



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Diplomacia económica:

O papel das agências de investimento externo e o
caso da AICEP na Tailândia

Filipa Maia Alexandre

Católica Porto Business School
maio 2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

Diplomacia económica:

O papel das agências de investimento externo e o caso da AICEP na Tailândia

Trabalho Final de Mestrado na modalidade de Relatório de Estágio
Apresentado à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em
Gestão

por

Filipa Maia Alexandre

Sob a orientação de
Professora Ana Lourenço

Católica Porto Business School
maio 2020

Agradecimentos

Sem dúvida que, para mim, faz todo o sentido começar por agradecer ao meu mentor de estágio e responsável pela delegação da AICEP em Banguécoque, Dr. Pedro Aires de Abreu, pela forma como me acolheu e me apoiou durante toda a minha experiência de estágio. Foi um grande privilégio trabalhar e aprender o que tanto teve para me ensinar. Esta dissertação reflete a acessibilidade e dedicação que teve para me ajudar, ao disponibilizar-me todos os meios que tinha para a realização do meu projeto, toda a preocupação na minha aprendizagem sobre o tema da Diplomacia Económica, que quando cheguei, era algo tão novo para mim. Posso afirmar, com toda a certeza, que a concretização deste projeto foi um trabalho conjunto.

Também um grande obrigado à Embaixada de Portugal em Banguécoque e a todos os meus colegas, que me acolheram de forma tão calorosa. De lá trago mais do que colegas de trabalho, trago grandes amigos para a vida.

À minha orientadora, que sempre se mostrou inteiramente disponível para me ajudar no desenvolvimento deste projeto e para clarificar as minhas ideias, entendendo-me e apoiando-me a cem por cento qualquer que fosse o caminho que pretendia seguir. Sem a sua contribuição, a finalização deste trabalho não teria sido possível.

Um enorme obrigado, do fundo do meu coração, aos meus pais por me terem possibilitado esta oportunidade e que tanto me apoiaram em todas as conquistas e adversidades que enfrentei ao longo de todo este processo de adaptação cultural na Tailândia e, sem dúvida, na escrita da presente tese. Não podia estar mais grata por tudo o que fizeram por mim. E ao meu irmão, alguém que tanto admiro e a quem sempre recorri em momentos de dúvida para me aconselhar e dar a sua opinião que tanto respeito, e que muitas horas passou comigo ao telefone a ouvir os meus desabafos.

Por último, às minha colegas de trabalho na Embaixada de Portugal em Bangucoque e grandes amigas para a vida, Bárbara Oliveira e Beatriz Castro, com quem partilhei todos os passos da elaboração da minha dissertação e por tantos dias de vitórias e dúvidas que passámos.

Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado, a diplomacia tradicionalmente política teve que se adaptar, alargando as suas funções. As empresas cada vez mais procuram crescer através da internacionalização, promovendo a economia do país. Verificou-se a necessidade por parte dos estados de apoiar esta expansão, como oportunidade de crescimento da economia dos países e de defesa dos interesses nacionais na ação externa. Assim nasce o conceito da diplomacia económica, com novos atores, novas atividades e novos objetivos.

A diplomacia económica tem duas vertentes principais: a promoção da imagem do país nos mercados externos, das exportações e do investimento direto estrangeiro e, por outro lado, fortalecer o comércio bilateral e multilateral, através de políticas externas económicas e comerciais. Foi neste sentido que, em Portugal, foi fundada a AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal - entidade principal na atividade da Diplomacia Económica portuguesa.

O presente trabalho tem como objetivo facilitar um melhor entendimento sobre o conceito da diplomacia económica e do trabalho envolvente dos seus atores, dando ênfase à diplomacia económica nacional e à AICEP, entidade onde foi desenvolvido o estágio curricular final de mestrado, em Banguecoque. Assim, são colocadas duas questões: “Qual o papel das agências de investimento externo na internacionalização das empresas portuguesas?” e “Qual o papel que a delegação da AICEP Banguecoque tem desempenhado no processo de internacionalização das empresas nacionais no mercado tailandês?”.

