portugal. (2018). Turismo de Portugal, I.P. Retrieved March 20, 2018, from http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/Missao_Visao/Paginas/default.aspx.
- UNCTAD. (1999). Handbook on Outward Investment Agencies and Institutions. Geneva: Advisory Studies publications.
- UNCTAD. (2018). Division of Investment and Enterprise. Retrieved March 11, 2018, from [http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-\(TNC\).aspx](http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx).
- UNCTAD. (2018b). UNCTADstat. Retrieved April 12, 2018, from <http://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx>.
- Veenstra, M. E. H. Van, Yakop, M., & Bergeijk, P. a G. Van. (2010). *Economic Diplomacy, the Level of Development and Trade*. Discussion Papers in Diplomacy, 31. Retrieved from [http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20101000_cdsp_artikel_van Veenstra, Yakop and van Bergeijk.pdf](http://www.clingendael.nl/sites/default/files/20101000_cdsp_artikel_van_Veenstra_Yakop_and_van_Bergeijk.pdf)
- Veenstra, M.L. van, M. Yakop and P.A.G. van Bergeijk (2011). *The geography of trade and the network effects of economic diplomacy in the South*. in: M. Murshed, P. Goulart and L. A. Serino (eds) South-South globalization: Challenges and opportunities for development, Routledge.

- Verheugen, G. (2003). *The new SME definition, user guide and model declaration*. EU Enterprise and Industry Publications, Brussels.
- Webster, F. (1992). *The Changing Role of Marketing in the Corporation*. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17. doi:10.2307/1251983
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of a concept*. *Journal of General Management*, 17(3): 333-334.
- Welch, L.S and R.K. Luostarinen. (1993). *Inward-Outward Connections in Internationalization*. *Journal of International Marketing*.
- Westhead, P. (2008). *International opportunity exploitation behaviour reported by "types" of firms relating to exporting experience*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15 Issue: 3, pp.431-456.
- Wheeler, C.N., Ibeh, K., and Dimitrators, P. (2008). *UK export performance research, 1990– 2003: Review and theoretical framework*. *International Small Business Journal* 26, no. 2: 207–39.
- Whitelock, J., & Jobber, D. (2004). *An evaluation of external factors in the decision of UK industrial firms to enter a new non-domestic market: an exploratory study*. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1437-1455.
- WTO. (2016). *World Trade Report 2016*. World Trade (Vol. 7). <http://doi.org/10.1017/S1474745608004035>
- Wymenga, P., Plaisier, N. and Vermeulen, J. (2013). *Study on Support Services for SMEs in International Business*. ECSIP Consortium (The European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium).
- Yakop, M. and van Bergeijk, P.A.G. (2011). *Economic diplomacy, trade and developing countries*. *Cambridge Journal of Regions. Economy and Society* 4(2), pp. 253-267.

- Zahra, S.A., Ireland, R.D., and Hitt, M.A. (2000). *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and Performance*. *Academy of Management Journal* 43 (5), 925–950.
- Zanatta, M., Costa, I., & Filippov, S. (2006). *Foreign Direct Investment: Key Issues for Promotion Agencies*. *Policy Brief*, 10, 7.
- Zapata Y. (2007). *La inversion extranjera directa de la union europea hacia América Latina: el método de entrada de las principales multinacionales eléctricas*. *Estudios Gerenciales* 23(105): 39-55.
- Zimmerman, D. J. (1999). *Peer effects in academic outcomes: Evidence from a natural experiment*. Williamstown, Mass.: The Williams Project on the Economics of Higher Education.

Apêndices

Apêndice 1 - Categorização das barreiras à internacionalização (OCDE). Traduzido de: “Glossary for Barriers to SME Access to International Markets” disponível em <http://www.oecd.org/cfe/smes/glossaryforbarrierstosmeaccessstointernationalmarkets.htm>

Barreiras à Internacionalização:

- 1) **Barreiras Internas** - barreiras internas às empresas associadas a recursos / capacidades organizacionais e abordagens das empresas no que toca à internacionalização. Dentro destas barreiras destacam-se as seguintes:
 - a. **Barreiras relacionadas com a informação** – problemas em identificar, seleccionar e entrar em contacto com mercados internacionais devido a ineficiências de informação como:
 - i. Informação limitada para localizar / analisar mercados;
 - ii. Dados não confiáveis sobre o mercado internacional;
 - iii. Dificuldade em identificar oportunidades de negócios no estrangeiro;
 - iv. Incapacidade de contactar clientes no exterior.
 - b. **Barreiras relacionadas com recursos humanos** – ineficiências de gestão de recursos humanos em relação à internacionalização como:
 - i. Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização;
 - ii. Quantidade insuficiente e / ou pessoal sem formação em matérias relacionadas com internacionalização;
 - iii. Dificuldade em gerir funcionários estrangeiros;

- c. **Barreiras de caráter financeiro** - falta ou insuficiência de financiamento em relação à internacionalização como:
- i. Escassez de fundos para financiar capital circulante para a internacionalização;
 - ii. Escassez de fundos para financiar investimentos para internacionalização;
 - iii. Escassez de seguro para internacionalização
- d. **Barreiras relacionadas com os produtos e respetivos preços** - pressões impostas por forças externas (às organizações) na adaptação dos elementos da estratégia de produtos e preços das empresas como:
- i. Dificuldade em desenvolver novos produtos para mercados externos;
 - ii. Dificuldade em adaptar o design / estilo do produto;
 - iii. Dificuldade em garantir a qualidade do produto / normas / especificações dos mercados externos;
 - iv. Dificuldade em oferecer preços satisfatórios aos clientes;
 - v. Dificuldade em igualar os preços dos concorrentes;
 - vi. Dificuldade na concessão de facilidades de crédito a clientes estrangeiros;
 - vii. Falta de capacidade de produção para mercados estrangeiros
- e. **Barreiras relacionadas com logística, distribuição e promoção** - barreiras associadas aos aspectos de distribuição, logística e promoção de mercados estrangeiros como:
- i. Dificuldade em estabelecer / usar canais de distribuição em mercados estrangeiros;

- ii. Dificuldade em obter representação estrangeira confiável;
- iii. Dificuldade em fornecer produto aos mercados externos;
- iv. Custos excessivos de transporte / seguro;
- v. Dificuldade em oferecer serviço técnico / pós-venda;
- vi. Dificuldade em ajustar as atividades promocionais aos mercados externos.

