



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Agências de Promoção de Exportações e performance exportadora

A perceção dos gestores através das feiras
internacionais e missões empresariais

Trabalho Final na modalidade de Dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

João Pedro Prior Carvalho

sob orientação de
Professor Doutor Ricardo Morais

Faculdade de Economia e Gestão
Junho de 2014

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a um conjunto de pessoas que desde o início me prestaram suporte tendo sido peças primordiais na conclusão deste trabalho.

Quero expressar o meu profundo agradecimento ao Professor Doutor Ricardo Morais, orientador da dissertação, por todos os conhecimentos, dedicação, disponibilidade e motivação que me transmitiu ao longo de todo o processo.

Uma palavra de agradecimento para a Administração da PortugalFoods, que desde o primeiro momento me deu total acesso e liberdade para explorar os contactos da associação.

Este trabalho não seria concretizado sem a disponibilidade e boa vontade das 28 pessoas inquiridas, bem como das oito entrevistadas. Deixo-lhes por isso um especial agradecimento bem como às empresas que representam.

Uma palavra de apreço para todos os meus amigos que desempenharam uma parte ativa na elaboração deste trabalho, desde o debate de ideias à revisão do texto, foram incansáveis desde o primeiro minuto.

Dedico este trabalho aos meus pais e avós que foram sempre a minha pedra basilar em todo o meu percurso académico.

Resumo

O presente estudo visa demonstrar qual o impacto que as Agências de Promoção de Exportações (APE) têm na performance exportadora das empresas através de participações em eventos internacionais, nomeadamente em missões empresariais e feiras internacionais.

Existe uma vasta literatura sobre o impacto que as APE possuem na performance exportadora das empresas. Diversos autores afirmam que existe uma relação positiva entre estas duas variáveis em contrapartida, outros autores apontam para uma relação negativa e, outras publicações demonstram que pode nem existir uma relação.

Para perceber qual o impacto foi conduzido um estudo de investigação baseado numa revisão extensiva da literatura. Foi elaborado um inquérito e posteriormente foram realizadas entrevistas telefónicas às empresas que, ao longo dos últimos três anos, participaram em ações de internacionalização realizadas por APE.

Os resultados permitiram perceber que as APE têm contribuído para a performance exportadora das empresas, na medida que permitem a estas uma maior utilização dos seus recursos disponíveis, como sejam: recursos humanos, tempo e capital investido. No entanto, as empresas continuam a percecionar um maior valor nas participações individuais em feiras e missões empresariais, como contribuição direta para as exportações.

Palavras-chave: Agências de Promoção de Exportações, Performance Exportadora

Abstract

The present study aims to show the impact of the Export Promotion Agencies (APE) on the companies export performance, through the participations of the companies on international events such as international missions and international trade shows.

There is extensive literature about the impact of EPA on companies export performance. Several authors claim that there is a positive relation between these two variables, some on the other hand affirm the opposite and few haven't find any relation at all.

To understand the impact described, an investigation study was conducted, based on an extensive literature analyse. A survey and telephonic interviews were developed to companies that in the previous three years had participated in international missions organized by EPA.

The results allowed to understand that EPA have been contributed to companies export performance by enable them a greater use of their available resources as human resources, time and capital invested. However companies still perceive greater contribution to export performance by participating on trade fairs and business missions individually.

Key words: Export Promotion Agencies, Export Performance

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Índice	vi
Índice de Figuras.....	vii
Índice de Tabelas	viii
Introdução.....	9
Capítulo 1.....	11
Agências de Promoção das Exportações e Performance Exportadora	11
1.1. Feiras Internacionais.....	14
1.2. Missões Empresariais	16
1.3. APE e Performance Exportadora.....	19
Capítulo 2 - Método.....	24
2. Estratégia de investigação	24
2.1. Recolha de dados	25
Capitulo 3 - Discussão dos dados.....	28
3.1. Portugal Foods	28
3.2. Amostra.....	29
3.2.1. Feiras Internacionais	30
3.2.2. Missões Empresariais	32
3.3. Entrevistas	34
Conclusões	42
Limitações e Oportunidades	44
Bibliografia.....	46
Anexos.....	55

Índice de Figuras

Figura I - Tipos de APE.....	12
Figura II - Função desempenhada pelo inquirido.....	29
Figura III - Participação em feiras internacionais.....	30
Figura IV - Participação em missões empresariais.....	32

Índice de Tabelas

Tabela I - Síntese das vantagens da participação numa feira internacional... 15	15
Tabela II - Síntese das vantagens da participação numa missão empresarial 18	18
Tabela III - Comparação entre as feiras internacionais e as missões empresariais..... 19	19
Tabela IV - Resumo dos argumentos dos diversos autores sobre os principais tópicos 22	22
Tabela V - Satisfação dos inquiridos em relação às participações nas feiras internacionais: participações individuais vs coletivas (média aritmética)..... 31	31
Tabela VI – Satisfação dos inquiridos em relação às participações coletivas vs individuais nas feiras (média aritmética)..... 32	32
Tabela VII – Satisfação dos inquiridos em relação às participações em missões empresariais: individuais vs coletivas (média aritmética)..... 33	33
Tabela VIII - Preferência dos inquiridos entre as missões empresariais e as feiras internacionais..... 34	34
Tabela IX - Argumentos contra e a favor da participação em missões empresariais (coletiva vs individual)..... 35	35
Tabela X - Argumentos contra e a favor da participação em feiras internacionais (coletiva vs individual) 37	37
Tabela XI - Argumentos contra e a favor da participação em feiras internacionais vs missões empresariais..... 40	40

Introdução

Num período de contração económica, em que o país vive sob duras medidas de austeridade, uma das consequências diretas é o decréscimo do consumo interno. Face a esta situação e, numa tentativa de dispersar o risco, várias empresas procuram nos mercados externos uma forma de crescerem e de se libertarem da dependência do mercado interno, diversificando mercados.

Nesta procura de internacionalização, as empresas procuram apoios tais como informação e conhecimento, que lhes permitam reduzir a incerteza e risco dos mercados exteriores. Neste sentido, as Agências de Promoção de Exportações (APE) desempenham um papel preponderante, ou seja, facultam às empresas ferramentas (por exemplo contactos/informações/organização de missões empresariais e feiras internacionais) que lhes permitem uma melhor aproximação aos mercados externos.

O termo *Agências de Promoção de Exportações* está fortemente relacionado a agências sob o domínio estatal cujo objetivo é facilitar o processo de internacionalização das empresas.

Em Portugal, a entidade intermédia do Ministério da Economia, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), sob tutela da Presidência do Conselho de Ministros, encaixa na definição de APE.

Nos últimos anos, várias associações, dentro e fora do domínio estatal, têm organizado missões de internacionalização utilizando fundos e programas de incentivo estatais facultando às empresas grande parte dos serviços que as APE oferecem.

Existem várias definições para este tipo de organizações: *Business Associations* que, segundo Bennet (1998) são corpos coletivos que funcionam como intermediários entre a ação individual e a ação do estado, possuindo uma dimensão local ou sectorial (*trade associations*); *Trade Associations*, definido por

Chikwendu *et al.*, (2013) como o conjunto de indivíduos ou empresas que se juntam sob um objetivo comercial e/ou profissional mediante os seus interesses comerciais comuns; *Industrial Districts*, segundo Becattini (1991) representa uma entidade “socio-territorial” através da presença ativa de um grupo de empresas, numa determinada área natural e histórica.

Embora existam várias definições para estas associações, o conceito de APE apresentado na revisão de literatura é o que mais se aproxima das associações já mencionadas, daí a sua escolha.

Neste contexto, o objetivo deste estudo é compreender qual o impacto que as APE têm na performance exportadora das empresas. A relevância do tema é pertinente na medida em que se poderá verificar se estas associações são realmente uma mais-valia para a performance exportadora das empresas.

O método de trabalho passou por uma revisão da literatura sobre as APE e performance exportadora. Após a definição da questão teórica procedeu-se à sua validação através da recolha de dados. O trabalho assumiu um nível de análise organizacional, ou seja, objectivou-se compreender se a estrutura das associações contribuem para a performance exportadora das empresas.

Para o método de recolha de dados foi elaborado, numa primeira fase, um inquérito, enviado por correio eletrónico para representantes de 84 empresas que haviam participado em programas de apoio à exportação sob chancela das APE. Numa segunda fase foram conduzidas oito entrevistas telefónicas com o objetivo de qualificar as informações recolhidas através dos inquéritos.

O estudo dividiu-se em três fases: i) revisão da literatura, com a formulação do problema teórico; ii) definição escolha da estratégia de investigação; iii) análise e discussão dos resultados e principais conclusões.

Capítulo 1

Agências de Promoção das Exportações e Performance Exportadora

Para conseguir um crescimento sustentado pelas exportações, muitos países têm instituído *Agências de Promoção das Exportações* (APE), cujos objetivos são: a concretização de serviços de suporte à exportação, como programas de treino à exportação; informação sobre financiamento do comércio e estabelecimento de ligações entre exportadores e importadores (Hayakawa, 2011).

Para Lederman *et al.*, (2009), o objetivo das APE assenta em ajudar os exportadores a encontrar e perceber os mercados para os seus produtos. Os serviços oferecidos, segundo os mesmos autores, podem ser divididos em 4 categorias: 1) **construção da imagem do país** (publicidade, eventos promocionais e advocacia); 2) **serviços de suporte à exportação** (treino à exportação, assistência técnica, capacidade de construção, informação sobre comércio financeiro, logística, processos alfandegários, *packaging, pricing*); 3) **marketing** (feiras, missões empresariais, serviços de acompanhamento oferecidos por representantes no estrangeiro); 4) **pesquisa de mercados e publicações** (informação a nível da empresa como inquéritos de mercado, informação *on-line* sobre mercados exportadores, publicações encorajando empresas a exportar, bases de dados de exportadores e importadores).

A criação de APE é uma ferramenta dos governos utilizada essencialmente em períodos de estrangulamento da economia nacional, sendo as exportações uma forma de estabilização da economia (Lederman *et al.*, 2009).

As APE são instrumentos importantes de políticas públicas tendo em conta os custos que uma empresa nacional tem em se informar e em se preparar para a internacionalização. As agências desempenham um papel preponderante na

redução de custos em identificar o mercado alvo, detecção das preferências dos consumidores, legislação, barreiras de entrada e concorrência (Coelho & Rocha, 2013).

Martincus *et al.*, (2010) acrescentam que as APE são instituições especializadas e extremamente focadas em expandir as exportações que, através de conhecimento obtido, disponibilizam ferramentas para a resolução de problemas específicos.

As APE com um conselho de administração gerida pelo setor privado e com uma grande parte do financiamento do setor público estão associadas a valores mais elevados de exportação (Lederman *et al.*, 2009).

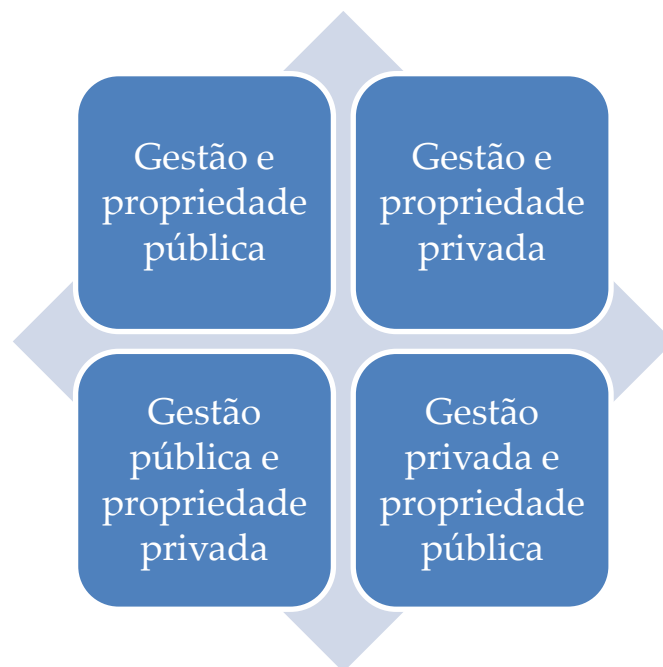


Figura I - Tipos de APE

Em estudos recentes sobre os *Programas de Promoção das Exportações* (PPE), Wilkinson e Brouthers (2006) apontam que as opiniões se dividem quanto à efetividade dos serviços oferecidos. Trabalhos de Cavusgil & Jacob (1987) e Pointon (1978) demonstram uma relação positiva entre os PPE e o desempenho de uma empresa. Segundo Denis & Depelteau (1985) e Reid (1985) atividades experimentais como as feiras internacionais e as missões empresariais permitem

aos gestores das empresas reunir informação sobre os mercados exportadores e sobre o processo de exportação. No entanto, de acordo com Seringhaus (1987) não existe uma resposta definitiva à questão da efetividade dos programas de exportação em termos da performance exportadora das empresas.