Para dar resposta a estas questões, neste trabalho foi realizado um caso de estudo da delegação da AICEP Banguecoque centrado nas atividades realizadas pela entidade, com

o intuito de entender melhor a contribuição da delegação no relacionamento bilateral dos países. Este estudo é suportado pela recolha de dados descritivos e estatísticas, assim como por dados facultados pela própria delegação e também, por meio de observação ao longo da realização do estágio curricular.

Os resultados permitiram concluir que, cada vez mais, os governos procuram as agências de investimento externo como um instrumento de apoio à competitividade das economias nacionais nos mercados externos. Estas agências são consideradas imprescindíveis na internacionalização de uma economia, uma vez que estão exclusivamente destinadas às atividades de diplomacia económica e trabalham unicamente no sentido de eliminar as barreiras à internacionalização. A AICEP Banguécoque, estando incluída neste tipo de agências, trabalha também neste sentido.

Para dar resposta ao estudo do caso, foram algumas as dificuldades sentidas devido à escassa informação existente sobre o trabalho a ser desenvolvido. A delegação da AICEP é ainda um projeto embrionário, num mercado ainda a começar a ser explorado, o que dificultou a avaliação do desempenho da delegação. É inegável o facto de que o trabalho da delegação tem vindo a ser cada vez mais reconhecido e, com uma maior aposta neste sentido por parte do governo nacional, poderá trazer inúmeras oportunidades à internacionalização da economia portuguesa.

Palavras-chave: Diplomacia Económica, Internacionalização, Estudo de Caso, Diplomacia Económica Portuguesa, Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

Abstract

In an increasingly globalized world, a traditionally political diplomacy had to adapt, expanding its functions as companies increasingly grow through internationalization and promote the country's economy. National States need to support this expansion, as an opportunity for growth of the economy of countries and defense of national interests of external action. This is the origin of the concept of economic diplomacy, with new actors, new activities and new objectives.

Economic diplomacy has two main aspects: promoting the country's image in foreign markets, exports and foreign direct investment and, on the other hand, strengthening bilateral and multilateral trade, through policies for external trade and economics. It is in this sense that, in Portugal, AICEP - Agency for Investment and Foreign Trade of Portugal - is the main entity within the Portuguese economic diplomacy.

This work aims to facilitate a better understanding of the concept of economic diplomacy and the involving work of its actors, emphasizing the national economic diplomacy and AICEP, the entity where the final master's degree internship was developed, namely in the Bangkok delegation. Thus, two questions are asked: "What is the role of foreign investment agencies in the internationalization of Portuguese companies?" and "What role has the AICEP Bangkok delegation played in the internationalization process of national companies in the Thai market?".

To answer these questions, this work carried out a case study of the AICEP Bangkok delegation centered on the activities carried out by the entity, to better understand the contribution of the delegation in the countries' bilateral relationship. This study is supported by the collection of descriptive and statistical data, as well as data provided by the delegation itself and also through observation throughout the course internship.

The results allowed us to conclude that, more and more, governments perceive foreign investment agencies as an instrument to support the competitiveness of national economies in foreign markets. These agencies are considered, therefore, indispensable in the internationalization of an economy, since they are exclusively destined to economic diplomacy and work to eliminate the barriers to internationalization. AICEP Bangkok, being included in this type of agencies, also works in this direction. To develop the case study, there were some difficulties felt, namely due to the scarce information on the work to be developed. It is an embryonic project, in a market yet to be explored, which made it difficult to assess the delegation's performance. Even so, the delegation's work has come to be recognized and, with a greater commitment in this regard by the national government, it may bring numerous opportunities for the internationalization of the Portuguese economy.