2) **Barreiras Externas** - barreiras decorrentes da envolvente doméstica e de acolhimento em que a empresa opera. Sendo que dentro destas barreiras destacam-se as seguintes:

a. **Barreiras processuais** - barreiras associadas aos aspectos operacionais das transações com clientes estrangeiros como:

- i. Desconhecimento dos procedimentos / documentação necessários para exercer atividades internacionais;
- ii. Clientes estrangeiros difíceis de comunicar;
- iii. Cobrança lenta de pagamentos provenientes do exterior;
- iv. Dificuldade em fazer cumprir contratos e resolver conflitos.

b. **Barreiras Governamentais** - barreiras associadas às ações ou inações do governo doméstico e estrangeiro em relação às empresas nacionais e exportadoras como:

- i. Falta de assistência / incentivos do governo local;
- ii. Regras e regulamentos domésticos desfavoráveis;
- iii. Restrições ao investimento estrangeiro;

- iv. Restrições à circulação de pessoas (tais como problemas na obtenção de vistos, quotas, duração limitada da estadia, etc.);
 - v. Tratamento desfavorável em comparação com empresas nacionais em matéria de impostos ou elegibilidade para afiliação;
 - vi. Tratamento desfavorável comparado a empresas domésticas em compras públicas;
 - vii. Tratamento desfavorável comparado a empresas domésticas na regulação da concorrência;
 - viii. Leis e regulamentos não são transparentes no país estrangeiro.
- c. **Barreiras relacionadas com os clientes e concorrentes estrangeiros** - barreiras associadas aos clientes e concorrentes da empresa em mercados estrangeiros, que podem ter um efeito imediato nas suas operações internacionais como:
- i. Dificuldades das empresas em se adaptarem aos diferentes hábitos / atitudes dos clientes estrangeiros;
 - ii. Forte competição nos mercados estrangeiros
- d. **Barreiras de ambiente de negócios** - barreiras associadas ao ambiente económico, político-legal e sócio-cultural dos mercados estrangeiros dentro do qual a empresa opera ou planeia operar como:
- i. Condições económicas desfavoráveis no exterior;
 - ii. Risco cambial;
 - iii. Práticas comerciais estrangeiras desconhecidas;
 - iv. Diferenças culturais;
 - v. Diferenças linguísticas verbais / não verbais;

- vi. Inadequação de infraestruturas para e-commerce;
 - vii. Instabilidade política nos mercados externos.
- e. **Barreiras tarifárias e não-tarifárias** - barreiras associadas a restrições à exportação e internacionalização impostas por políticas e regulamentações governamentais nos mercados estrangeiros como:
- i. Barreiras tarifárias elevadas;
 - ii. Proteção inadequada dos direitos de propriedade (por exemplo, propriedade intelectual);
 - iii. Saúde, segurança e normas técnicas restritivas (por exemplo, requisitos sanitários);
 - iv. Classificação tarifária arbitrária e reclassificação;
 - v. Quotas desfavoráveis e / ou embargos;
 - vi. Custos elevados da administração aduaneira;
 - vii. Concorrentes com tarifas preferenciais por acordo comercial regional.

1) Arteaga–Ortiz & Fernandez-Ortiz (2010), realizaram uma revisão de literatura de estudos anteriores, onde classificaram as diferentes barreiras à exportação (uma das formas de internacionalização) em quatro grupos. Para tal, enviaram 2.590 questionários a PMEs espanholas em 4 macro sectores, nomeadamente alimentar e agrícola, bens de consumo, bens de equipamento e serviços. Tendo contado com 478 respostas válidas. As principais barreiras encontradas por estes autores foram as seguintes: Barreiras internas (1- Barreiras ao conhecimento; 2 – Barreiras de Recursos) e Barreiras externas (1 – Barreiras ambientais; 2 – Barreiras Processuais).

2) Pinho e Martins (2010) realizaram um estudo com o intuito de apurar quais as principais barreiras percebidas por empresas exportadoras e por empresas não-exportadoras portuguesas. Estes autores dividiram também as barreiras em internas externas.

Numa primeira fase, classificou-se as empresas de acordo com a sua atividade de exportação, para tal a orientação para a exportação foi definida como o peso de vendas globais das empresas, que é garantido através da exportação. Numa segunda fase procurou-se comparar a perceção das barreiras à exportação por exportadores e não- exportadores.

Um dos objetivos do estudo foi determinar o grau de orientação para a exportação das empresas em estudo. Das empresas participantes 58% exportaram, enquanto que 42% não o fizeram, o que indica uma percentagem relativamente elevada de empresas exportadoras na amostra. Quase 59% dos exportadores e dos não-exportadores consideraram a "internacionalização da economia" como uma

oportunidade, 16% consideraram-na uma ameaça e 24% consideraram que não afetou as suas atividades, em especial no que diz respeito ao ano transato.

Os autores basearam-se numa escala de Likert (escala de 1 a 5) para responder ao seu estudo (onde 1 = não é uma barreira importante, e 5 = barreira muito importante). As conclusões do estudo acerca das principais barreiras percebidas pelos exportadores e pelos não-exportadores são as seguintes: Exportadores (1 - Dimensão da empresa; 2 - Grau de atividade do setor; 3 - Armazenagem e controlo do fluxo de produtos no mercado de destino); Não-Exportadores (1 - Idade da Empresa; 2 - Barreiras de Recursos; 3 - Barreiras Processuais).

- 3) A Comissão Europeia (2010) realizou um estudo denominado *Internationalisation of European SMEs*. O objetivo deste estudo foi fornecer uma visão atualizada e abrangente do nível de internacionalização das PME's europeias, assim como obter conclusões e recomendações. Neste estudo, a internacionalização refere-se não apenas às exportações, mas a todas as atividades que permitem a internacionalização das PME's, como: exportações, importações, investimento direto estrangeiro, subcontratação internacional e cooperação técnica internacional. Os dados e conclusões deste estudo baseiam-se num inquérito a 9.480 PME's em 33 países europeus durante a Primavera de 2009.

Posto isto, o estudo concluiu que as principais barreiras internas e externas sentidas pelas PME's europeias são as seguintes: Barreiras Externas (falta de capital; falta de apoio governamental adequado; falta de informação adequada; custo ou dificuldades com a documentação necessária para o transporte; outras leis e regulamentos

no país estrangeiro; tarifas ou outras barreiras comerciais no mercado externo; diferenças culturais (incluindo cultura de negócios); Barreiras Internas (o preço dos produtos ou serviços; o alto custo da internacionalização; a qualidade do produto e a falta de pessoal qualificado; as especificações dos produtos da empresa; língua).