Apenas três anos mais tarde, o mesmo autor, na sua revisão de literatura, torna-se mais concretizador. Num estudo de missões empresariais e feiras internacionais, Seringhaus & Rosson (1989, p.290) constataram que os participantes nas missões geravam 2,7 vezes mais resultados em vendas do que os participantes nas feiras internacionais. Os autores realçam, porém, que os participantes nas feiras geram mais negócios devido ao maior número de participantes.

Shamsuddoha *et. al.* (2009) concluiu que os programas de exportação tinham um papel preponderante no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas do Bangladesh. Os programas contribuíam para um aumento do conhecimento dos gestores sobre os mercados fora de portas e sobre o *marketing* internacional. Os PPE representam, de forma rápida, fontes externas de informação e conhecimento experimental e, desta forma aumentam a competitividade das empresas através do aumento do conhecimento e competência aplicado ao mercado de exportação.

Wilkinson & Brouthers (2006) focam que, embora exista ambiguidade na literatura, as atividades de promoção do Estado podem dar resultados positivos sob diversas condições. No entanto, o grau de efetividade depende das atividades escolhidas e a habilidade das empresas em tirar partido dos serviços oferecidos pelas APE. Segundo Genctürk & Kotabe (2001) o uso de PPE permite à empresa reduzir custos operacionais e, com isso tornar-se mais lucrativa e eficiente nas atividades de exportação.

1.1. Feiras Internacionais

As empresas utilizam muitas vezes as participações em feiras internacionais como estratégia de internacionalização. Segundo Black (1986), as feiras são definidas como “eventos que reúnem num espaço comum, grupos de fornecedores que constroem expositores fixos para os seus produtos e serviços de uma determinada indústria ou área”. As feiras podem ser consideradas como um mecanismo de eficiência económica num curto período de tempo numa determinada localização (Black, 1986; Gopalakrishna & Williams, 1992; Shoham, 1999).

A participação das pequenas e médias empresas em feiras internacionais tem como objetivo a expansão das mesmas em mercados internacionais quando estas já possuem alguma presença nesses mesmos mercados (Seringhaus & Rosson, 1990)

Banting (1974) afirma que os três principais objetivos das empresas nas feiras internacionais são: introduzir novos produtos, estabelecer contactos pessoais e realizar vendas diretas.

De acordo com Carman (1968) há cerca de 40 anos atrás as feiras internacionais eram vistas como uma forma de levantar a moral aos seus colaboradores pelo ambiente que se vivia na feira. Actualmente, as feiras internacionais são vistas como uma forma de encontrar novas tendências e fechar vendas (Gopalakrishma *et al.*, 1995).

As feiras internacionais possuem um papel mais importante na estratégia de *marketing* das empresas europeias em comparação com as empresas americanas. Nos 100 principais eventos na Europa a média de visitantes ronda os 77 mil já em território americano, nos 100 eventos a média de visitantes ronda os 22 mil visitantes (Herbig *et al.*, 1997). Cerca de 10% do orçamento de comunicação de *marketing* das empresas norte americanas é utilizada para a participação em

feiras, no que concerne às empresas europeias 20% do orçamento é alocado para esse fim (Sandler, 1994).

Hansen (2004) foca que os académicos têm dedicado pouca atenção às feiras internacionais, em termos de avaliação e desenvolvimento teórico, embora estas sejam uma importante ferramenta de promoção. As feiras internacionais providenciam benefícios económicos para a empresa gerando vendas imediatas e conhecimento do produto (Gopalakrishma *et al.*,1995). Gopalakrishma *et al.* (1995) afirmam que os gestores de exportação veem nas feiras internacionais uma forma de aumentar os lucros enquanto Ramaswami & Yang (1990) e Seringhaus & Rosson (1998) salientam que os gestores de exportação utilizam as feiras internacionais como forma de obter conhecimento sobre o mercado.

Tabela I - Síntese das vantagens da participação numa feira internacional

Argumento	Autor (Ano)
Mecanismo de eficiência económica num curto período de tempo	Black (1986); Gopalakrishna & Williams (1992); Shoham (1999)
Expansão das empresas em mercados internacionais, quando estas já possuem presença nestes mesmos mercados	Seringhaus & Rosson (1990)
Realizar vendas diretas	Carman (1968); Banting (1974); Gopalakrishma <i>et al.</i> (1995)
Manter contacto e imagem com antigos clientes	Carman (1968); Banting (1974)
Estabelecer contacto com novos clientes	
Introduzir uma nova linha de produto	
Demonstrar equipamento não portátil	

Resolver problemas técnicos no local	Carman (1968)
Construir a moral dos vendedores locais	
Recrutal pessoal	
Descobrir novas ideias e aplicações	Carman (1968); Gopalakrishma <i>et al.</i> (1995)
Aumento dos lucros da empresa	Gopalakrishma <i>et al.</i> (1995)
Obter conhecimento sobre o mercado	Ramaswmi & Yang (1990); Seringhaus & Rosson (1990)

1.2. Missões Empresariais

Segundo Chadwin (1990), Denis & Depelteau (1985) e Lesch *et al.* (1990), existem várias semelhanças entre as feiras internacionais e as missões empresariais devido às similaridades informacionais e operacionais. Para Wilkinson & Brouthers (2006) ambas as atividades dão oportunidade aos gestores de investigar os mercados, conhecer compradores e distribuidores, discutir com participantes mais experientes e fazer os primeiros contactos internacionais.

Vários autores exibem definições complementares sobre missões empresariais. Para Jaramillo (1992) as missões empresariais são conduzidas por um especialista de produto ou uma entidade oficial do governo que organiza encontros entre compradores e vendedores numa localização apropriada. Spence (2003) afirma que as missões empresariais são um programa que têm como objetivo central encorajar as pequenas e médias empresas a tornarem-se internacionais quando estas possuem pouco conhecimento sobre os mercados alvo. Young (1995) completa as definições supra mencionadas, enfatizando que os participantes de uma missão empresarial adquirem experiência em primeira mão sobre a cultura do país estrangeiro através do contacto direto com pessoas de negócios locais o que lhes possibilita adquirir a sua própria perceção do

potencial do mercado e aumentar o seu conhecimento acerca das redes de negócio.

Nas missões empresariais os participantes não estão confinados a um espaço fixo pelo que, possuem a liberdade de investigar mercados fora dos países desenvolvidos, onde normalmente se desenrolam este tipo de eventos (Wilkinson & Brouthers, 2006). Contudo, Seringhaus & Rosson (1989) determinaram, com o seu estudo, que as metas mais ambiciosas de exportação são menos acessíveis através das missões empresariais. De acordo com Seringhaus (1989) as missões empresariais, embora possam resultar em vendas imediatas, elas são vistas como estratégia de exportação de longo prazo.

No seu trabalho, Seringhaus & Rosson (1991) citam um estudo sobre 462 empresas participantes em missões empresariais, no qual resulta: 8 em cada 10 participantes não conseguiram recuperar os custos da missão; 7 em cada 10 não conseguiram sequer realizar vendas em contrapartida: 4 em cada 10 participantes em feiras internacionais obtiveram vendas suficientes para cobrirem as despesas. As missões empresariais contribuem para vendas em mercados externos no entanto, este processo só é concretizável pelo facto destas missões permitirem melhorar o processo de construção de relações entre potenciais parceiros durante um largo período (Spence, 2003).

Tabela II - Síntese das vantagens da participação numa missão empresarial

Argumento	Autor (Ano)
Oportunidade de investigar mercados	Wilkinson & Brouthers (2006)
Conhecer compradores e distribuidores	
Discutir com participantes mais experientes e fazer os primeiros contactos internacionais	
As missões são programas que têm o objetivo de encorajar as pequenas e médias empresas a tornarem-se internacionais, quando estas possuem pouco conhecimento sobre os mercados	Spence (2003)
Permitem melhorar o processo de construção de relações em potenciais parceiros, durante um longo período	
Aquisição de experiência em primeira mão sobre a cultura do país através do contacto direto com pessoas de negócio locais	Young (1995)
Embora possam resultar em vendas imediatas as missões são vistas como estratégia de exportação de longo prazo	Seringhaus & Rosson (1991)

1.3. APE e Performance Exportadora

Tabela III - Comparação entre as feiras internacionais e as missões empresariais

Feiras Internacionais		Missões Empresariais	
Argumento	Autor (Ano)	Argumento	Autor (Ano)
Mecanismo de eficiência económica num curto período de tempo	Black (1986); Gopalakrishna & Williams (1992); Shoham (1999)	Estratégia de exportação de longo prazo	Seringhaus & Rosson (1991)
Realizar vendas diretas	Carman (1968); Banting (1974); Gopalakrishna <i>et al.</i> (1995)		
Expansão em mercados onde as empresas já estão presentes	Seringhaus & Rosson (1991)	Encorajamento das PME a tornarem-se internacionais	Spence (2003)
Reforçar relações com antigos clientes	Carman (1968); Banting (1974)	Construção de relações de longo prazo	
Estabelecer contacto com novos clientes	Banting (1974)	Conhecer compradores e distribuidores	Wilkinson & Brouthers (2006)
Obter conhecimento sobre o mercado	Ramaswmi & Yang (1990); Seringhaus & Rosson (1991)	Oportunidade de investigar mercados	

		Aquisição de experiência sobre a cultura do país	Young (1995)
--	--	---	--------------

As políticas de promoção de exportação podem ser racionalizadas como respostas às falhas do mercado e excessos de informação. Sendo originárias de pesquisas de oportunidades de negócios bem-sucedidas e assimetrias informacionais entre as partes (Copeland, 2007). O estudo da efetividade destas intervenções de fundos públicos em colmatar as falhas de mercado e permitir o aumento das trocas tem sido alvo de um debate intenso (Martincus *et al.*, 2010).

Vários autores estudaram quais os impactos que as APE têm na performance exportadora das empresas. Alguns como Keesing & Singer (1991), Gentürk & Kotabe (2001) e Calderón *et al.* (2005) questionaram a sua eficiência enquanto outros como Coughlin & Cartwright (1987), Seringhaus & Botschen (2001), Gil *et al.* (2008) e Martincus *et al.* (2010) demonstraram que existe uma relação positiva entre estas duas variáveis.

As políticas de substituição de importações nos países em desenvolvimento, bem como algumas fragilidades de gestão, têm sido apontadas como as principais causas para o facto de as APE nos países desenvolvidos apresentarem fracassos na promoção das exportações (Gil *et al.*, 2008).

As agências governamentais e não-governamentais desde sempre foram partes ativas na promoção das exportações. No processo de exportação as empresas necessitam de possuir informação sobre as condições dos mercados alvo, informação essa que tem um preço. A possibilidade de existirem APE a fornecerem essa informação pode ser um catalisador para o aumento das exportações (Hayakawa, 2011).

Diamantopoulos & Tse (1993) declaram que as APE além de, estarem focadas na empresa e no seu sucesso exportador, possuem um lado positivo para o governo, ajudam a impulsionar a competitividade das empresas nacionais e influenciam as trocas comerciais do país.

Apesar de poderem apresentar uma dimensão governamental, como afirmaram Damantopoulos & Tse (1993), as APE visam o aumento das exportações e do nível de internacionalização das empresas (Martincus *et al.*, 2010).

No seu estudo, Head & Ries (2010) não conseguiram encontrar um impacto positivo entre a ação das APE e o crescimento da performance de exportação. Contrariamente a isto, Gil *et al.* (2008), que desenvolveram o seu estudo tendo por base as agências regionais de Espanha, demonstraram que o impacto das agências regionais de comércio no estrangeiro na performance exportadora das empresas era maior que as embaixadas e consulados. Estudo aponta que em 10% de aumento nos orçamentos das APE, as exportações sofrem um aumento em média de 0.6% a 1% neste sentido, as APE parecem ser mais eficientes quando ajudam a contornar barreiras de exportação (Lederman *et al.*, 2009).