Keywords: Economic Diplomacy, Internationalization, Case of Study, Portuguese Economic Diplomacy, Investment and Foreign Trade Agency of Portugal

Índice

Agradecimentos	1
Resumo	3
Abstract.....	5
Índice	7
Índice de Figuras.....	9
Índice de Tabelas.....	10
Índice de Abreviaturas.....	11
Introdução.....	12
Capítulo I – Diplomacia económica como instrumento de política externa.....	15
1.1. Diplomacia económica	15
1.1.1. Conceito e evolução	15
1.1.2. Agentes da diplomacia económica.....	19
1.1.3. Atividades da diplomacia económica	21
1.2. Internacionalização	25
1.2.1. Conceito.....	25
1.2.2. Formas de internacionalização.....	26
1.2.3. Oportunidades e riscos envolvidos na internacionalização.....	32
1.3. Mercados emergentes.....	36
Capítulo II – Diplomacia Económica de Portugal	39
2.1. Enquadramento histórico e modelo atual	39
2.2. Objetivos e prioridades	43
2.3. Agentes de diplomacia económica de Portugal.....	45
2.4. Indicadores de desempenho da diplomacia económica em Portugal	56
Capítulo III – Método de Investigação.....	62
3.1. Questões de Investigação	62
3.2. Método de Investigação	63
3.2.1. Planeamento da Investigação.....	63

3.2.2. Implementação do método de investigação.....	64
Capítulo IV – O caso da AICEP na Tailândia.....	66
4.1. Caracterização do mercado tailandês.....	66
4.2. Relações bilaterais entre Portugal e Tailândia	77
4.3. O papel da AICEP Banguécoque como agente de diplomacia económica	83
4.3.1. Caracterização da AICEP Banguécoque	83
4.3.2. Atividades da AICEP Banguécoque.....	83
4.3.3. Indicadores de desempenho da AICEP Banguécoque.....	87
4.4. Propostas de ação.....	90
Capítulo V - Conclusões.....	92
Referências Bibliográficas	96
Anexos	102
Anexo 1 – Organograma MNE.....	102

Índice de Figuras

Figura 1 - Fatores a considerar na escolha do modo de entrada num mercado externo	27
Figura 2 - Estrutura orgânica da rede externa portuguesa	42
Figura 3- Evolução do Investimento Direto de Portugal com o Exterior.....	59
Figura 4- Evolução das exportações portuguesas	60
Figura 5- Principais produtos exportados em 2017.....	70
Figura 6 - Principais produtos importados em 2017	71
Figura 7 - Objetivos para 2020 da AICEP Banguécoque.....	85

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Indicadores de desempenho da AICEP	58
Tabela 2 - Principais indicadores macroeconómicos da Tailândia	69
Tabela 3- Balança comercial de bens de Portugal com a Tailândia.....	78
Tabela 4 - Contributo da Tailândia para o crescimento do comércio internacional português de bens	78
Tabela 5 - Operadores económicos portugueses	79
Tabela 6 - Exportações de Portugal para a Tailândia por Grupos de Produtos.....	80
Tabela 7 - Importações de Portugal provenientes da Tailândia por grupos de Produtos	81

Índice de Abreviaturas

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

APE – Agência de Promoção de Exportação

API – Agência de Promoção e Investimento

ASEAN – *Association of Southeast Asian Nations*

DGAE – Direção Geral dos Assuntos Europeus

DGPE – Direção Geral de Política Externa

FFE – Fundo de Fomento de Exportação

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

ICEP – Instituto de Comércio Externo em Portugal

IDE – Investimento Direto Estrangeiro

IDPE – Investimento Direto de Portugal no Exterior

IIE – Instituto de Investimento Externo

INE – Instituto Nacional de Estatística

ME – Ministério da Economia

MNE – Ministro dos Negócios Estrangeiros

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

ONG – Organização Não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

UE – União Europeia

Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado, realizado no âmbito do Mestrado de Gestão da Católica Porto Business School, foi desenvolvido na modalidade de relatório de estágio. Durante seis meses, a autora estagiou na delegação da AICEP Portugal Global em Bangucoque, inserida na Embaixada Portuguesa, onde foram exercidas funções de apoio nas diversas áreas de atuação da entidade, reportando diretamente ao delegado, Dr. Pedro Aires de Abreu.