- 4) A AICEP em conjunto com a Deloitte (2012) realizaram um estudo com PME's portuguesas, com o intuito de perceber quais são as principais barreiras à internacionalização para as mesmas. Deste pode-se destacar um top 10 das principais barreiras:

| <i>Ranking</i> | Descrição da Barreira |
|----------------|---|
| 1 | Barreiras à entrada nos países de destino |
| 2 | Falta de apoio / incentivos do governo à internacionalização |
| 3 | Desconhecimento dos mercados externos |
| 4 | Dificuldade em mobilizar recursos financeiros |
| 5 | Desconhecimento dos modos de negociação/ processo de decisão nos mercados externos |
| 6 | Dificuldade em obter recursos humanos qualificados nos países externos |
| 7 | Ausência de acordos para evitar a dupla tributação ou de promoção e proteção recíproca de investimentos |
| 8 | Desconhecimento da língua dos países de destino e/ou barreiras culturais |
| 9 | Falta de apoio/compromisso da gestão para atividades internacionais |
| 10 | Problemas de logística |

- 5) Ainda em 2012, Simões e Silva (2012) introduzem um input à investigação das barreiras à internacionalização, ao compararem, também, no seu estudo, as diferentes barreiras que as empresas portuguesas que optam exportação e por IDE sofrem. Para tal realizaram um inquérito a 4.425 empresas, tendo obtido 220 respostas válidas. As conclusões deste estudo foram as seguintes:

No que diz respeito à **exportação**, a principal barreira à internacionalização apontada pelas empresas entrevistadas é a falta de apoio à internacionalização; seguindo-se a elevada burocracia que tais processos implicam; a falta de informação e a opção “outros” escolhida por parte das organizações contou com a falta de apoio financeiro, a concorrência nos mercados estrangeiros e a falta de informações comerciais gratuitas; no entanto, neste item heterogéneo, a falta de recursos humanos qualificados foi, a barreira mais importante indicada pelos entrevistados.

No que diz respeito ao **IDE**, entre as principais barreiras à internacionalização sentidas pelas empresas que investem no estrangeiro, a burocracia destaca-se bastante, seguida da falta de incentivos. Em termos gerais, as empresas que utilizam estas formas de entrada possuem mais recursos do que as empresas exportadoras, o que leva a que a falta de informação seja menos sentida como barreira pelas empresas que investem nos mercados externos, algo que foi verificado neste estudo.

- 6) A Comissão Europeia (2015) realizou um estudo denominado *Flash Eurobarometer – Internationalisation of Small and Medium-size Enterprises*, onde foram entrevistadas 13.111 PME europeias de todos os estados membros, com um dos objetivos de apurar quais as principais barreiras para as empresas exportadoras europeias. As conclusões do estudo, no que toca as barreiras percebidas pelas PME europeias exportadoras são as seguintes: Mais de 50% das PME dizem que os procedimentos administrativos, ao exportar, são muito complicados (52%), 24% dizem que tal facto tem sido um grande problema. Pelo menos quatro em cada dez empresas com experiência em exportação

diz que os custos de transporte são muito elevados (49%), identificar parceiros de negócios no exterior é muito difícil (45%) ou o investimento financeiro é muito grande (42%). Em cada caso, cerca de um em cada cinco afirmam que esses problemas foram considerados de grande importância. Uma em cada cinco PME também afirma que o facto de a resolução de queixas e litígios transfronteiriços é demasiado dispendiosa (20%) e, no geral, este tem sido um problema para 38%. Para 39%, o custo ou complicação de lidar com a tributação estrangeira tem sido um problema de algum relevo. Pelo menos um terço diz que a falta de segurança nos pagamentos de outros países (36%), não saber onde encontrar informações sobre o mercado potencial (35%) ou não conhecer as regras (33%) têm sido problemas ao exportar.

7) Em 2016 Organização Mundial do Comércio (2016) realizou um relatório, a partir de 978 percepções de gestores de PMEs sobre as barreiras à internacionalização em 47 países, identificaram-se as seguintes principais barreiras à internacionalização (por ordem de importância):

- Dificuldades em identificar oportunidades de negócio no estrangeiro
- Informação limitada para localizar / analisar mercados
- Incapacidade de contactar potenciais clientes no exterior
- Dificuldade em obter representação estrangeira confiável
- Falta de tempo da gestão para lidar com a internacionalização
- Quantidade insuficiente e / ou pessoal sem formação em matérias relacionadas com internacionalização
- Custos excessivos de transporte / seguro

8) Finalmente em 2017 a AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal) e o GPEARI (Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais, do Ministério das Finanças) realizaram um estudo denominado “Análise do Questionário – Expectativas de Exportação, Investimento e Emprego”. Tal estudo foi realizado com o propósito de obter das empresas inquiridas, informação antecipada sobre as perspectivas de exportação e investimento. Para tal, foi enviado um questionário a 75 empresas exportadoras portuguesas ligadas a diversos setores de atividade, tendo sido validadas 35 respostas referentes a empresas presentes em seis setores de atividade, o que resultou numa taxa de resposta de 47%. No que toca às principais barreiras à internacionalização das empresas inquiridas, as conclusões são apresentadas de seguida:

Ranking **Descrição da Barreira**

| | |
|---|---|
| 1 | Concorrência externa |
| 2 | Flutuações cambiais |
| 3 | Falta de procura |
| 4 | Constrangimentos aduaneiros |
| 5 | Concorrência local |
| 6 | Dificuldades de financiamento |
| 7 | Falta de recursos humanos com formação adequada |

Apêndice 3 - Questionário feito às empresas



Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga

O presente questionário tem como um dos objetivos apurar as principais barreiras/dificuldades que as empresas portuguesas enfrentam no processo de internacionalização no mercado da Bélgica tendo em conta as diferentes vias adotadas para o efeito (via comércio internacional/exportação, via contratual e via investimento direto).

Para além disso, o resultado deste questionário será disponibilizado à AICEP e à Embaixada de Portugal em Bruxelas, e servirá como uma ferramenta e fonte de informação adicional para estas (entidades) melhorarem os serviços de apoio à internacionalização das empresas portuguesas no mercado belga.



Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga

* 1. A sua empresa tem algum tipo de atividade/negócio internacional no mercado belga (exportação, investimento direto, contratos, etc)?

- Sim
 Não



Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga

Caracterização da empresa

* 2. Qual das seguintes opções melhor descreve o setor principal da sua empresa?

- Agro-Alimentar Comércio por grosso ou retalho
 Indústria Transformadora Tecnologia, media e telecomunicações
 Construção e Imobiliário Prestação de Serviços


Outro (especifique)

* 3. Atualmente, quantos trabalhadores a empresa possui?

- 1 a 9
 10 a 49
 50 a 249
 mais que 250

* 4. Qual a idade da empresa?


- 1 a 6 anos
 7 a 25 anos
 26 a 50 anos
 mais que 50 anos

 **Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga**

Internacionalização via investimento internacional

* 5. A empresa possui ou já possuiu atividade internacional no mercado belga por via de investimento (ex.: investimento direto estrangeiro numa atividade comercial ou produtiva, aquisições, joint ventures, etc) ?

- Sim
 Não

 **Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga**

Internacionalização via investimento internacional

6. Quais as principais dificuldades/barreiras que associa ao processo de internacionalização via investimento? (Classifique, tendo em conta a escala abaixo representada, as seguintes barreiras)

| | Barreira/dificuldade sem relevância | Barreira/dificuldade de pouca relevância | Barreira/dificuldade de relevância média | Barreira/dificuldade de relevância considerável | Barreira/dificuldade de máxima relevância |
|---|-------------------------------------|--|--|---|---|
| Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de informação sobre o mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mobilização de recursos financeiros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Identificação de parceiros de negócio no mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Língua | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Problemas de logística | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedimentos administrativos muito complicados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A empresa não possui recursos humanos qualificados na área da internacionalização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Outro (especifique)

7. No decorrer do processo da atividade internacional na Bélgica via investimento, que entidades tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes a esta atividade? (classifique, tendo em conta a escala abaixo representada, a preponderância/importância das seguintes entidades neste processo; se não teve contacto com alguma das entidades seleccione a opção "N/A")


| | Preponderância nula | Baixa Preponderância | Alguma Preponderância | Preponderância considerável | Elevada Preponderância | N/A |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| AICEP | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IAPMEI | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Embaixada/Consulado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Câmara do Comércio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Associações Empresariais/Comerciais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Outro (especifique)

8. Indique (numa escala de 1 a 5, em que 1 representa o nível mais baixo de importância e 5 o nível mais elevado de importância) quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização via investimento.

| | 1 (Nível mínimo de importância) | 2 | 3 | 4 | 5 (Nível máximo de importância) |
|--|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Consultadoria | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ações de formação/Seminários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Missões Empresariais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Encontros Empresariais em Portugal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Encontros Empresariais na Bélgica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre aspectos burocráticos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre apoios financeiros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre o mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre sistema de incentivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |


Outro (especifique)

 Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga

Internacionalização via contratual

* 9. A empresa possui ou já possuiu atividade internacional no mercado belga por via contratual (ex.: licenciamento, franchising, contratos técnicos, contratos de serviços, contratos de gestão, etc)?

- Sim
 Não

 Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga

Internacionalização via contratual

10. Quais as principais dificuldades/barreiras que associa ao processo de internacionalização por via contratual? (Classifique, tendo em conta a escala abaixo representada, as seguintes barreiras)

| | Barreira/dificuldade sem relevância | Barreira/dificuldade de pouca relevância | Barreira/dificuldade de relevância média | Barreira/dificuldade de relevância considerável | Barreira/dificuldade de máxima relevância |
|---|-------------------------------------|--|--|---|---|
| Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de informação sobre o mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mobilização de recursos financeiros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Identificação de parceiros de negócio no mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Língua | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Problemas de logística | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedimentos administrativos muito complicados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A empresa não possui recursos humanos qualificados na área da internacionalização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Outro (especifique)

11. No decorrer do processo da atividade internacional na Bélgica via contratual, que entidades tiveram um papel mais preponderante no suporte e na eliminação de algumas barreiras subjacentes a esta atividade? (classifique, tendo em conta a escala abaixo representada, a preponderância/importância das seguintes entidades neste processo; se não teve contacto com alguma das entidades seleccione a opção "N/A")

| | Preponderância nula | Baixa Preponderância | Alguma Preponderância | Preponderância considerável | Elevada Preponderância | N/A |
|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|------------------------|-----------------------|
| AICEP | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| IAPMEI | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Embaixada/Consulado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Câmara do Comércio | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Associações Empresariais/Comerciais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Outro (especifique)

12. Indique (numa escala de 1 a 5, em que 1 representa o nível mais baixo de importância e 5 o nível mais elevado de importância) quais os apoios que considera importantes no processo de internacionalização via contratual.

| | 1 (Nível mínimo de importância) | 2 | 3 | 4 | 5 (Nível máximo de importância) |
|--|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Consultadoria | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Ações de formação/Seminários | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Missões Empresariais | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Encontros Empresariais em Portugal | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Encontros Empresariais na Bélgica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre aspectos burocráticos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre apoios financeiros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre o mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Informação sobre sistema de incentivos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Outro (especifique)



Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga

Internacionalização via comércio internacional

* 13. A empresa possui ou já possuiu atividade internacional no mercado belga por via de comércio internacional (ex.: exportação direta para o cliente final ou/e indireta, exportação através de agentes ou distribuidores ou outro tipo de exportação) ?