Volpe-Martincus & Carballo (2008) concluíram que as APE aumentam as exportações das empresas quer em termos de mercado quer em termos de produto. No entanto, Singer (1991a, 1991b) afirma que as APE são ineficientes se tiverem fraca liderança, fundos inadequados e uma má gestão burocrática.

Como Gentürk & Kotabe (2001) descrevem: os programas providenciados por estas agências quase livres de custo, resultam numa forma economicamente eficiente de ganhar conhecimento e experiência. A colmatar estes benefícios descritos, Gronhaug & Tore (1983) afirmam que existem outros incentivos financeiros que resultam em redução dos custos, como acesso a subsídios, empréstimos com taxas abaixo das do mercado, espaços nas feiras internacionais e tarifas de viagens mais baratas.

Tabela IV - Resumo dos argumentos dos diversos autores sobre os principais tópicos

Variável	Argumentos	Autores (Ano)
APE	Ligação entre exportadores e importadores	Hayakawa (2011)
	Construção da imagem do país	Lederman <i>et al.</i> (2009)
	Serviços de suporte à exportação; Marketing; Pesquisa de mercados e publicações	Hayakawa (2011); Lederman <i>et al.</i> (2009); Coelho & Rocha (2013)
	Ferramentas para a resolução de problemas específicos	Martincus <i>et al.</i> (2010)
Feiras Internacionais	Mecanismo de eficiência económica num curto período de tempo	Black (1986); Gopalakrishna & Williams (1992); Shoham (1999)
	Expansão em mercados onde as empresas já estão presentes	Seringhaus & Rosson (1991)
	Realizar vendas diretas	Carman (1968); Banting (1974); Gopalakrishma <i>et al.</i> (1995)
	Obter conhecimento sobre o mercado	Ramaswmi & Yang (1990); Seringhaus & Rosson (1990)

Missões Empresariais	Investigar mercados, conhecer compradores e distribuidores	Wilkinson & Brouthers (2006)
	Encorajamento das PME a tornarem-se internacionais	Spence (2003)
	Aquisição em primeira mão sobre a cultura do país	Young (1995)
	Estratégia de exportação de longo prazo	Seringhaus & Rosson (1991)
Performance Exportadora	Relação positiva entre a ação das APE e a performance exportadora das empresas	Coughlin & Cartwright (1987); Seringhaus & Botschen (2001); Gil <i>et al.</i> (2008); Martincus <i>et al.</i> (2010), Volpe-Martincus & Carballo (2008)
	Não encontram relação positiva entre a ação das APE e a performance exportadora das empresas	Keesing & Singer (1991); Gentürk & Kotabe (2001); Calderón <i>et al.</i> (2005)

Capítulo 2 - Método

2. Estratégia de investigação

O presente trabalho de investigação compreendeu três fases distintas para as quais foram sempre aplicados os procedimentos e instrumentos mais acurados para a realização de um trabalho rigoroso.

Numa primeira fase, uma extensa revisão de literatura foi concretizada, tendo por base os conceitos de APE e performance exportadora, o que permitiu a delinear com maior precisão os objetivos do estudo em curso. Tendo como base os conceitos definidos na fase anterior, a segunda fase foca-se na implementação de um inquérito (Anexo 1) junto das empresas que participaram em pelo menos uma ação de internacionalização no período compreendido entre 2011 e 2013.

Segundo Floyd J. Fowler (1993) o objetivo de um inquérito é o de produzir estatísticas. Neste intuito, a elaboração de questões às pessoas constitui a melhor forma de recolha de informação. Esta informação é recolhida sob uma fração da população a que chamamos amostra. Para Johnson & Gill (2010) o inquérito ocupa uma variável intermédia algures entre a etnografia e a investigação experimental.

Uma terceira e última fase, centra-se na realização de entrevistas telefónicas a diretores de exportação, cujo objetivo primordial é perceber as razões das respostas ao inquérito efetuado na fase anterior.

Como método de recolha de dados foi elaborado um inquérito baseado numa revisão extensiva da literatura sobre agências de promoção de exportações e programas de exportação. Este inquérito englobou diferentes temas relacionados com as palavras-chave já supracitadas, como performance exportadora, crescimento da quota de mercado no estrangeiro, aumento das

vendas ao exterior, angariação de clientes, número de países para onde exporta, alocação de recursos humanos, tempo e capital despendidos na preparação de uma missão ou feira.

2.1. Recolha de dados

O inquérito elaborado utiliza a APE como unidade de análise recorrendo às missões empresariais e feiras internacionais como ferramenta de trabalho com objectivo de descortinar qual o impacto que as APE têm na performance exportadora das empresas.

Os inquéritos foram enviados, através de uma agência de exportação (PortugalFoods), para 84 diferentes empresas produtoras/transformadoras do sector agroalimentar português. O inquérito foi enviado via correio eletrónico, acompanhado de uma carta da diretora executiva da PortugalFoods (Anexo 2), a incentivar a resposta ao referido inquérito.

O inquérito foi enviado através desta agência por duas razões: acesso privilegiado a uma rede de contactos dado que o autor do presente estudo ter realizado um estágio curricular na referida instituição; as 84 empresas terem participado em pelo menos uma acção de internacionalização no período compreendido entre 2011 e 2013.

O inquérito visou a avaliação dos programas de internacionalização na perspectiva da participação com a ajuda de uma agência de exportação *versus* participação individual.

Neste estudo foram usadas as variáveis dependentes utilizadas por Brouthers & Wilkinson (2006) na sua tentativa de medir a satisfação das empresas com as suas exportações. Estes autores utilizam quatro medidas para o efeito: crescimento de vendas em mercados externos, aumento da quota de mercado no estrangeiro, crescimento do número de países para onde exporta e satisfação com a performance exportadora, medidas estas referenciadas em estudos anteriores como Francis & Collins-Dodd (2004); Robertson & Chetty

(2000). Foi ainda acrescentada outra variável: angariação de clientes. Procedeu-se desta forma pois o grau de satisfação com o número de países para onde exporta pode ser diferente do grau de satisfação do número de clientes que possui.

Foi solicitado aos gestores que avaliassem a sua satisfação com as quatro medidas de performance em mercados internacionais para tal utilizou-se uma escala de Likert de 5 valores, com o objetivo de aferir qual a satisfação das empresas com a sua performance exportadora, antes e depois das participações em feiras e missões empresariais.

Brouthers & Wilkinson (2006) utilizam quatro variáveis de controlo: número de empregados, volume total de vendas, intensidade exportadora e barreiras à exportação. Neste estudo, o tamanho da empresa foi medido por dois itens: número total de empregados e volume total de vendas nos anos de 2011 a 2013. A intensidade exportadora foi medida como a percentagem de vendas feita ao exterior nos últimos três anos seguindo estudos anteriores como Reid (1985) e Gray (1997). No presente estudo são adotadas as variáveis referenciadas por Brouthers e Wilkinson (2006), à exceção das barreiras à exportação uma vez que as agências através dos programas de incentivo às exportações não constituem uma ferramenta de superação de barreiras.

Brouthers e Wilkinson (2006) afirmam na sua revisão da literatura que, devido à escassez de recursos e a complexidade dos negócios internacionais, as pequenas e médias empresas estão em desvantagem quando decidem competir internacionalmente.

Yang *et al.* (1992) definem uma medida de recursos de exportação que avalia se uma empresa pode exportar baseado na viabilidade de recursos não usados. A variável recursos de exportação é determinada por: capacidade de produção, *marketing staffs*, tempo de gestão e investimento. No presente estudo estas sub-

variáveis foram adaptadas, sendo que, a capacidade de produção foi abandonada por não se encontrar nos objetivos do estudo.

No inquérito foi pedido aos inquiridos que classificassem, numa escala de Likert de 5 valores, qual o grau de importância que tem a participação numa ação conjunta *versus* participar numa ação a título individual nos parâmetros já descritos.

Uma última questão foi realizada visando perceber, na opinião dos gestores, qual das duas ações escrutinadas neste estudo possui mais impacto na performance exportadora das empresas.

Numa segunda etapa foram realizadas entrevistas telefónicas a oito diretores de exportação de empresas do setor agroalimentar português. Todos os entrevistados tinham respondido previamente ao inquérito, desta forma o objetivo da entrevista foi: obter informação qualitativa que pudesse complementar a informação extraída dos inquéritos. Gummesson (2006) defende que uma análise qualitativa é superior à quantitativa devido à possibilidade dos aspetos não lineares do estudo ficarem mais visíveis neste método. É mais fácil analisar a complexidade, o contexto e o efeito das características comportamentais dos participantes através de uma visão holística.

A cada entrevista foi sempre solicitada a permissão para gravação da mesma. Antes da realização das questões era explicado ao entrevistado o âmbito e objetivo do estudo em questão. Foi assegurado a todos os intervenientes que a sua identidade não seria revelada para o estudo, apenas o conteúdo da sua argumentação, sendo a confidencialidade e anonimato garantidos. Todas as citações usadas no estudo foram previamente aprovadas pelos entrevistados via correio electrónico, segundo consentimento informado.

Capítulo 3 - Discussão dos dados

3.1. Portugal Foods

A PortugalFoods é uma associação formada por: empresas, por entidades do sistema científico e tecnológico nacional e por entidades regionais e nacionais que representam os vários subsetores que compõem o setor agroalimentar português.

A marca PortugalFoods é a marca *umbrella* do Setor Agroalimentar Português promovida pelo Pólo de Competitividade e Tecnologia Agroalimentar.

A associação é reconhecida por toda a fileira, Ministério da Economia e Ministério da Agricultura e Pescas Português como sendo o principal interlocutor e dinamizador do Agroalimentar português.

Os órgãos administrativos desta associação pertencem ao setor privado, sendo que a associação utiliza os programas de fundos comunitários estatais como financiamento. Neste seguimento esta associação move-se entre a ação privada e pública, em comparação, entidades como a AICEP estão sob completo domínio do estado. Tomando as definições dos tipos de APE, explanado na figura I, a PortugalFoods é uma entidade de gestão e propriedade privada.

Contacto:

Endereço: Tecmaia – Parque de Ciência e Tecnologia da Maia

Rua Eng.º Frederico Ulrich, 2650, 4470-605 Moreira da Maia, Portugal

Telefone: (+351) 229 408 294

Fax: (+351) 229 408 201

Correio eletrónico: geral@portugalfoods.org

Endereço eletrónico: www.portugalfoods.org

3.2. Amostra

Foram obtidas 28 respostas num total de 84 inquéritos enviados o que perfaz uma taxa de resposta de 33%. Esta taxa de resposta é ligeiramente superior a outros inquéritos enviados por correio eletrónico como Dillon *et al.*, (1994), mas abaixo de outros como Spence (2003), com uma taxa de resposta de 67%.

Cerca de 93% dos inquéritos foram preenchidos por indivíduos com os seguintes cargos: Gerente, Sócio, Administrador, CEO, Diretor Comercial e Diretor de Exportação (figura II). Este fator aumenta a confiança nos dados recolhidos através de inquérito (Huber, 1985; Kotabe & Czinkota, 1992).

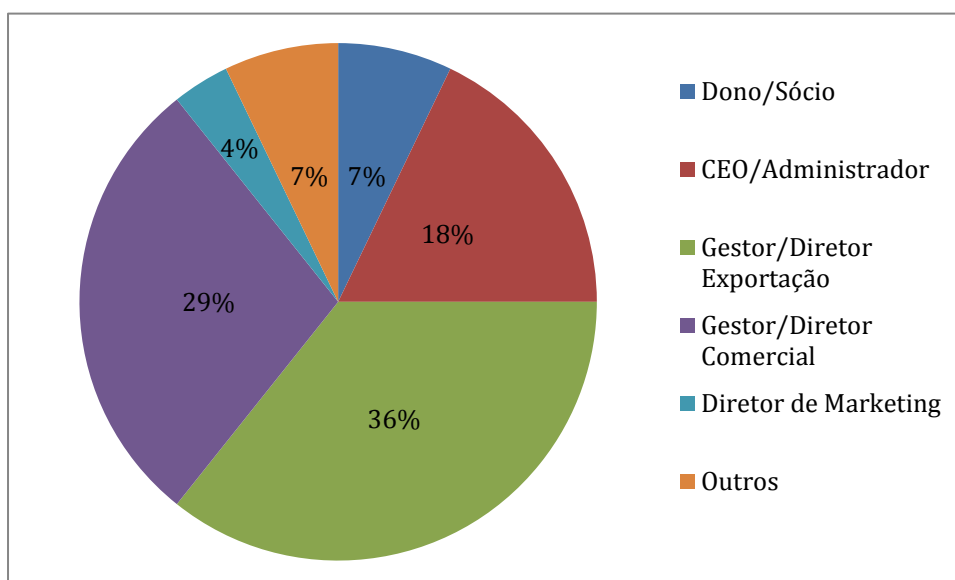


Figura II - Função desempenhada pelo inquirido

Em termos de análise da empresa, foram tidos em conta a definição disponibilizada pelo IAPMEI, segundo o Decreto-Lei nº372/2007, de 6 de Novembro¹, com os dois seguintes fatores: número de colaboradores e valor do volume de faturação no ano de 2013.