O presente estudo visa compreender em que consiste a Diplomacia Económica e quais os elementos que a compõem. Para alcançar esse objetivo, procedeu-se ao estudo do caso da delegação da AICEP Bangucoque, orientado pelas seguintes questões: “Qual o papel das agências de investimento externo na internacionalização das empresas portuguesas?” e “Qual o papel que a delegação da AICEP Bangucoque tem desempenhado no processo de internacionalização das empresas nacionais no mercado tailandês?”. O objetivo é perceber, assim, a contribuição da delegação na Tailândia na internacionalização das empresas nacionais, e qual a sua influência na atração de investimento e na promoção da imagem de Portugal.

A diplomacia económica é um conjunto de ações que visam melhorar os interesses económicos de um país no mercado externo. Tradicionalmente, a diplomacia era uma função do Estado mas esta atribuição veio-se a alterar ao longo dos anos. Vários autores como Barston (2014), Bayne & Woolcock (2011), e Saner & Yiu (2003), defendem que a diplomacia deixou de ser uma atividade dependente do Estado, apoiando a integração de outros atores não estatais. Atualmente, a diplomacia económica é também executada por organização internacionais, empresas multinacionais, grupos de sociedade civil e organizações sem fins lucrativos.

Em prol da proximidade entre o governo e as empresas, surgiram também as Agências de Promoção de Investimentos (APIs), fundadas pelos governos nacionais, como ferramenta de promoção e atração de investimentos estrangeiros (Zanatta, Costa & Filippov, 2006).

Em Portugal, a AICEP encaixa-se neste tipo de agência.

Para responder às questões propostas, este trabalho foi desenvolvido na forma de estudo do caso, focado na delegação da AICEP Banguécoque.

A presente dissertação está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo discute, primeiramente, o conceito de diplomacia económica e a sua evolução, referindo também as respetivas atividades e atores participantes. De seguida, é aberto o conceito de internacionalização, discutindo as diversas formas de entrada de uma empresa num mercado externo, e quais as vantagens e desvantagens que este processo poderá trazer. Por fim, é feita uma breve explicação do conceito de mercados emergentes, uma vez que a Tailândia se insere neste tipo de economia.

O segundo capítulo enfoca o caso português na diplomacia económica. É feita uma análise da evolução da diplomacia económica nacional até aos anos atuais, quais os seus objetivos e prioridades, e que agentes atuam neste sentido. Por fim, também é feita uma avaliação do desempenho do trabalho em torno da diplomacia económica, através da análise de dados estatísticos relativos à evolução das exportações nacionais, do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e do trabalho realizado pela AICEP.

No segundo capítulo é discutida a metodologia utilizada para o desenvolvimento da presente dissertação e qual o método de recolha e análise dos dados. Esta foi elaborada na forma de caso de estudo, dada a sua finalidade de aprofundar o trabalho da AICEP no mercado tailandês, ao longo do capítulo seguinte.

Neste seguimento o quarto capítulo diz respeito ao caso da AICEP na Tailândia. É feita uma análise ao mercado tailandês, ao desenvolvimento das relações bilaterais entre os dois países e, por fim, ao papel desta delegação na diplomacia económica. Subsequentemente, é feito um balanço do trabalho da AICEP Banguécoque, com algumas propostas para o futuro trabalho da delegação.

Finalmente, o quinto capítulo apresenta a resposta às questões colocadas, expondo também, algumas limitações confrontadas durante o processo de escrita desta dissertação. São também abordadas sugestões para novos estudos.

Capítulo I – Diplomacia económica como instrumento de política externa

A diplomacia económica e a internacionalização são dois conceitos fortemente interligados entre si, sendo a internacionalização das economias o principal objeto de trabalho da diplomacia económica. Assim, neste capítulo a autora irá precisamente abordar estes dois temas, de forma a fornecer um quadro teórico para o caso de estudo realizado seguidamente. A diplomacia económica deve ser conceptualizada, também, como uma forma de um país intensificar a sua presença e afirmação noutros países. Neste sentido tem sido cada vez mais reconhecida como um instrumento para eliminar algumas barreiras à internacionalização (Yakop & Bergeijk, 2011). O conceito de diplomacia económica corresponde a um apoio estatal para a internacionalização das empresas.