- Sim
 Não



Barreiras à Internacionalização das empresas Portuguesas no mercado Belga

Internacionalização via comércio internacional

14. Quais as principais dificuldades/barreiras que associa ao processo de exportação? (Classifique, tendo em conta a escala abaixo representada, as seguintes barreiras)

| | Barreira/dificuldade sem relevância | Barreira/dificuldade de pouca relevância | Barreira/dificuldade de relevância média | Barreira/dificuldade de relevância considerável | Barreira/dificuldade de máxima relevância |
|---|-------------------------------------|--|--|---|---|
| Falta de apoios/incentivos governamentais à internacionalização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de informação sobre o mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mobilização de recursos financeiros | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Identificação de parceiros de negócio no mercado belga | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Língua | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Problemas de logística | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Procedimentos administrativos muito complicados | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A empresa não possui recursos humanos qualificados na área da internacionalização | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Falta de conhecimento sobre a legislação e regulamentação aplicável na Bélgica | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Outro (especifique) | <input type="text"/> | | | | |

Apêndice 4 - Entrevista com Dr. Rui Correia

1. Quais os objetivos da Embaixada no que toca a Diplomacia Económica?
2. Quem define esses objetivos?
3. O que é que a Embaixada faz ou que instrumentos é que a Embaixada utiliza no sentido de ajudar as empresas portuguesas a estabelecer negócio no mercado belga?
4. Qual o plano de atividades da Embaixada neste capítulo?
5. Qual a relação entre a Embaixada, a AICEP e o Turismo de Portugal e qual o papel que cada um desempenha no contexto de Diplomacia Económica?
6. No contacto estabelecido com as empresas portuguesas, estas costumam apontar quais as principais dificuldades sentidas no mercado belga? Em caso afirmativo, quais são essas dificuldades? Existe algum plano para atenuar essas dificuldades?
7. Uma empresa pode se internacionalizar através de 3 formas diferentes (via comércio internacional, via contratual ou via investimento direto). Das empresas que costumam contactar a Embaixada no sentido de pedir ajuda para entrar no mercado belga, quais costumam ser as formas de internacionalização das empresas?

Ainda nesta entrevista foram solicitados alguns documentos e explicações:

- Documento sobre as relações bilaterais entre Portugal e a Bélgica (foi disponibilizado)
- Plano de Atividades da Embaixada para o ano 2017 (foi disponibilizado)
- Explicação da estrutura orgânica do MNE no que toca a Diplomacia Económica em Portugal (explicação foi concedida)

Apêndice 5 - Entrevista com Dra. Maria Manuel Branco

- 1) Quais os objetivos da AICEP no que toca a Diplomacia Económica? Há algum diploma legal, lei orgânica, ou regulamento escrito que defina as funções da aicep e dos delegados da aicep no exterior?
- 2) Quais foram os objetivos da delegação da aicep em Bruxelas em 2017? Quando foram definidos? Como foram definidos (qual o processo)?
- 3) Por quem foram definidos os objetivos de diplomacia económica da delegação da aicep em Bruxelas?
- 4) Que meios (humanos e financeiros) foram disponibilizados para cumprir esses objetivos? São suficientes para cumprir os objetivos estabelecidos? Na negativa, quantas pessoas seriam necessárias e que orçamento seria necessário para cumprir de forma efetiva os objetivos definidos? Como é avaliada a respetiva execução?
- 5) O que é que a AICEP faz ou que instrumentos é que a AICEP utiliza no sentido de ajudar as empresas portuguesas a estabelecer negócio no mercado belga?
- 6) Os programas de apoio à internacionalização das empresas portuguesas, levados a cabo pela AICEP, são genéricos (iguais para todas as empresas), ou existem programas de apoio mais específicos, tendo em conta as diferentes características das empresas?
- 7) É de alguma forma feito um acompanhamento das empresas portuguesas que estão presentes no mercado belga? Se sim, como é feito?
- 8) Qual o plano de atividades da AICEP neste capítulo?
- 9) Qual a relação entre a Embaixada, a AICEP e o Turismo de Portugal e qual o papel que cada um desempenha no contexto de Diplomacia Económica? A quem reporta a delegação da aicep em Bruxelas dentro da estrutura do Ministério?
- 10) E, a quem reporta a aicep dentro do governo? Estas perguntas têm como objetivo perceber de quem depende a delegação e a aicep hierarquicamente.
- 11) Seria interessante saber, se ela tiver essa informação, a quem reporta a Embaixada (assumindo que o conselheiro económico reporta ao Embaixador) e a quem reporta o representante do Turismo de Portugal em Bruxelas (ao Embaixador)? E, em Lisboa a quem reporta o Turismo de Portugal?
- 12) Localmente, em Bruxelas, existe algum mecanismo de coordenação da ação do conselheiro económico, delegada da aicep e representante do turismo de Portugal? Na negativa, como é dividido e depois coordenado o trabalho entre estes três representantes de Portugal no que respeita ao apoio às relações económicas bilaterais entre os dois países?

- 13) Quantas pessoas trabalham na Embaixada? E, no Turismo de Portugal em Bruxelas? Essas pessoas trabalham em conjunto com os funcionários da delegação da aicep?
- 14) No contacto estabelecido com as empresas portuguesas, estas costumam apontar quais as principais dificuldades sentidas no mercado belga? Em caso afirmativo, quais são essas dificuldades? Existe algum plano para atenuar essas dificuldades?
- 15) Uma empresa pode se internacionalizar através de 3 formas diferentes (via comércio internacional, via contratual ou via investimento direto). Das empresas que costumam contactar a Embaixada no sentido de pedir ajuda para entrar no mercado belga, quais costumam ser as formas de internacionalização das empresas?
- 16) Há algum registo sistemático dos contactos/pedidos de empresas recebidos na delegação da aicep? Essa informação é analisada no sentido de perceber as necessidades mais comuns das empresas? Essa informação é transmitida a Lisboa?
- 17) Existe alguma troca de informação regular com outras delegações da aicep no sentido de identificar boas práticas? E, trocas de informação regular com os serviços centrais em Lisboa? Que tipo de troca de informação? Como avalia o seu interesse / utilidade?

Ainda nesta entrevista foram solicitados alguns documentos:

- Plano de Atividades de 2017
- Relatório das Atividades de 2017

Apêndice 6 - Fluxos Internos e Externos de IDE entre Portugal e Bélgica. Fonte: OCDE (2018b)

| Fluxos de IDE Internos | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|--------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|----------|
| Investimento Direto de Portugal na Bélgica | 211,11 | 285,41 | 116,76 | -63,69 | 306,64 | 130,91 | 12,97 | 17,69 | 168,65 | 57,79 | .. |
| Investimento Direto da Bélgica em Portugal | 39,63 | 83,27 | 468,69 | -377,29 | 76,43 | 198,96 | -37,98 | -28,78 | -94,71 | -1.254,53 | 1.439,93 |

| Fluxos de IDE Externos | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|--------|-------|-------|------|--------|---------|---------|--------|-------|----------|-------|
| Investimento Direto da Bélgica em Portugal | -117,5 | 268,4 | 440,0 | 11,3 | -423,0 | 1 589,2 | 1 540,7 | -683,4 | -11,1 | -1 681,2 | .. |
| Investimento Direto de Portugal na Bélgica | 11,0 | 32,2 | -0,2 | 33,8 | -1,7 | -18,7 | 1,2 | 27,8 | 185,4 | -62,5 | -11,7 |