¹ O Decreto-Lei nº372/2007 define 5 grupos de classificação das empresas: microempresas – menos de 10 trabalhadores e volume de negócios igual ou inferior a 2 milhões de euros; pequenas empresas – de 10 a 49 trabalhadores e volume de negócios igual ou inferior a 10 milhões de euros; médias empresas – todas as empresas que não são micro e pequenas; pequenas e médias empresas - as que têm menos de 250 trabalhadores e volume de negócios igual ou inferior a 50 milhões de euros; grandes empresas - as que empregam mais de 250 trabalhadores e um volume de negócios superior a 50 milhões de euros.

Na amostra, seis das empresas são consideradas grandes empresas, ou seja 21% do total sendo 22 pequenas e médias empresas, que perfazem 79% das empresas em estudo. Estes dados vêm confirmar o estudo de alguns autores como Elvey (1990), Luke *et al.*,(1988) que afirmam que os principais alvos dos programas de exportação são as pequenas e médias empresas.

3.2.1. Feiras Internacionais

Em termos de participações em feiras internacionais (figura III) nos anos em estudo, salienta-se que em 2011, 21% das empresas não participaram em nenhuma feira, valor esse que em 2012 reduz para 11% e em 2013 para 4%. Na perspectiva oposta, o número de empresas que participaram em 5 ou mais feiras era em 2011 de 7%, em 2012 de 14% e em 2013 de 25%.

Na tabela V estão representadas as médias aritméticas dos valores atribuídos, na escala de Linkert de 5 valores, pelos representantes das empresas, nas diferentes variáveis previamente explanadas. Embora no inquérito estas estivessem em duas perguntas distintas, aqui os resultados encontram-se juntos para uma melhor compreensão.

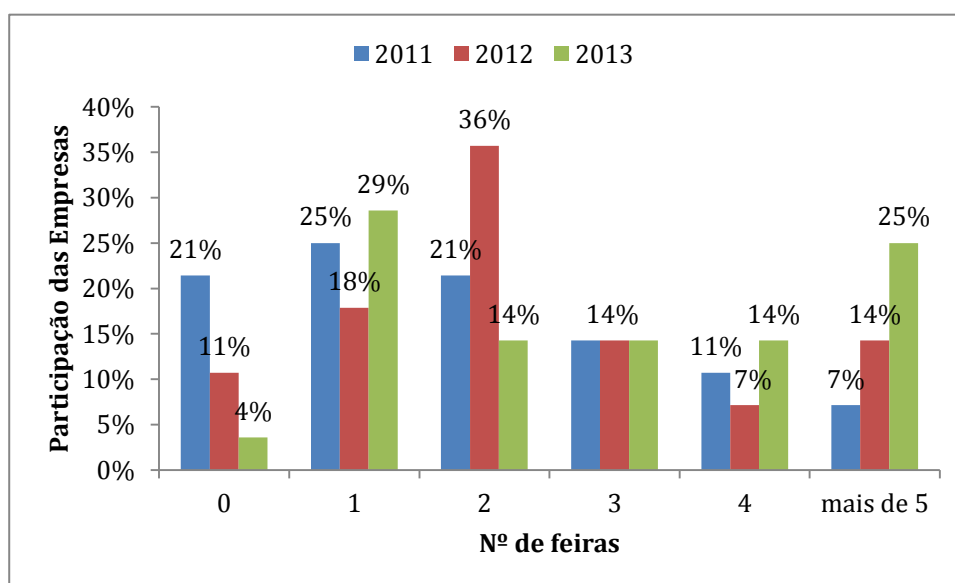


Figura III - Participação em feiras internacionais

Nas participações individuais foram obtidas 28 respostas válidas enquanto nas participações coletivas ou sob uma agência foram 27 as respostas válidas. Nas cinco variáveis em discussão, os inquiridos em média, atribuem maior eficácia na participação em feiras a título individual do que sob a organização de outrem, com exceção da variável “Crescimento das Exportações em Mercados Internacionais”, que é avaliada com apenas um centésimo a menos.

Tabela V - Satisfação dos inquiridos em relação às participações nas feiras internacionais: participações individuais vs coletivas (média aritmética)

Variável	Individuais	Coletivas
Crescimento das Exportações em Mercados Internacionais	3.25	3.26
Aumento da Quota de Mercado no Estrangeiro	3.07	3.04
Crescimento do Número de Países para onde exporta	3.50	3.33
Angariação de Clientes	3.50	3.26
Performance Exportadora no Global	3.36	3.33

Em relação às variáveis dos Recursos de Exportação, as médias são visivelmente mais elevadas, comparando com as variáveis anteriores. A variável “Tempo despendido na Preparação” é de todas a que mais se destaca, com uma média de 4.07 (tabela VI). Foram obtidas 27 respostas válidas nesta questão.

Tabela VI – Satisfação dos inquiridos em relação às participações coletivas vs individuais nas feiras (média aritmética)

Variável	Média Aritmética
Alocação de Recursos Humanos	3.70
Tempo Despendido na Preparação	4.07
Investimento (Capital)	3.96

3.2.2. Missões Empresariais

Pela figura IV pode-se constatar que a não participação em missões, passou de 54% em 2011, para 43% em 2012 e para 18% em 2013. Em 2011 e 2012 apenas quatro por cento das empresas participou em cinco ou mais missões, este número aumenta em 2013 para sete por cento.

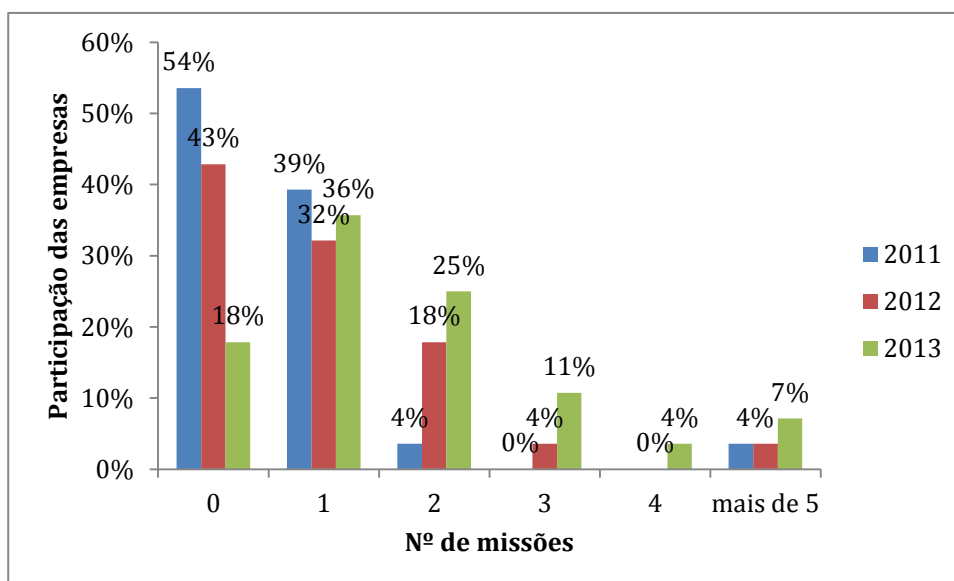


Figura IV - Participação em missões empresariais

Quando se analisa a organização das missões, apenas 18% das respectivas missões não foram organizadas por agências e ou associações dedicadas à internacionalização.

Em relação à participação em missões empresariais o número de amostragem reduz de 28 para 22 pois seis dos inquiridos responderam “Não aplicável”. Na avaliação das diferentes variáveis, o quadro seguinte apresenta as médias das respostas para as participações coletivas e individuais.

Tabela VII – Satisfação dos inquiridos em relação às participações em missões empresariais: individuais vs coletivas (média aritmética)

Variável	Individuais	Coletivas
Crescimento das Exportações em Mercados Internacionais	2.86	2.67
Aumento da Quota de Mercado no Estrangeiro	2.86	2.71
Crescimento do Número de Países para onde exporta	2.95	2.79
Angariação de Clientes	2.77	2.79
Performance Exportadora no Global	2.95	2.75

Na tabela VII, à exceção da variável “Angariação de Clientes”, todas as médias das perceções dos inquiridos em relação às participações sob organização de outros apresentaram valores mais baixos comparativamente às missões empresariais individuais.

Na última questão, era solicitado aos inquiridos que referissem qual das ações contribuiu mais para a performance exportadora das empresas. As feiras internacionais destacaram-se claramente, com 86% da preferência sobre as missões empresariais com 14% (tabela VIII).

Tabela VIII - Preferência dos inquiridos entre as missões empresariais e as feiras internacionais

Ação	Nº de respostas	%
Feiras Internacionais	24	86
Missões Empresariais	4	14
Número de Respostas Válidas	28	100

3.3. Entrevistas

Por uma questão de sigilo profissional, as entrevistas transcritas não apresentam o nome do entrevistado ou o da empresa para qual trabalham. Estão, desta forma, numerados de um a oito (Anexo 3).

Em relação à pergunta “Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?”, as opiniões dos inquiridos dividem-se (tabela IX). Uns realçam o facto de sob a alçada de uma organização a presença ser mais forte, mais credível e ser possível alcançar contactos que estando sozinhos seria muito difícil. Outros porém descrevem a participação individual positivamente, como algo muito objetivo e sem a presença de concorrentes.

Os gestores afirmam igualmente que, por vezes, do outro lado do mundo estão “clientes alvo” que não correspondem às expectativas das suas empresas. Por último, a escolha de participar individualmente ou coletivamente, dependerá da estratégia da empresa para o mercado. Em mercados completamente desconhecidos prima-se por uma missão conjunta, confirmando a teoria de Spence (2003), quando afirma que as missões empresariais são um programa que tem como objetivo o de encorajar as pequenas e médias empresas a tornarem-se internacionais, quando estas possuem pouco conhecimento sobre

os mercados. Em mercados já conhecidos a escolha recaí numa missão individual.

Tabela IX - Argumentos contra e a favor da participação em missões empresariais (coletiva vs individual)

Argumentos a favor da participação coletiva	Argumentos a favor da participação individual
“ (...) mais vantajoso (...) mais enquadrados, estamos mais direcionados.” 1	“ (...) não havendo concorrentes, eu preferiria a situação individual.” 2
“ (...) conseguir chegar a contactos que sozinho era mais difícil” 2	“É algo mais objetivo” 2
“ (...) a título individual nós somos apenas mais um (...)sob o “chapéu” de uma associação temos uma outra credibilidade e uma outra divulgação (...)” 3	“Funciona melhor quando vamos sozinhos (...) muitas delas não são bem preparadas, há sempre alguma empresa, não têm os contactos direitos, o <i>matching</i> não foi bem feito.” 4
“(…) mesmo colegas que não sejam da nossa área de negócios (...) há sempre algum feedback, alguma informação que nos pode ser útil” 1	“ (...) o problema de coordenação de missões empresariais por <i>umbrela</i> , como organizam tudo de uma forma muito macro, vocacionada para conseguir proporcionar aquilo que entendem que é útil para as empresas que vão (...)” 5
“Em mercados totalmente desconhecidos temos uma boa experiência com organizações.” 6	“Os interlocutores que estão do outro lado muitas vezes são pessoas que não têm rigorosamente nada a ver com aquilo que nós pretendemos.” 5

<p>“ (...) num país cuja nossa abordagem é muito prematura (...) então aí prefiro uma organização de uma associação (...)” 7</p>	<p>“depende dos casos, , se for mercados que nós já fazemos e já temos conhecimento do mercado, a missão deve ser conduzida pela própria empresa” 6</p>
	<p>“ (...) mercado onde nós atuamos (...) eu prefiro fazer uma coisa organizada por nós” 7</p>

Em relação à pergunta “Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?” verifica-se, de igual forma, uma divisão de opiniões. Os gestores marcam como extremamente benéfica a componente financeira, a imagem conjunta, complementaridade entre empresas, simplificação do processo de organização e impacto da participação (tabela X).