Por fim, é feito um breve enquadramento teórico acerca de mercados emergentes, uma vez que a Tailândia, mercado estudado neste trabalho, está inserida neste tipo de economia.

1.1. Diplomacia económica

1.1.1. Conceito e evolução

O conceito de diplomacia económica ainda está em processo de discussão na literatura. Esta matéria tem vindo a ser desenvolvida recentemente com o intuito de compreender e estabelecer relações diplomáticas mais eficientes e facilitar a presença das empresas nacionais nos mercados externos. De forma sucinta, a diplomacia económica é

um instrumento de apoio à internacionalização das empresas e ao desenvolvimento de projetos de investimento, criando instrumentos que facilitem a captação de investimento estrangeiro.

De acordo com Bayne & Woolcock (2007), a diplomacia económica “é a maneira pela qual os estados conduzem as suas relações económicas, como as decisões são tomadas a nível nacional e negociadas na arena internacional com outros atores internacionais e como esses dois processos interagem”. Os autores ainda acrescentam que diplomacia económica é o conjunto de atividades relacionadas com as atividades económicas externas ao país, como a importação, exportação, investimentos, empréstimos, cooperação e migração, e que cabem ao estado e a organização não estatais.

Moons & Bergeijk (2013) definem diplomacia económica como “o uso das relações governamentais e influência do governo para estimular o comércio e o investimento internacionais, sendo que esta atividade abrange uma ampla gama de representações internacionais semipermanentes (embaixadas, consulados e instituições de promoção de investimentos e exportação – como a AICEP, no caso português) e atividades diplomáticas bilaterais.” Então, numa economia cada vez mais interdependente, a diplomacia económica trabalha no sentido de articular os objetivos das políticas domésticas e internacionais, tornando-se um instrumento fundamental na procura dos objetivos de política nacionais (Bayne & Woolcock, 2007).

Farto (2006), defendendo que a diplomacia económica interliga os vários aspetos politico-económico-comerciais, traçou três dimensões a qual esta deve ocorrer: a dimensão segurança, onde a preocupação política é predominante, dando maior relevância ao Estado e à vertente política; a dimensão reguladora, onde existe uma coexistência entre os assuntos políticos e económicos; a dimensão competitiva, de predominância económica, que se foca no apoio do Estado às empresas com base na estimulação e promoção do mercado.

Com a evolução do conceito de diplomacia económica, também os agentes participantes nesta foram evoluindo. Historicamente, a diplomacia era uma função dos tradicionais atores, Embaixadores e Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE). No entanto, com reconhecimento por parte dos governos e das organizações internacionais do papel fulcral de outras entidades na participação na diplomacia económica e informações valiosas que os atores não estatais possuem, estes podem trazer inúmeras contribuições para uma mudança global, e novos atores tornaram-se parte deste trabalho (Valência, 2006).

O processo de globalização da economia e a necessidade dos países se afirmarem nos mercados externos, levantou uma nova necessidade e função para os tradicionais agentes diplomáticos. Assim, a diplomacia além uma preocupação política, encarou uma nova vertente, a económica que alega maior relevância ao longo dos anos. Segundo a União Europeia (EU) (2017), o objetivo da diplomacia económica passa tanto por impulsionar o crescimento económico de um país, como por desenvolver influência geopolítica e uma rede diplomática.

Segundo Silva (2002), o desenvolvimento do conceito de diplomacia económica ocorreu em 3 fases. A primeira fase decorreu a partir da segunda metade do século XIX até à 1ª Guerra Mundial, em que a diplomacia económica era essencialmente relacionada com políticas agressivas e de partilha do mundo por parte de um pequeno número de potências, com vista a obter vantagens económicas através do domínio das colónias de outros povos e nações.

A segunda fase desta evolução deu-se a partir do final da 1ª Guerra Mundial até 1970, devido ao colapso da economia internacional. Assim, a diplomacia económica esteve sobretudo concentrada nas negociações e acordos multilaterais, designadamente no que respeita aos pagamentos internacionais, ao restabelecimento da ordem comercial, à estabilização da economia e à luta contra as depressões económicas. Nesta fase ocorreram

importantes feitos como a criação da Liga das Nações¹ e as negociações de Bretton Woods² e a implementação dos seus resultados.