Unidade: Milhões de Dólares

Apêndice 7 - Posições Internas e Externas de IDE entre Portugal e Bélgica. Fonte: OCDE (2018b)

| IDE Interno | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|-------|-------|--------|------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Investimento Direto da Bélgica em Portugal | 318,6 | 393,7 | 1043,0 | .. | 1180,0 | 1160,9 | 1326,1 | 1492,4 | 1297,6 | .. | 2754,3 |
| Investimento Direto de Portugal na Bélgica | .. | .. | .. | .. | .. | 407,8 | 327,0 | 280,6 | 278,5 | 360,2 | .. |
| IDE Externo | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| Investimento Direto de Portugal na Bélgica | 4,9 | 11,2 | 21,6 | .. | 39,3 | 9,5 | 53,0 | 74,4 | 282,4 | .. | 175,3 |
| Investimento Direto da Bélgica em Portugal | .. | .. | .. | .. | .. | 2769,5 | 4372,6 | 3566,3 | 3494,8 | 1778,4 | .. |

Unidade: Milhões de Dólares

Anexos

Anexo 1 - Objetivos específicos e medidas a executar no Programa Internacionalizar. Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017 de 6 de Dezembro de 2017

Eixo A - Business and Market Intelligence:

Objetivos específicos:

- Identificar oportunidades de entrada em novos mercados e potenciar o acesso a novas cadeias de valor internacionais.
- Apostar na crescente articulação entre a política de cooperação para o desenvolvimento e a internacionalização das empresas portuguesas.
- Articular e coordenar as ações de internacionalização, promovidas por entidades públicas e privadas, também na vertente institucional.
- Reforçar a vertente da internacionalização na política de clusters e em outros instrumentos de gestão de eficiência coletiva.
- Aumentar a divulgação e acesso às iniciativas e ações de apoio à internacionalização, apostando em novas formas de comunicação.

Medidas:

- A.1. Mercados Estratégicos para a Internacionalização (outbound): No âmbito do Conselho Estratégico para a Internacionalização da Economia, antecipando tendências e oportunidades, identificar os mercados de atuação, numa base plurianual e por cluster e ou setores de atividade.
- A.2. Estudo Comparado de Estratégias de Internacionalização: Elaborar estudo tendo por objeto o levantamento/benchmarking de estratégias de internacionalização e de captação de IDE desenvolvidas por outros países (em mercados selecionados);
- A.3. Desenvolvimento de Ferramenta de Intelligence Competitiva:

- Melhorar a monitorização da informação compilada nos relatórios internacionais sobre o ambiente de negócios em Portugal (Doing Business, World Economic Report, World Competitiveness Ranking, etc.) pelo impacto que têm na perceção das oportunidades de investimento no país.
- Em articulação, agentes públicos e privados relevantes (AICEP, associações, câmaras de comércio, think tanks...), desenvolver mecanismos que permitam identificar tendências e elaborar análises estratégicas aos mercados, identificar oportunidades e mapear riscos, através de metodologias transversais (ainda que adaptadas às realidades de cada cluster e setores de atividade).

Eixo B - Qualificação de Recursos Humanos e do Território:

Objetivos específicos:

- Dinamizar a qualificação de recursos humanos com competências em comércio internacional, assim como mecanismos de integração dos mesmos nas empresas, em particular PME.
- Promover reinvestimento e captar IDE, em especial para setores estruturantes da economia nacional.
- Captar IDE que permita reduzir falhas das cadeias de valor em Portugal.
- Incrementar a atratividade dos territórios e a visibilidade dos ativos disponíveis.
- Apoiar o reinvestimento em Portugal.

Medidas:

- B.1. Programa Nacional de Capacitação para a Internacionalização:
- Criar, em parceria com as associações empresariais e instituições de ensino superior, um programa plurianual de capacitação em comércio internacional, assente no prévio levantamento de necessidades

setoriais, que permita aumentar a disponibilidade de quadros com competências para abordar os mercados externos.

- Implementar medidas de contratação e fixação destes quadros nas empresas, em particular nas PME.
- Promover programas de apoio à participação de startups portuguesas no âmbito de eventos de relevância internacional (ex. a Web Summit), capacitando-as para uma presença de excelência através de ações de formação intensiva que visem potenciar a sua internacionalização e a atração de investimento.
- B.2. Desenvolvimento do Programa Inov Contacto: consolidar o programa de estágios internacionais procurando aumentar a incorporação dos estagiários nas empresas de acolhimento.
- B.3. Cadastro de Ativos: elaborar e atualizar listas de ativos, identificando oportunidade de investimento concretas que possam ser apresentadas a investidores internacionais e, sempre que possível, desenvolver dossiers de promoção específicos, incluindo para municípios de baixa densidade.
- B.4. Desenvolvimento da Plataforma Global Find: implementar medidas/ações no sentido de atualizar a rede de espaços empresariais/industriais na plataforma Global Find, promovendo a divulgação e qualificação da oferta, alargando às regiões autónomas em estreita colaboração com os respetivos governos regionais.
- B.5. Promoção e Qualificação de Localizações Empresariais: em coordenação com as entidades municipais, qualificar e promover localizações empresariais, dando destaque à sustentabilidade económica, social e ambiental, para o acolhimento de investimento.

Eixo C - Financiamento:

Objetivos específicos:

- Articular com as instituições financeiras nacionais formas de apoio à internacionalização das empresas portuguesas.
- Facilitar o acesso das empresas portuguesas às oportunidades apresentadas pelas IFIs.
- Apoiar o reinvestimento em Portugal.
- Captar IDE que permita reduzir falhas das cadeias de valor em Portugal.
- Reforçar a vertente da Internacionalização na política de clusters e em outros instrumentos de gestão de eficiência coletiva.