Os entrevistados apontam, por outro lado, que uma participação coletiva pode induzir as empresas em erro, pois pode levá-las a acreditar que estão prontas para se internacionalizarem. Alguns dos entrevistados afirmam ainda que a nível individual a projeção da marca da empresa é maior, e que por vezes a imagem coletiva pode não ser a melhor solução.

À semelhança da questão anterior, alguns gestores vêm a participação individual ou participação coletiva como formas diferentes de entrada nos mercados. Alguns apontam a presença numa feira como uma posição a tomar em mercados para onde já se encontra e onde pretende vincar uma posição mais forte, o que vai ao encontro a outro estudo já realizado, nomeadamente Seringhaus & Rosson (1990). Outros defendem a participação numa feira como primeiro meio para conhecer o mercado, algo que defendido por Ramaswami & Yang (1990); Seringhaus & Rosson (1998).

Tabela X - Argumentos contra e a favor da participação em feiras internacionais (coletiva vs individual)

Argumentos a favor da participação coletiva	Argumentos a favor da participação individual
<p>“ (...) tem sido extremamente útil esta relação e esta comunicação que nos tem ajudado muito a conhecer novos mercados e inclusive importadores que nós nem sequer sonhávamos que existiam.” 1</p>	<p>“ (...) 4 ou 5 % dos contactos é que realmente , é que se acabam por traduzir em negócios (...)” 2</p>
<p>“ (...) no caso de Portugal só conhecemos a zona de Portugal toda concentrada, pode ser uma mais-valia (...)” 3</p>	<p>“ (...) muito especificamente, na Anuga, para nós tinha sido muito mais rentável ter estado no pavilhão 6, o pavilhão da carne, onde estava toda a charcutaria e toda a carne.” 3</p>
<p>“(...) existe uma componente financeira muito importante (...) existe aqui a complementaridade entre as empresas.” 4</p>	<p>“ (...) o impacto de uma participação individual de uma empresa, é sempre maior (...)” 5</p>
<p>“ (...) estritamente financeiro, não há dúvida que isto não é só vantajoso como eu diria é a única forma de ser feito (...)” 5</p>	<p>“ (...) embebeda um bocadinho às vezes as pessoas com a ideia de internacionalização e elas vão um bocadinho à procura de um elo dourado que depois não existe (...)” 5</p>
<p>“ (...) por uma questão de logística e de simplificação de todo o processo de participação na feira</p>	<p>“ (...) um mercado onde já estamos presentes, onde já temos parceiros (...) faz sentido gradualmente ir</p>

do nosso lado (...)” 6	abandonando o esquema coletivo e apostar num campo próprio e, certamente até então com mais visibilidade (...)” 7
<p>“ (...) estarmos presentes como um país e também nós notamos que clientes que vão direcionados para outras empresas portuguesas e para outro tipo de produtos, acabam depois por visitar outras empresas portuguesas (...)” 6</p>	
<p>“ (...) nossa experiência no mercado é curta vamos a uma feira então eu prefiro ir com uma associação (...)”</p> <p>“ (...) o risco de as coisas falharem é menor porque a nossa exposição vai ser menor (...)” 7</p>	
<p>“ Primeiro pela imagem de grupo, tem-se outra presença que não se tem se se estiver sozinho (...) mais fácil no sentido da organização, a parte operacional do lado da empresa (...)” 8</p>	

No que concerne à pergunta “Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?” as opiniões foram mais divididas (tabela XI). Entre os oito entrevistados, quatro consideram as feiras internacionais como o veículo que mais positivamente contribui para a performance exportadora, um elege as missões empresariais e os restantes três afirmam que ambas são importantes, em momentos diferentes, ou seja, dependendo da estratégia da empresa para um determinado mercado. Um entrevistado afirma que para mercados totalmente desconhecidos, as missões ganham mais relevância, numa primeira análise. Por outro lado, um dos gestores aponta respetivamente o contrário.

Os inquiridos apontam as feiras como um veículo de concretização de negócios mais direto, com as missões a facultarem uma maior aproximação ao cliente, esta base de raciocínio concretiza o que referiu Spence (2003) quando afirma que as feiras resultam melhor em termos de resultados de vendas imediatas e as missões permitem a construção de uma relação de longo prazo.

Os entrevistados evidenciam, regra geral, que nas feiras a possibilidade de novos clientes surgirem é maior, pois estão num espaço de encontro dos mais diversos visitantes algo que não sucede numa missão tal facto foi comprovado por Seringhaus & Rosson (1989).

Tabela XI - Argumentos contra e a favor da participação em feiras internacionais vs missões empresariais

Argumentos a favor das Feiras Internacionais	Argumentos a favor das Missões Empresariais
<p>“ (...) a probabilidade de encontrarmos novos clientes e clientes muitas vezes inesperados vai mais numa feira, porque aí não há esse controle, essa limitação e muitas vezes encontramos clientes que não fazemos e ideia, e que podem ser grandes clientes (...)” 1</p>	<p>“Eu acho que todas elas têm a sua utilidade de formas diferentes (...) uma coisa vem sempre complementar a outra (...)”</p> <p>As missões têm uma aproximação muito mais direta com o cliente (...)” 1</p>
<p>“ (...) em termos de visibilidade, as feiras tem muito mais visibilidade, porque são muito mais abrangentes, tem muito mais clientes.” 3</p>	<p>“ (...) a missão empresarial é mais objetiva, pronto, é mais direcionada (...)” 2</p>
<p>“As feiras têm muito que ver com a questão de dizermos “nós estamos aqui, nós também somos participantes nesta guerra que é o mercado internacional.” 3</p>	<p>“Depois 4 ou 5 % dos contactos é que realmente , é que se acabam por traduzir em negócios, mas numa missão empresarial as coisas são mais objetivas.” 2</p>
<p>“ (...) numa feira não estamos cingidos só a um mercado, estamos numa plataforma, que serve de ponto de encontro, para atuais clientes e também para futuros (...)” 4</p>	<p>“ (...) reação mais rápida tem as missões empresariais (...)” 3</p>

<p>“ (...) a feira, pelo facto de permitir aquém lá está uma maleabilidade diferente (...)” 5</p>	<p>“o trabalho prévio é que está na génese do sucesso dessa missão.” 3</p>
<p>“ (...) se for mercado totalmente desconhecido e que seja abordado pela primeira vez, eu acho que é a feira (...)” 6</p>	<p>“ (...) se não houver um matching que esteja bem feito, nunca vamos conseguir nada.” 4</p>
<p>“Se feira se missão, isso varia muito consoante o mercado, mas quando é um mercado totalmente desconhecido, eu acho que feiras.”</p> <p>“ (...) eu acho que é a feira, pelo menos na nossa experiência, quer em número de angariação de contactos, conseguem-se muitos mais contactos do que numa missão em que os contactos são sempre muito limitados, pode-se ter 5 ou 6 num dia e numa feira não.” 6</p>	<p>“ (...) uma missão pode ser interessante até para nós conhecermos o mercado em si (...)” 7</p>
<p>“Faz sentido fazer uma feira como primeiro toque se estivermos a falar em mercado Europeu (...)” 7</p>	<p>“As missões empresariais que eu tenho conhecimento têm sempre um aspeto muito político (...)” 8</p>
<p>“A feira é mais vantajosa. (...) têm outra projeção.” 8</p>	

Conclusões

O estudo proposto tinha como objetivo perceber qual o impacto que as APE têm na performance exportadora das empresas através das participações das empresas em eventos internacionais (missões empresariais e feiras internacionais).

A nível empírico, este estudo baseou-se em dados recolhidos através de um inquérito realizado especificamente para o efeito junto dos representantes das empresas que participaram em pelo menos uma ação de internacionalização nos últimos três anos (com uma amostra válida de 84 empresas e 28 observações, o que corresponde a uma taxa de resposta de 33%.)

Na participação de uma feira sob organização de uma agência os resultados demonstraram que a empresa revê negativamente, em todas as variáveis questionadas, a sua participação face a uma participação individual, excetuando a variável “crescimento de exportações em mercados internacionais”. Através das entrevistas conclui-se que uma imagem conjunta e as sinergias entre empresas permitem fortalecer a posição no mercado funcionando como estímulo ao aumento de exportações.

Nas restantes variáveis os valores médios das respostas são inferiores. Estes resultados negativos podem ser explicados pelo facto dos gestores sentirem que uma participação conjunta não proporciona tanto destaque como uma participação individual, como verificado nas respostas às entrevistas telefónicas.

Seguindo a mesma linha dos resultados para as feiras internacionais, os gestores revêm em baixa a participação conjunta em missões empresariais, excetuando a variável “angariação de clientes”. Os gestores nas respostas às entrevistas fazem ênfase ao facto de uma missão específica de uma empresa ser muito mais focada, e por consequência vantajosa. No entanto, uma missão

empresarial possui outra força, o que permite chegar a clientes que de outra forma seriam inalcançáveis, o que explica a razão desta variável apresentar um valor mais elevado.

Um dos subobjetivos deste estudo era constatar se as APE contribuem mais para a performance exportadora das empresas através das missões empresariais ou das feiras internacionais. Neste campo os gestores evidenciam uma clara superioridade das feiras internacionais em relação às missões empresariais.

Esta percepção de maior valor sobre as feiras internacionais leva a uma fraca participação das empresas em missões empresariais embora, as mesmas tenham vindo a aumentar. As entrevistas confirmaram um desconhecimento geral dos gestores sobre as missões, onde fatores como um *matching* desajustado e uma ligação por vezes muito política levam à preferência pelas feiras.

Os gestores continuam a observar maior impacto e resultados numa participação individual do que numa participação coletiva. No entanto, os fatores que os levam a participar sob a organização de uma agência, estão ligados aos incentivos financeiros, redução de tempo de preparação e menor alocação de recursos humanos, no seguimento do que concluíram Genctürk & Kotabe (2001).

As APE, segundo a percepção dos gestores das empresas consultados para este estudo, contribuem positivamente para a performance exportadora das empresas pois permitem a realocação dos seus recursos. Ao dispenderem menos tempo na preparação de uma ação, dado que a agência está encarregue de todo esse processo, as empresas podem focar-se em mais ações. Em consequência desta variável está a redução de colaboradores a trabalhar numa ação em específico. A redução de custos em participações conjuntas, bem como os incentivos dos PPE levam as empresas a realocar esses custos para mais ações e mercados.

Em suma, as EPA têm contribuído para a performance exportadora das empresas na medida que permitem a estas uma maior utilização dos seus recursos disponíveis. No entanto, em termos de contribuição direta para a performance exportadora, através das missões empresariais e feiras internacionais, as empresas percebem maior valor numa participação individual.

O presente estudo contribui para a teoria científica na medida em que avalia a contribuição das associações para a performance exportadora das empresas, através das feiras internacionais e missões empresariais, comparando as participações coletivas e individuais. Em estudos anteriores, o foco não visava a medição da contribuição das associações, mas apenas da ação.

Num momento crescente de intenção de exportação por parte das empresas, as várias associações lutam por oferecer os melhores serviços, proclamando-se como impulsionadoras da internacionalização das empresas e por consequência do país. Este estudo permitiu compreender, que o resultado em termos de performance exportadora, na percepção das empresas, não é tão positivo como as associações defendem.

Limitações e Oportunidades

Uma das limitações inerentes a este estudo prendeu-se com o facto de apenas serem consideradas na amostra, empresas do setor agroalimentar. As empresas de apenas um sector podem não ser o indicador tão representativo, uma vez que a ação das diversas agências de apoio à exportação difere de setor para setor. No entanto, como se focou num setor em específico aumenta a fiabilidade dos resultados alcançados para as agências do setor. Não obstante, alguns dos inquiridos desempenharam funções de internacionalização em empresas de múltiplos sectores, factor que aumenta a fiabilidade das conclusões.

Colocar as missões empresariais e as feiras internacionais no mesmo patamar para avaliação, pode também constituir uma limitação, uma vez que as duas, como afirmam alguns gestores, podem ser usadas para diferentes fins. No entanto, a principal finalidade do estudo foi a de perceber de que forma é que as APE contribuem para a performance exportadora das empresas através das missões e feiras internacionais, e não qual das ações se superiorizava.