Por fim, de 1970 até à atualidade ocorre a terceira fase onde começam as preocupações dos diplomatas relativamente a “acompanhar e estimular a atividade das empresas”. Este período é marcado pelo trabalho desenvolvido em torno da criação de oportunidades para as empresas nacionais no exterior, a nível do comércio, investimento ou outro, assim como na atração de empresas estrangeiras para o território nacional, visando contribuir para os objetivos económicos nacionais. As preocupações diplomáticas foram associadas em termos práticos, pelos governos de muitos países, à consecução deste tipo de objetivos. Nesta fase observa-se um gradual e crescente apoio da diplomacia económica às empresas em mercados externos. A crescente expressão da globalização foi um fator determinante para o começo de grandes alterações, tanto na economia como na diplomacia económica que se tornou um fenómeno à escala mundial, cujas relações internacionais passaram-se a efetuar a um nível verdadeiramente global.

Foi neste último período em que a globalização já se torna num fenómeno atual, que se assiste a um aumento significativa da interdependência e complexidade das relações internacionais. Surge o modelo diplomático triangular, que distingue três dimensões de relacionamento na diplomacia económica e analisa as relações entre os atores estatais e não estatais participantes na diplomacia. Stopford, Strange & Henley (1995) estudaram como são tomadas decisões e as negociações entre o governo e as empresas nos projetos de investimento em diversos países em desenvolvimento, o que os levou à conclusão que a proximidade entre ambos não é um fenómeno recente, mas, no entanto, as alterações

¹ Liga das Nações, ou Sociedade das Nações, foi uma organização internacional fundada em 1919 com o intuito de estabelecer um acordo de paz pós 1ª Guerra Mundial. A organização foi fundada com a assinatura do Tratado de Versalhes.

² As negociações de Bretton Woods, iniciadas em 1944, visavam a promoção da cooperação internacional através das instituições monetárias, de forma a facilitar a internacionalização do comércio e implementar a estabilidade dos câmbios. Foi neste sentido que nasceu o Fundo Monetário Internacional (FMI).

na diplomacia fortaleceram este relacionamento. Atualmente as negociações e respetivas regras não estão confinadas apenas ao Estado, realizam-se numa base triangular. Este modelo veio expressar o maior nível de aproximação nas negociações de assuntos políticos e económicos. Os autores definem três relacionamentos distintos: governo-governo, empresa-empresa e governo-empresa.

Este modelo veio então concluir que, apesar da relevância que as relações entre Estados têm na diplomacia económica, estas não são suficientes, da mesma forma que as relações entre os privados também não. O processo de internacionalização de uma economia é favorecido com a interação favorável do Estado e das empresas. O modelo exige uma diplomacia ativa que integra o governo e o setor privado.

1.1.2. Agentes da diplomacia económica

Além dos tradicionais atores da diplomacia económica, o papel de atores não estatais tem vindo a ser mais relevante. Organizações não-governamentais (ONG), empresas nacionais e grupos da sociedade civil têm agora uma voz e uma função fulcral no apoio da diplomacia económica. Saner & Yiu (2003) afirmam que os ministérios de negócios estrangeiros e os diplomatas procuram cada vez mais a inclusão de outros atores, atores não estatais, na diplomacia moderna.

Então, os agentes da diplomacia económica vão mais além que os atores tradicionais, como os embaixadores, diplomatas e ministérios das relações externas. Atualmente estão incluídos também outros ministérios e empresas, locais e multinacionais (Stopford, 1991).

Ziro (2016), ao encontro de Stopford, acrescenta que a diplomacia económica é um meio de política externa e, assim, são vários os atores que contribuem para tal, estatais e não estatais, nomeadamente o governo, onde estão incluídos os diplomatas, oficiais do

estado e funcionários, e os atores não estatais como empresas transacionais, ONGs, sindicatos, agências reguladoras, entre outros. O autor inclui as organizações internacionais como o Banco Mundial, Nações Unidas, Organização Mundial do Comércio, UE, Association of Southeast Asian Nations (ASEAN), North-American Free Trade Agreement (NAFTA), parte desta diplomacia.