Medidas:

- C.1. Dinamização de Produtos de Cobertura de Risco à Exportação: desenvolver instrumentos financeiros de apoio (incluindo reavaliação dos procedimentos de decisão) à internacionalização de empresas (seguros de crédito à exportação, garantias, etc.), designadamente para operações em mercados de risco elevado, com especial destaque para mercados fora da OCDE.
- C.2. Fundo 200M: dinamizar o Fundo de Capital de Risco de natureza pública («200 M»), que participará no capital de empresas em Portugal, em coinvestimento com outros operadores privados de capital de risco de origem nacional ou internacional.
- C.3. Fundo dos Fundos para a Internacionalização: estabelecer um «Fundo de Fundos» público de captação de IDE, que permita alavancar fundos adicionais, em regime de coinvestimento, com investidores institucionais estrangeiros, públicos e privados, para processos de internacionalização de empresas portuguesas.
- C.4. Outros Apoios Financeiros à Internacionalização para Países em Desenvolvimento: utilizar a Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento (SOFID) e outros fundos como instrumentos

privilegiados de financiamento da internacionalização de empresas portuguesas para países em desenvolvimento, continuando a consolidação e a reorientação estratégica, materializadas na sua recapitalização, capacidade de alavancagem de fundos europeus (cooperação delegada, fundos fiduciários e outros) e multilaterais.

- C.5. Desenvolvimento do Financiamento Multilateral:
- Dinamizar ações facilitadoras do acesso das empresas portuguesas às oportunidades de negócio proporcionadas por IFIs.
- Participar ativamente, sempre que possível, na construção dos mecanismos de financiamento e nas opções de investimento das IFIs.
- Fomentar o desenvolvimento de uma rede de contactos entre cidadãos portugueses nacionais que desempenhem funções nas IFIs.
- Potenciar as oportunidades de financiamento no quadro da União Europeia, designadamente as associadas ao Plano de Investimento para a Europa, ao Plano de Investimento Externo Europeu, assim como a iniciativas de promoção da economia circular.
- C.6. Incentivo Fiscal à Produção Cinematográfica: promover a utilização do incentivo fiscal previsto no Decreto-Lei n.º 22/2017, de 22 de fevereiro, com o objetivo de reforçar a competitividade de Portugal enquanto local de produção cinematográfica, estimulando a atividade dos produtores e coprodutores nacionais, bem como atraindo produções estrangeiras de qualidade que aproveitem da melhor forma o potencial dos recursos nacionais.
- C.7. Medidas de Promoção de Escala e Cooperação entre Associações Empresariais/Empresas: promover o cofinanciamento pelo sistema de incentivos de ações de promoção externa que envolvam a cooperação entre entidades de setores e clusters diferentes, complementares e representativos da oferta nacional.

Eixo D - Apoio no Acesso aos Mercados e ao Investimento em Portugal:

Objetivos específicos:

- Apoiar a atividade exportadora das empresas portuguesas.
- Apoiar o reinvestimento em Portugal.
- Articular e coordenar ações de internacionalização, promovidas por entidades públicas e privadas, também na vertente institucional.
- Dinamizar as parcerias com os stakeholders relevantes para a promoção do acompanhamento regular das atividades de apoio à internacionalização das empresas nacionais.
- Aumentar a divulgação e acesso às iniciativas e ações de apoio à internacionalização, apostando em novas formas de comunicação.
- Apostar na crescente articulação entre a política de cooperação para o desenvolvimento e a internacionalização das empresas portuguesas.
- Identificar oportunidades de entrada em novos mercados e potenciar o acesso a novas cadeias de valor.
- Captar investimento que permita reduzir falhas das cadeias de valor em Portugal.
- Atrair os empresários da diáspora portuguesa como potenciais investidores relevantes em Portugal, assim como dinamizadores da exportação de produtos e serviços nacionais.
- Valorizar a rede de beneficiários de Autorização de Residência para Atividade de Investimento (ARI) para efeitos de captação de investimento produtivo.
- Apoiar o IDPE.

Medidas:

- D.1. Programa Nacional de Ações de Promoção Externa:
- Elaborar um programa plurianual que consolide as ações de promoção externa (incluindo setores, como o turismo, a cultura, o

ensino, o mar,) dos agentes públicos e privados envolvidos (agências públicas, associações empresariais, clusters, entidades regionais, etc...), tendo em vista uma melhor coordenação, promoção de sinergias, eficiência na utilização de recursos, bem como um melhor alinhamento dos sistemas de incentivos. Este plano deverá também contemplar iniciativas de promoção de bens e serviços das regiões autónomas.

- Fomentar a colocação de produtos portugueses em redes de distribuição, em plataformas online.
- Desenvolver abordagens concretas e orientadas aos mercados públicos.
- Reforçar a presença de startups portuguesas e projetos inovadores, nas ações de promoção externa, promovendo o contacto com investidores e potenciais parceiros.
- Apostar no envolvimento das transportadoras aéreas, com especial ênfase na TAP, em eventos especiais (ex. voos inaugurais) para potenciar missões empresariais e outras iniciativas de promoção externa de Portugal.
- Estabelecer pontos de contacto (single point of contact) nos diversos clusters para facilitar a coordenação e execução dos processos de internacionalização.
- D.2. Programa de Angariação de Investimento de Targets Seleccionados:
- Elaborar um programa específico de atração de investimento dirigido a grupos identificados, nomeadamente IDE que permita atenuar falhas nas cadeias de valor em Portugal, investidores da diáspora, beneficiários de ARI, empresas de base tecnológica, participantes em eventos de referência internacional e grandes acumuladores de capital

(ex., entidades financeiras, grandes corporações ou family offices), alinhando, sempre que possível, incentivos financeiros e fiscais.

- Desenvolvimento de dossiers especiais de captação do investimento, nomeadamente na área da Economia do Mar, Bioeconomia, do Brexit, etc.
- Valorizar a utilização das ARI, ponderando a criação de novos tipos de vistos que atraiam ou facilitem o IDE em setores produtivos e promover a entrada de quadros com capacidade empreendedora e com projetos de base tecnológica, científica e inovadora, constitui ainda uma importante linha de desenvolvimento.
- D.3. Portal de Entrada em Portugal: criar uma página de entrada (landing page), direcionada a investidores, compradores ou estudantes externos, assim como turistas, que funcione como ponto de acesso único à informação sobre investir, comprar, estudar e viajar em Portugal. Esta iniciativa deverá ser aproveitada para uniformizar e melhorar a informação disponibilizada, nomeadamente procurando alargar os conteúdos apresentados.
- D.4. Portal das Exportações: plataforma online, que incorpore novos instrumentos associado à digitalização de processos (ex: e-commerce, Big Data, Design Thinking, Machine Learning, etc.), onde será disponibilizada informação sobre mercados, iniciativas de promoção, programas de capacitação e formação, incentivos financeiros e serviços de apoio ao processo de internacionalização (consultores, recursos humanos, comunicação e imagem, etc.), reunindo iniciativas públicas e privadas e que esteja organizado em linha com a política de clusters.
- D.5. Desenvolvimento de Cadeias de Valor: promover uma estratégia a médio prazo, com empresas âncora e as suas fornecedoras, com vista

à identificação e desenvolvimento de iniciativas que contribuam para a consolidação das cadeias de valor em Portugal e a sua internacionalização, através de reinvestimento e de IDE.