Como terceira limitação, pode apontar-se a eficácia das variáveis escolhidas para o estudo. Como explicado anteriormente, as variáveis relativas à performance exportadora foram utilizadas por Brouthers & Wilkinson (2006) e adaptadas neste estudo para a avaliação das feiras e missões internacionais.

Uma das oportunidades de estudo para futuras investigações prende-se com a relação que as APE têm na definição do plano estratégico das empresas.

Bibliografia

- Alvarez, R., 2004. *Sources of export success in small and medium-sized enterprises: the impact of public programs*, *International Business Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 383-400.
- Banting, P. M. & Blenkhorn, D. L., 1974. *The Role of Industrial Trade Shows*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 3, pp. 285-295.
- Becchetti, L. & Rossi, S., 2000. *The positive effect of industrial district on the export performance of Italian firms*. *Review of Industrial Organization*, Vol. 16, pp. 53 – 69.
- Becattini, G., 1991. *The Marshallian Industrial District as a Socioeconomic Notion*, in Pyke, F., Becattini, G. & Sengenberger, W. (eds.), *Industrial District and Interfirm Cooperation in Italy*. Geneva International Institute for Labour Studies, pp. 10–19.
- Bennet, R. J., 1998. *Business associations and their potencial contribution to the competitiveness of SMEs*. *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 10, pp. 243-260.
- Bowman, J. R., 1989. *Capitalist Collective Action: Competition, Co-operation and Conflict in the Coat Industry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brouthers, L. E., & Wilkinson, T., 2006. *Trade promotion and SME export performance*. *International Business Review*, Vol. 15, pp. 233-252.

- Bryson, J. R. & Daniels, P. W., 1998. *Business Link, strong ties and the walls of silence: small and mediumsized enterprises and external business service expertise*. Government and Policy, Environmentat Planning A, Vol. 16, pp. 265-280.
- Carman, J. M., 1968. *Evaluation of Trade Show Exhibitions*, California Management Review, Vol. XI, pp. 35-44.
- Cavusgil, S. T. & M. R. Czinkota (Eds.), 1990. *International perspectives on trade promotion and assistance*. Westport, CT: Greenwood Press, Inc.
- Cavusgil, S. T. & Jacob, N., 1987. *Firm and management characteristics as discriminators of export marketing activity*. Journal of Business Research, Vol. 15, pp. 221–235.
- Chadwin, M. L., 1990. *State development programs: Assessment and recommendations*, in Cavusgil, S. T. & Czinkota, M. R. (eds.), *International perspectives on trade promotion and assistance*. Westport, CT: Greenwood Press, Inc.
- Coughlin, C. C. & Cartwright, P. A., 1987. *An examination of state foreign export promotion and manufacturing exports*. Journal of Regional Science, Vol. 27, pp. 439–449.
- Cranovetter, M., 1973. *The strength of weak ties*, American Journal of Sociotogy, Vol. 78, pp. 1360-1380.

- Denis, J. E. & Depelteau, D., 1985. *Market knowledge, diversification, and export expansion*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 3, pp. 77–90.
- Dillon, W. R., Madden, T. J. & Firtle, H. H., 1994. *Marketing research in a marketing environment*, 3rd edition. Burr Ridge, IL: Irwin.
- Doner, R. F. & Schneider, B., 2000. *The New Institutional Economics, Business Associations and Development*. Geneva: ILO/International Institute for Labor Studies, DP/110/2000, 285 p.
- Elvey, L. A., 1990. *Export promotion and assistance: A comparative analysis*, in Cavusgil, S. T. & Czinkota, M. R. (eds.), *International perspectives on trade promotion and assistance*. Westport, CT: Greenwood Press, Inc.
- Eisinger, P. K., 1988. *The rise of the entrepreneurial state*. Madison, WI: The University of Wisconsin Press.
- Floyd J. Fowler, J. 1993. *Survey Research Methods*. SAGE Publications, Inc.
- Francis, J. & Collins-Dodd, C., 2004. *Impact of export promotion programs on firm's competencies, strategies and performance. The case of Canadian high-technology SMEs*. *International Marketing Review*, Vol. 21, No. 4/5, pp. 474–495.
- Gençtürk, E. & Kotabe, M., 2001. *The effect of export assistance program usage on export performance: a contingency explanation*. *Journal of International Marketing*, Vol. 9, No. 2, pp. 51-72.

- Gil, S., Llorca, R. & Serrano, J. A., 2008. *Measuring the impact of regional export promotion: the Spanish case*. Papers in Regional Science, Vol. 87, No. 1, pp. 139-147.
- Gopalakrishna, S., Lilien, G. L., Williams, J. D., & Sequeira, I. K., 1995. *Do trade shows pay off?* Journal of Marketing, Vol. 59, No. 3, pp. 75–83.
- Gray, B. J., 1997. *Profiling managers to improve export promotion targeting*. Journal of International Business Studies, Vol. 28, No. 2, pp. 387–420.
- Gronhaug, K. & Tore, L., 1983. *Exploring the impact of government export subsidies*. European Journal of Marketing, Vol. 17, No. 2, pp. 5-12.
- Hansen, K., 2004. *Measuring performance at trade shows Scale development and validation*. Journal of Business Research, Vol. 57, pp. 1–13.
- Hashino, T., & Kurosawa, T., 2013. *Beyond Marshallian Agglomeration Economies: The Roles of Trade Associations in Meiji Japan*. Business History Review, Vol. 87, No. 3, pp. 489-513.
- Hayakawa, K., Lee, H.H. & Park, D., 2011. *Do Export Promotion Agencies Increase Exports?* Institute of Developing Economies.
- Head, K. & Ries, J., 2010. *Do trade missions increase trade?* Canadian Journal of Economics, Vol. 43, No. 3, pp. 754-775.
- Herbig, P., O'Hara, B. & Palumbo, F., 1997. *Differences between trade show exhibitors and non-exhibitors*. J Bus Ind Mark, Vol. 12, No. 6, pp. 368-382.

- Huber, G. P., 1985. *Temporal stability and response-order biases in participant descriptions of organizational decisions*. *Academy of Management Journal*, Vol. 28, pp. 943–950.
- Inkpen, A. C. & Beamish, P. W., 1997. *Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures*. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1, pp. 177–202.
- Jaramillo, C., 1992. *The basic functions of national trade promotion organizations*. *International Trade FORUM* July–September, 18–31.
- Johnson, P. & Gill, J. 2010. *Research Methods for Managers 4th Edition*. London: SAGE Publications Ltd.
- Kang, K., 2011. *Overseas network of export promotion agency and export performance: The Korean case*. *Contemporary Economy Policy*, Vol. 29, pp. 274-283.
- Kotabe, M. & Czinkota, M. R., 1992. *State government promotion of manufacturing exports: A gap analysis*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, No. 4, pp. 637–658.
- Lages, L. F. & Montgomery, D. B., 2001. *Export assistance, price adaptation to the foreign market, and annual export performance improvement: A structural model examination*. *The Economist*, Vol. 16, pp. 88–108.

- Lane, G. & Bachmann, R., 1995. *Risk, trust and power: the social construction of supplier relations in Britain and Germany*. WP5, ESRC Centre for Business Research, Cambridge.
- Lederman, D., Olarreaga, M. & Payton, L., 2009. *Export Promotion Agencies Revisited*. The World Bank Development Research Group Trade and Integration Team & Office of the Chief Economist Latin America and the Caribbean Region.
- Lesch, W. C., Eshghi, A., & Eshghi, G. S., 1990. *A review of export promotion programs in the ten largest industrial states*, in Cavusgil, S. T. & Czinkota, M. R. (Eds.), *International perspectives on trade promotion and assistance*. Westport, CT: Greenwood Press, Inc.
- Luke, J. S., Ventriss, C., Reed, B. J. & Reed, C. M., 1988. *Managing economic development: A guide to state and local leadership strategies*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Martincus, C. V., Estevadeordal, A., Gallo, A. & Luna, J., 2010. *Information barriers, export promotion institutions, and the extensive margin of trade*. *Review of World Economics*, Vol. 146, No. 1, pp. 91–111.
- Mitchell, N. J., 1990. *The decentralization of business in Britain*, *Journal of Politics*, Vol. 52, pp. 622-637.
- Mizruchi, M. S., 1992. *The Structure of Corporate Political Action: Interfirm Relations and their Consequences*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Nitsch, V., 2007. *State visits and international trade*. *World Economy*, Vol. 30, No. 12, pp. 1797-1816.
- Pointon, T., 1978. *Measuring the gains from government export promotion*. *European Journal of Marketing*, Vol. 12, No. 6, pp. 451-462.
- Olson, M., 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, 2nd edition. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Ramaswami, S. N. & Yang, Y., 1990. *Perceived barriers to exporting and export assistance requirements*, in Reid, S., 1985. *Exporting: Does sales volume make a difference? A comment*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 153-155.
- Reid, S., 1985. *Exporting: Does sales volume make a difference? A comment*. *Journal of International Business Studies*, Vol. 16, No. 2, pp. 153-155.
- Robertson, C., & Chetty, S. K., 2000. *A contingency-based approach to understanding export performance*. *International Business Review*, Vol. 9, pp. 211-235.
- Rose, A., 2007. *The foreign service and foreign trade: embassies as export promotion*. *World Economy*, Vol. 30, No. 1, pp. 22-38.
- Rosson, P. J. & Seringhaus, F. H., 1991. *International trade fairs: firms and government exhibits*, in Seringhaus, F. H. & Rosson, P. J. (eds), *Export Development and Promotion: The Role of Public Organization*, Kluwer Academic Publishers, Boston, MA.

Runci, M. A., 1994. *Leading members to new markets*. Association Management, Vol. 46, No. 2, pp. 40–46.

Salisbury, R. H., 1984. *Interest representation: the dominance of institutions*. American Political Science Review, Vol. 78, No. 1, pp. 64-76.

Sandler, G., 1994. *Fair dealing*. J Eur Bus, Vol 4, pp. 46-49.

Seringhaus, F. H., 1987. *The use of trade missions in foreign market entry*. Industrial Marketing and Purchasing, Vol. 2 (Winter), pp. 43–60.

Seringhaus, F. H., 1989. *Trade missions in exporting: State of the art*. Management International Review, Vol. 29, No. 2, pp. 5–16.

Seringhaus, F. H. & Rosson, P. (eds.), 1990, *Government Export Promotion: A Global Perspective*. London: Routledge.

Seringhaus, F. H. & Botschen, G., 1991. *Cross-national comparison of export promotion services: The views of Canadian and Austrian companies*. Journal of International Business Studies, Vol. 22, No. 1, pp. 115–133.

Seringhaus, F. H. & Rosson, P. J., 1998. *Management and performance of international trade fair exhibitors: Government stands vs. independent stands*. International Marketing Review, Vol. 15, No. 5, pp. 398–412.

- Shamsuddoha, A. K., Ali, M. Y. & Ndubisi, N. O., 2009. *Impact of government export assistance on internationalization of SMEs from developing nations*, Journal of Enterprise Information Management, Vol. 22, No. 4, pp. 408-422.
- Spence, M. M., 2003. *Evaluation export promotion programmes: UK overseas trade missions and export performance*. Small Business Economics, Vol. 20, pp. 83-103.
- Streeck, W. & Schmitter, P. C. (eds.), 1985. *Private Interest Government: Beyond Market and State*. London: Sage.
- Useem, M., 1984. *The Inner Circle: Large Corporations and the Rise of Business Political Activity in the US and UK*. Oxford: Oxford University Press.
- van Waarden, F., 1991. *Two logics of collective action? Business association as distinct from trade unions: the problems of associations of organizations*, in Sadowski, D. & Jacobi, O. (eds), *Employers' Associations in Europe: Policy and Organisation*. Baden-Baden: Nomos, pp. 51.
- Volpe-Martincus, C. V. & Carballo, J., 2008: *Is export promotion effective in developing countries? Firm-level evidence on the intensive and extensive margins of exports?* Journal of International Economics, Vol. 76, pp. 89-106.
- Yang, Y. S., Leone, R.P., & Alden, D. L., 1992. *A market expansion ability approach to identify potencial exporters*. Journal of Marketing, Vol. 56 (January), pp. 84-96.
- Young, S., 1995. *Export Marketing: Conceptual and Empirical Developments*. European Journal of Marketing, Vol. 29, No. 8, pp. 7-16.