- D.6. Redes de Fornecedores: dinamizar iniciativas de redes de fornecedores, principalmente com empresas multinacionais, com vista à qualificação de mais empresas, ao desenvolvimento das cadeias de valor em Portugal, à substituição competitiva de importações, bem como ao acesso a novos mercados.
- D.7. Programa «Plataformas»:
 - Apoiar ou estimular iniciativas, do setor privado, em mercados selecionados de centros logísticos e ou de distribuição de produtos/showrooms de produtos portugueses.
 - Desenvolver iniciativas que permitam inserir Portugal nas novas rotas comerciais seja na vertente terrestre, seja na vertente marítima, com inserção da ligação ferroviária entre Sines e Madrid.
- D.8. Rede de Promotores de Produtos Portugueses:
 - Criar uma rede de contactos, por país, para potenciar o papel da diáspora portuguesa enquanto veículo facilitador da entrada em mercados externos.
 - Promover a Rede de Restaurantes Portugueses no Mundo: que visa promover a gastronomia e a economia portuguesa, através da atribuição de um certificado, emitido pela Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), aos restaurantes portugueses no mundo.
- D.9. Programas de Aceleração em Mercados Externos: desenvolver programas de apoio qualificado à internacionalização de startups (em fase de ScaleUp) ou de segmentos de PME, através de uma rede de

mentoria especializada e de apoios à internacionalização, promovendo ainda a cooperação entre empresas/entidades.

- D.10. Revisão da Legislação das Câmaras de Comércio: proceder às alterações legislativas que regulamentam o funcionamento das câmaras de comércio, potenciando o papel destes atores no apoio à internacionalização das empresas nacionais e na captação de investimento.

Eixo E - Desenvolvimento da Marca Portugal:

Objetivos específicos:

- Reforçar a perceção de Portugal como país seguro, estável, inovador, moderno, cosmopolita, acolhedor e com um ambiente propício aos negócios.
- Reforçar o reconhecimento das empresas portuguesas nos mercados externos enquanto produtoras de bens e serviços de elevada qualidade e diferenciação.
- Promover Portugal junto de relevantes investidores internacionais.
- Reforçar a vertente da Internacionalização na política de clusters e em outros instrumentos de gestão de eficiência coletiva.

Medidas:

- E.1. Avaliação da Perceção Externa da Marca «Portugal»: efetuar estudo tendo por objeto a identificação dos elementos de perceção de Portugal, das empresas e dos produtos nacionais, em mercados-alvo prioritários.
- E.2. Promoção da Marca «Portugal»:
- Elaboração de conteúdos promocionais temáticos «prontos a usar» focados em setores em que Portugal tem vantagens competitivas (em setores prioritários para efeitos de captação de IDE e ou em setores de financiamento internacional) e definir a respetiva estratégia de

promoção. Nesta estratégia de promoção inserir, sempre que possível, elementos de promoção da cultura portuguesa (por exemplo, com uma marca de certificação das artes e ofícios tradicionais).

- Aprofundar e valorizar a estratégia de promoção do Turismo nacional e procurar estendê-la a outras áreas, em linha com a Estratégia Para o Turismo 2027 (ET27), aprovada pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 134/2017.
- E.3. Promoção de Portugal como Destino de Produções Cinematográficas: promover Portugal enquanto destino preferencial de produções cinematográficas, em articulação com as Film Commissions, rede diplomática, Associações e empresas do setor, em linha com a nova Lei de Incentivos Fiscais e dos Acordos de Coprodução cinematográfica assinados.

Eixo F - Política Comercial e Custos de Contexto:

Objetivos específicos:

- Apoiar a atividade exportadora das empresas portuguesas.
- Apoiar o reinvestimento em Portugal.
- Apoiar o IDPE.
- Apostar na crescente articulação entre a política de cooperação para o desenvolvimento e a internacionalização das empresas portuguesas.
- Identificar oportunidades de entrada em novos mercados e potenciar o acesso a novas cadeias de valor.
- Dinamizar as parcerias com os stakeholders relevantes para a promoção do acompanhamento regular das atividades de apoio à internacionalização das empresas nacionais.
- Reforçar a vertente da internacionalização na política de clusters e em outros instrumentos de gestão de eficiência coletiva.

- Melhorar o ambiente regulatório, detetando e eliminando custos de contexto à internacionalização.

Medidas:

- F.1. Avaliação do Impacto dos Acordos de Comércio Livre na Económica Portuguesa: promover a realização, em parceria com centros de investigação, instituições de ensino superior e entidades da sociedade civil e do setor empresarial, estudos sobre o impacto, para a economia portuguesa, de acordos de comércio livre já celebrados ou a celebrar pela União Europeia, contribuindo assim para sustentar medidas de reforço de competitividade nacional.
- F.2. Alargamento da Lista de Acordos Bilaterais de Natureza Técnica e Económica: expandir a lista de acordos de promoção e proteção de investimento (APRI), convenções para evitar a dupla tributação (CDT), acordos de serviços aéreos e outros acordos bilaterais de natureza técnica e económica, direcionados ao aprofundamento das relações empresariais e de investimento com países terceiros.
- F.3. Promoção de Memorandos de Entendimento sobre Cooperação Empresarial Triangular: celebrar memorandos de entendimento sobre cooperação empresarial triangular com Estados e ou fundos públicos e para-públicos com interesse em explorar oportunidades em mercados terceiros, maximizando, assim, o networking político e empresarial de Portugal através de parcerias com empresas portuguesas.
- F.4. Desenvolvimento de Ferramenta de Monitorização de Custos de Contexto à Internacionalização: realizar levantamentos continuados de obstáculos fiscais, tarifários e não tarifários (ex., processos de certificação) no acesso a mercados e promover, quando se justifique, junto das autoridades competentes, através das redes externas da área

governativa dos negócios estrangeiros e da AICEP, diligências adequadas à sua superação.