Anexos

Anexo 1 - Inquérito

1.1. Nome da Empresa

1.2. Nome do Responsável pelo Preenchimento do Inquérito

1.3. Cargo ocupado dentro da Empresa *

1.4. Ano de Início de Atividade

1.5. Ano de Início das Exportações *

1.6. Número de Colaboradores da Empresa *

- menos de 10
- menos de 50
- menos de 250
- mais de 250

1.7. Volume total de Vendas nos seguintes anos *

	< 2 milhões de euros	< 10 milhões de euros	< 30 milhões de euros	> 30 milhões de euros
2010	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2013 (estimativa)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.8. Volume total de Exportações nos seguintes anos *

	<50 mil euros	< 100 mil euros	< 500 mil euros	< 1 milhão de euros	< 10 milhão de euros	> 10 milhões de euros
2010	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	<50 mil euros	< 100 mil euros	< 500 mil euros	< 1 milhão de euros	< 10 milhão de euros	> 10 milhões de euros
011						
2 012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.9. Ano de Início das Participações em Feiras Internacionais *

2.0. Número de Participações em Feiras Internacionais *

	0	1	2	3	4	5 ou mais
2 011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.1. Numa escala de 1 a 5, como avalia a participação da sua empresa em feiras internacionais do setor, nos seguintes parâmetros: *

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
Crescimento das exportações em mercado internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da quota de mercado no	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
estrangeiro						
Crescimento do número de Países para onde exporta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angariação de Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performance Exportadora no Global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.2. Numa escala de 1 a 5, como avalia a participação da sua empresa nas referidas feiras, sob a organização de uma associação/agência dedicada à internacionalização (ex:Aicep, AEP,Consultoras, PortugalFoods etc...), nos seguintes parâmetros: *

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
Crescimento das exportações em mercado internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da quota de mercado no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crescimento do número de Países para onde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
exporta						
Angariaçã o de Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performan ce Exportadora no Global	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2.3. Numa escala de 1 a 5, como avalia a escolha da participação da sua empresa nas referidas feiras, versus participações organizadas por agências dedicadas à internacionalização (ex:Aicep, AEP,Consultoras, PortugalFoods etc...), nos seguintes parâmetros: *

Nesta pergunta o objetivo é perceber qual a importância que as Participações Coletivas têm em detrimento de participações individuais, no processo de escolha de missões ou feiras internacionais, em relação aos três parâmetros apresentados.

	1 - pouco importante	2	3	4	5 - muito importante	N/A
Alocação de Recursos Humanos	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tempo despendido na preparação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Investime nto (Capital)	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.0. Quantas Missões Empresariais e Missões Inversas a sua Empresa Participou nos anos abaixo *

	0	1	2	3	4	5 ou mais
2 011	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 012	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 013	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.1. Quantas foram sobre a organização de agências/associações dedicadas à internacionalização (ex:Aicep, AEP,Consultoras, PortugalFoods etc...)*

- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5 ou mais

3.2. Numa escala de 1 a 5, como avalia a participação da sua empresa em missões empresariais e missões inversas, organizadas a título individual, nos seguintes parâmetros:*

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
Crescimento das exportações em mercado internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aumento da quota de mercado no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
Crescimento do número de Países para onde exporta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angariaçã o de Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Performan ce Exportadora no Global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.3. Numa escala de 1 a 5, como avalia a participação da sua empresa em missões empresariais e missões inversas, organização de agências/associações dedicadas à internacionalização (ex:Aicep, AEP,Consultoras, PortugalFoods etc...), nos seguintes parâmetros: *

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
Crescimento das exportações em mercado internacionais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Quota de mercado no estrangeiro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Número de Países para onde exporta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Angariaçã o de Clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1 - muito insatisfeito	2	3	4	5 - muito satisfeito	N/A
Performance Exportadora no Global	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. Numa avaliação global comparativa qual acha contribuir mais para a performance exportadora da empresa *

- Feiras Internacionais
- Missões Empresariais/Inversas

Anexo 2 – Carta que acompanhou o inquérito

Exmos. Senhores,

O nosso colaborador João Carvalho encontra-se a trabalhar numa tese de mestrado, no âmbito do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica Portuguesa, sob orientação do Prof. Ricardo Morais, e tem como objetivo analisar o impacto das associações empresariais na performance exportadora das empresas, através dos programas de apoio às exportações.

Para substanciar a sua tese, necessita de fazer uma consulta às empresas exportadoras, através de um inquérito e cujo link encontra-se abaixo.

Neste sentido, solicito encarecidamente a V. colaboração no preenchimento do mesmo até ao dia 7 de Fevereiro e cujo tempo não levará mais do que 5 minutos.

Sublinho que as suas respostas serão confidenciais e que não existem respostas certas ou erradas. A sua participação é voluntária, sendo assegurado o anonimato dos seus dados pessoais e das suas respostas.²

A Chefe Executiva da PortugalFoods
Ondina Afonso

² A presente carta foi redigida pela diretora executiva da PortugalFoods

Anexo 3 - Entrevistas por telefone

Entrevistado 1

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Penso que através da associação é mais vantajoso, pela experiência que tenho. Essencialmente porque estamos enquadrados, não é? Estamos mais enquadrados, estamos mais direcionados. E normalmente numa missão nunca vamos sós, não é? E podemos trocar aqui algum tipo de contactos e não só. Mesmo com os nossos colegas que não sejam... aquilo que eu noto, é que mesmo colegas que não sejam da nossa área de negócios. Ou seja, de colegas que sejam de outras áreas ligadas à alimentação. Há sempre algum feedback, alguma informação que nos pode ser útil. E normalmente conseguimos sempre ter mais alguma coisa que ir sozinho para uma missão, por isso não tenho dúvidas quanto a isso.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Sim, sim. Aí não tenho dúvida absolutamente nenhuma. E na experiência que tenho tido tem sido extremamente útil esta relação e esta comunicação que nos tem ajudado muito a conhecer novos mercados e inclusive importadores que nós nem sequer sonhávamos que existiam. E através desta conversa, desta interação temos aberta... não digo abrir uma porta de uma forma muito direta, mas pelo menos estamos a conhecer muito mais coisas que que doutra forma não poderíamos chegar lá.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: eu acho que... eu acho que está-se aqui a misturar um bocadinho as coisas. Está-se a pôr no mesmo patamar as duas situações. Eu acho que todas elas têm a sua utilidade de formas diferentes, quer dizer... As missões têm uma aproximação muito mais direta com o cliente, não há dúvidas quanto a isso. Já todos aqueles obstáculos, aquelas perdas pelo meio já foram retiradas. Mas por outro lado a probabilidade de encontrarmos novos clientes e clientes muitas vezes inesperados vai mais numa feira, porque aí não há esse controle, essa limitação e muitas vezes encontramos clientes que não fazemos e ideia e que podem ser grandes clientes, que de outra forma nas missões normalmente procura-se o que é direcionar sempre a grandes cadeias, a potenciar aquele cliente. Eu acho que uma coisa vem sempre complementar a outra, na minha opinião.

Numa missão há muita informação que é dada na hora, porque dá tempo para isso. Enquanto que o *follow up* de uma feira é sempre muito mais longo porque toda aquela informação que numa missão é dada na hora e há tempo de conversar, de falar, muitas vezes nas feiras isso não é possível, não é? O *follow up*, na minha opinião, de uma feira é sempre muito mais longo. Não quer dizer que tenha menos sucesso, não é isso que estou a dizer...

Entrevistado 2

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: É assim a situação de uma agendazita feita de forma individual pela empresa. Pela intervenção de uma outra entidade, sobretudo sem a presença, no fundo – que muitas vezes acontece não é? – é possível e pode acontecer, não havendo concorrentes, eu preferiria a situação individual. É algo mais objetivo. Quando é uma empresa, quando consegue uma empresa sozinha organizar ou a vinda de um importador ou fazer uma visita a um importador a um outro país, regra geral já existe um interesse pré estabelecido não é? Hum... e as coisas podem acabar por ter melhores resultados. A nível de ir em comitiva, existe a questão da concorrência não é? Com outros também tem a vantagem de se conseguir chegar a contactos que sozinho era mais difícil.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Acho que aí é vantajoso. Consegue-se um impacto a não ser que a empresa tenha um capital de investimento muito grande e consiga alugar um espaço de 70 a 80 metros quadrados e criar o impacto de grande empresa.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: Acho que a missão empresarial é mais objetiva, pronto, é mais direcionada, já se vai concretamente.... Só vai quem tem interesse ou porque só vão empresas importadoras daquela área, começando por exemplo pela troca de cartões, não é numa feira de *trading* ou taxação que são centenas e centenas

de cartões e depois aquilo é o que é. Depois 4 ou 5% dos contactos é que realmente, é que se acabam por traduzir em negócios, mas numa missão empresarial as coisas são mais objetivas. No fundo, elimina-se os fatores curiosos, no meio disso.

Numa feira, numa questão de gentileza trocam o cartão comercial, e normalmente nas feiras aparecem, montes de gente com ideias, com o que vão fazer ou que estão pensar fazer, estão a criar não sei que, mas normalmente, numa missão empresarial não é assim, só vai quem tem coisas para vender, aparecem quem tem coisas, ou quem quer comprar numa feira não é bem assim.

Entrevistado 3

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Nível Coletivo. É fácil: porque a título individual nós somos apenas mais um, como se formos sob o “chapéu” de uma associação temos uma outra credibilidade e uma outra divulgação que não temos a título individual.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: É assim, podemos perder... Tem uma vertente, no caso de um país, como no caso de Portugal, que só conhecemos a zona de Portugal toda concentrada, pode ser uma mais-valia; agora no nosso caso, e isto muito especificamente, na Anuga, para nós tinha sido muito mais rentável ter estado no pavilhão 6, o pavilhão da carne, onde estava toda a charcutaria e toda a carne. Nós perdemos por estar ali no pavilhão de Portugal, na zona de Portugal. Tem partes positivas e partes negativas.

Em termos de coletivo temos a questão da força, da linguagem e da divisão de custos.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: É assim, reação mais rápida tem as missões empresariais, são muito mais direcionadas e podemos ter uma resposta muito mais rápida. Sejam as missões empresariais ao cliente ou do cliente cá. Aqui também tem um bocadinho que ver com uma “correlação de poderes”, porque nós ao irmos lá

estamos a sujeitar-nos ao poder deles, ao virem cá são eles que estão na disposição de absorver a nossa informação e a aceitarem a nossa influência local. Um pouco como jogar em casa e jogar fora no futebol.

Agora, se pensarmos no que é que tem mais impacto, em termos de visibilidade, as feiras tem muito mais visibilidade, porque são muito mais abrangentes, tem muito mais clientes e temos muito mais potenciais clientes. Se pensarmos em missões direcionadas, vamos a um cliente, é diferente. São conceitos completamente diferentes. Não se pode comparar aquilo que não é comparável.

Eu vou-lhe dar um exemplo. Um exemplo concreto, a nossa participação na SIAL Paris. Nós tivemos centenas de contactos. Dessas centenas de contactos nós fortalecemos 2 clientes e arranjamos 3 clientes novos. E desses clientes novos, só um deles já nos pagou a ida a Paris. Agora, no caso da Anuga, tivemos um cliente novo, fortalecemos a parceria com alguns clientes, mas até agora só conseguimos ter um cliente novo. Estamos a falar de uma feira em outubro, enquanto que na SIAL Paris, que nós só começamos a trabalhar a sério com os clientes, não digo um ano mas 9 meses depois.

As feiras têm muito que ver com a questão de dizermos “nós estamos aqui, nós também somos participantes nesta guerra que é o mercado internacional”. No caso de uma missão, é muito mais direcionada, muito mais “à la carte”, ou seja, nós podemos perfeitamente adequar às necessidades do cliente que estamos a visitar.

Numa missão, depende da preparação que seja feita pela associação. Se levarem 10 fornecedores, ou 10 associados, com o mesmo produto, é claro que não surte efeito. Se fizerem vocês uma escolha prévia, ou se deixarem que a seleção seja feita pelo cliente com base em algumas amostras e tudo isso, sem conhecer as pessoas, se calhar conseguem fazer uma triagem maior e fazem com que seja uma visita muito mais direcionada já a corresponder às

necessidades do cliente. É assim, o trabalho prévio é que está na génese do sucesso dessa missão.

Acho que pode ser feito um trabalho prévio nas feiras, mas fazer um trabalho prévio, sabendo o tipo de cliente que podemos trabalhar, articulado com a AICEP, em termos de recolha de informação, mas se calhar haver algum contacto prévio da parte das associações, já preparando reuniões para os próprios associados que vão estar presentes nessa saída, esse trabalho de pré-*matchmaking* é capaz de ser muito interessante.

Entrevistado 4

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Funciona melhor quando vamos sozinho e não quando vamos com associações. Nas missões muitas delas não são bem preparadas, para conseguir produzir o efeito que queremos, há sempre alguma empresa, pelo menos naquilo que eu tenho reparado, que não fica bem servida digamos, não têm os contactos direitos, o *matching* não foi bem feito.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: A Associação isto porque existe uma componente financeira muito importante. Não só, também a componente de quanto mais formos mais somos, existe aqui a complementaridade entre as empresas.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: Uma Feira Internacional. Porque numa feira não estamos cingidos só a um mercado, estamos numa plataforma, que serve de ponto de encontro, para atuais clientes e também para futuros a nível de prospeção, não só sobre aquele mercado mas de outros. Por exemplo na feira Prodexpo, eu tive Bielorrússia , Ucrânia, ou seja não só do mercado alvo mas de outros também. Da minha experiência, numa feira é muito normal que o risco acrescido que em 100 contactos, um coloque uma encomenda e que seja nosso cliente, e já é uma feira que correu bem, enquanto que numa missão, se não houver um *matching*

que esteja bem feito, nunca vamos conseguir nada. O que resulta numa perda de tempo e recursos.

Entrevistado 5

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Oh João eu vou-lhe dar uma resposta que não é muito politicamente correta, mas também é condicionada pelo facto de a minha empresa ser uma empresa mais de produção industrial e menos de consumidor, isto condiciona em muito a minha resposta.

Eu diria que o problema de coordenação de missões empresariais por *umbrela*, como organizam tudo de uma forma muito macro, vocacionada para conseguir proporcionar aquilo que entendem que é útil para as empresas que vão, a minha experiência diz-me que aquilo acaba por ter muito pouco interesse. Os interlocutores que estão do outro lado muitas vezes são pessoas que não têm rigorosamente nada a ver com aquilo que nós pretendemos. Volto a dizer que tenho esta sensação pelo facto de a minha empresa ser muito vocacionada para a produção, talvez se estivéssemos num estágio mais desenvolvido, pequenas embalagens e um mercado mais aberto, esse tipo de coisas, e os consumidores preparados para consumirem a pequena embalagem, então faria muito sentido. Como muitas vezes os interlocutores são virados para produtos de consumidor final, eu da experiência que tenho, permita-me a expressão acabei a achar aquilo uma perda de tempo.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Eu vou-lhe ser franco oh João, você pode olhar para isto de dois prismas, estritamente financeiro, não há dúvida que isto não é só vantajoso como eu diria é a única forma de ser feito, ou um prisma de impacto, eu sou-lhe franco, eu acho que o impacto de uma participação individual de uma empresa,

é sempre maior, agora também sou o primeiro a reconhecer, que se não houvesse estas *umbrellas* ou melhor as PortugalFoods todas que existem pelo mundo fora, muitas empresas nem se quer iriam, e eu estou a falar na qualidade de funcionário, apesar de tudo uma empresa com um nível de faturação acima da média das associadas da PortugalFoods, se nós padecemos desse mal eu posso imaginar as empresas que faturam 700, 800 mil euros. Acho que é um veículo por excelência, uma coisa genialmente pensada e acho que é um exemplo de coisas que se tem feito bem em Portugal, que permite que a malta consiga fazer alguma coisa, mas embora, acho que embebeda um bocadinho às vezes as pessoas com a ideia de internacionalização e elas vão um bocadinho à procura de um elo dourado que depois não existe mas isso já é um problema delas.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: Não lhe sei responder a isso com clareza, eu diria que em última estância a feira, pelo facto de permitir aquém lá está uma maleabilidade diferente, você está a falar com um tipo, eu devo-lhe ser franco, eu tenho uma postura muito séptica em relação às feiras. Quando eu consigo mais resultados é quando lá vou na qualidade de visitante do que como expositor. Se tiver que dar uma resposta assumia a feira. A maioria das empresas, nem sequer tem estrutura para dar *follow up* aos contactos da feira. A malta chega a casa com um aglomerado de cartões e folhas que não sabe bem o que é, olha para quilo de uma forma anárquica e desorganizada e se calhar, vai dar importância a coisas que não tinham, e vai deixar passar uma ou outra janela de oportunidade que por ventura podia fazer concretizar alguma coisa, num horizonte mais curto.

Entrevistado 6

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Isso depende dos casos, se for mercados que nós já fazemos e já temos conhecimento do mercado, onde já temos alguns clientes e que depois a missão será por exemplo para desenvolver novos clientes, tem tido melhor resultado a missão ser conduzida pela própria empresa. Em mercados totalmente desconhecidos temos uma boa experiência com organizações. Funciona melhor mesmo em termos de preparação e tempo, depois também as organizações, mesmo que seja uma organização de cá vai contratar uma consultora no mercado de destino que mais facilmente consegue os contactos, consegue a agenda. Em mercados desconhecidos tem resultado melhor. Eu tive um caso que foi muito bem-sucedido, que foi o mercado da Índia, que correu muito bem e eu tive imensas reuniões, também já tive um caso que correu muito muito mal em que tive uma semana fora e não tive uma reunião. O problema, acho que é na seleção das consultoras nos mercados de destino, aí ou selecionam uma boa consultora, ou pode ser um problema que foi o caso. Aqui a responsabilidade não foi tanto da organização de cá, mas sim da consultora, mas em último caso a responsabilidade é da organização.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Participação conjunta. Em primeiro lugar por uma questão de logística e de simplificação de todo o processo de participação na feira do nosso lado, pois não é tratado diretamente por nós e depois mesmo em termos de sinergias e de estarmos presentes como um país e também nós notamos que clientes que vão direcionados para outras empresas portuguesas e para outro tipo de produtos,

acabam depois por visitar outras empresas portuguesas, caso que aconteceu com a nossa empresa e interessarem-se pelos nossos produtos e eram clientes de outras empresas portuguesas de produtos não-concorrentes.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: Eu acho que depende, se for mercado totalmente desconhecido e que seja abordado pela primeira vez, eu acho que é a feira, pelo menos na nossa experiência, quer em número de angariação de contactos, conseguem-se muitos mais contactos do que numa missão em que os contactos são sempre muito limitados, pode-se ter 5 ou 6 num dia e numa feira não. Permite também, quando é um mercado que não nos conhece, permite apresentar os produtos, porque conseguimos ter a gama toda de produtos, conseguimos dar provas. Em mercados totalmente desconhecidos a nossa empresa prefere, numa primeira abordagem, fazer uma ou duas feiras iniciais para conseguir os contactos. Depois quando se conhece melhor, pode-se ir diretamente ao mercado, se bem que nós temos o mercado do Canadá que nós trabalhamos há imensos anos e que apesar de ser uma feira pequena, nós fazemos sempre a feira do Canadá todos os anos, por uma questão de reforço de imagem, reforço da presença no mercado, também é importante e também varia muito. Se feira se missão, isso varia muito consoante o mercado, mas quando é um mercado totalmente desconhecido, eu acho que feiras.

Entrevistado 7

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Vou-te ser sincero, depende do contexto e depende país. Digamos: em países cujo mercado onde nós atuamos seja mais, já esteja mais organizado e, portanto os *players* estejam identificados e sejam de fácil acesso ou pelo menos conhecidos e contactáveis, eu prefiro fazer uma coisa organizada por nós, e evitar a confusão da multiempresa e mais direcionado aos contactos que quero e, portanto fazer um programa adaptado com 100% às nossas necessidades. Se estamos a falar num país cuja nossa abordagem é muito prematura que não estão os planos totalmente identificados e que ainda nós próprios estamos a cheirar o mercado, então aí prefiro uma organização de uma associação porque, lá está, são primeiros contactos até num mercado onde certamente temos pouca experiência e onde e num grupo de empresas onde certamente os contactos vão ser arrançados por uma associação que possivelmente já estudou o mercado primeiro do que nós, aí então prefiro uma organização feita por uma associação. Depende muito do mercado e do contexto.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Mais uma vez tem muito que ver com o mercado e o tipo de feira que estamos a falar não te consigo dar uma resposta definitiva, ou seja, se estamos a falar de um mercado novo para nós e, portanto, não estamos presentes a exportar e a nossa experiência no mercado é curta, então eu prefiro ir e a primeira vez, imagina, que vamos a uma feira então eu prefiro ir com uma associação. Porque o risco de as coisas falharem é menor porque a nossa

exposição vai ser menor e porque, pronto vai ser um primeiro toque ao mercado portanto é tudo ainda prematuro. Agora se estamos a falar de um mercado onde já estamos presentes, onde já temos parceiros onde já temos clientes identificados na área a trabalhar. E, onde o nosso interesse é reforçar a posição do mercado então faz sentido gradualmente ir abandonando o esquema coletivo e apostar num campo próprio e, certamente até então com mais visibilidade, um bocadinho mais elaborado. Lá está tem mais a ver com a qualidade do mercado.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: Mais uma vez tem de ver com o mercado. As duas são aplicáveis e as duas fazem sentido, depende do momento, ou seja, se estamos a falar de um verdadeiro primeiro toque ao mercado eu acho que uma missão pode ser interessante até para nós conhecermos o mercado em si e se calhar criarmos as dúvidas iniciais que vale a pena ou não iniciar porque uma missão quer queiramos ou não, tem um investimento completamente diferente e mais baixo do que uma feira. De facto se decidirmos centrar num mercado e, não tivermos experiência e não tivermos ainda clientes, etc. Faz sentido fazer uma feira como primeiro toque se estivermos a falar em mercado Europeu, normalmente ao caso da feira, há determinados mercados que não faz sentido começarmos pela feira estamos a falar da Bélgica, Luxemburgo, da Holanda. São países que não têm feiras de relevância para o mercado em si, faz sentido apostar em missões direitas em vez de feiras, nesse mercado.... Agora mercados como o francês, mercados como o espanhol faz sentido fazer feiras porque são mercados grandes que têm feiras de relevância no próprio mercado então aí faz todo o sentido, em primeiro toque.

Para países pequenos cujo mercado interno ou cujo mercado interno não se faz ou ainda não há uma feira de relevância em determinado mercado é que de facto somos muito mais objetivos de forma, através da missão Identificarmos parceiros, contactos, reuniões. Agora, há outros mercados, por exemplo em França, a grande distribuição está muito organizada e é blindada e não consegues, portanto, tu para teres acesso é muito mais difícil se calhar expondo-te numa feira, pode servir como abertura de portas nesse sentido da notoriedade que a tua marca tem. Quanto mais desses compradores dessa grande distribuição. E, eu acho que é essa a perspetiva. No fim do dia ter uma resposta definitiva para missão ou feira eu não tenho. E, depende muito do mercado do produto, da empresa, de quem é o nosso cliente alvo, se a grande distribuição, etc.

Entrevistado 8

Entrevistador: Participar numa Missão Empresarial a título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Eu nunca participei em nenhuma missão empresarial. Na minha opinião, acho que indo através de uma missão empresarial organizada conjuntamente poderá ter vantagens.

Entrevistador: Participar numa feira Internacional título Individual, ou sob a organização de uma associação? Porquê?

Entrevistado: Acho que traz mais vantagens participar conjuntamente com a associação. Primeiro pela imagem, imagem de grupo, tem-se outra presença que não se tem se se estiver sozinho. Para mim é também mais fácil no sentido da organização, a parte operacional do lado da empresa (...). Para mim é uma vantagem.

Entrevistador: Feiras Internacionais ou Missões Empresariais, qual a que contribui mais eficazmente para a performance exportadora das empresas? Porquê?

Entrevistado: A feira é mais vantajosa. Porque, na minha opinião, têm outra projeção. As missões empresariais que eu tenho conhecimento têm sempre um aspeto muito político, não na parte mais prática mas na parte mais institucional. Isto em termos de negócio em si não se concretiza. As missões empresariais abrem portas para muita coisa. Então se houver, politicamente, por trás, uma posição, um reforço, mais facilmente abre essas portas. Mas muitas vezes as portas políticas não são as melhores para nada. Muitas vezes a parte política não se mistura muito com a parte dos negócios. Quem faz política não faz negócios.