No estudo realizado por Wymenga (2013), este identificou 658 organizações diferentes de diplomacia económica na UE-27, sendo estas diferenciadas por atores ou agências, públicos ou privados.

O primeiro grupo diz respeito aos governos. Os governos exercem as suas funções diplomáticas através de representações internacionais, nomeadamente através das embaixadas e consulados.

As APIs e as Agências de Promoção de Exportação (APEs) são agências pertencentes ao governo, concebidas para apoiar e trabalhar no âmbito da diplomacia económica. Estas agências, por vezes, podem ser também organizações sem fins lucrativos com funções similares a uma câmara de comércio ou a uma empresa de consultoria. Zanatta, Costa & Filippov (2006) argumentam que a função principal das APIs é promover um país, ou locais específicos, para investidores estrangeiros. As atividades desempenhadas por estas agências são as seguintes:

- Divulgar informações sobre oportunidades de investimento no país;
- Prestar serviços aos investidores;
- Contribuir para um melhor clima geral de investimento;
- Reforçar a imagem do país no exterior.

As câmaras de comércio são associações empresariais privadas que promovem o comércio, indústria, turismo e cultura dos países que representam no mercado externo, com o intuito de incentivar o comércio bilateral e apoiar o governo e as empresas a alargar

as suas áreas de atividades económicas noutros países. Estas têm diversas funções tais como o estabelecimento de contactos e a intermediação de negociações entre empresas de diferentes países, prestam apoio na divulgação e elaboração de grandes eventos nacionais, facilitam o intercâmbios de ordem científica e seminários, colaboram na organização de delegações empresariais entre os diferentes países, assim como prestam assessoria na conclusão de negócios, através da eliminação as barreiras que em geral são impostas pelas diferenças de religiões, idiomas, culturas ou ideologias.

As ONGs são atores não estatais, sem fins lucrativos, concebidas para apoiar e promover questões políticas e económicas. Estas têm vindo a tornar-se numa estratégia fundamental da diplomacia económica, na medida em que dão enorme apoio no que diz respeito ao IDE e ao desenvolvimento do país.

Os atores empresariais têm o papel de trabalhar tanto com o governo, como com as ONGs e com outros grupos, de forma a apoiarem e opinarem sobre questões económicas do país.

1.1.3. Atividades da diplomacia económica

As atividades da diplomacia económica são semelhantes nos diversos países. As principais atividades exercidas pelos agentes, segundo Barneveld (2014), são a promoção da economia nacional, a atração de novos investimentos estrangeiros no país, o apoio na internacionalização das empresas, apoio este institucional e, por vezes financeiro, a melhoria as relações económicas bilaterais, a promoção as exportações, e fornecimento de informações do mercado, a promoção do país e suas empresas e a organização de eventos.

Segundo Farto (2006), as atividades da diplomacia económica passam por:

- “Influenciar as políticas económicas e sociais para criar as melhores condições para o desenvolvimento económico e social, tomando em conta as necessidades e aspirações dos outros interessados;
- Trabalhar com as estruturas reguladoras internacionais cujas decisões afetam o comércio internacional e as regulações financeiras;
- Prever e prevenir conflitos potenciais com governos estrangeiros, ONGs e outros atores da esfera económica, minimizando riscos económicos e políticos;
- Usar os múltiplos fóruns e medias internacionais para salvaguardar a imagem e reputação do país e das suas empresas e instituições (“*reputation capital*”);
- Criar “capital social” através do diálogo com outros interlocutores que podem ter influência sobre o processo de desenvolvimento económico e de globalização;
- Manter a credibilidade e legitimidade dos seus corpos representativos aos olhos do público e das suas próprias comunidades.”

Para Saner & Yiu (2003) os diplomatas têm como funções principais:

- A negociação do modelo de governação económica global;
- A definição de padrões nas organizações internacionais;
- A gestão de alianças e coligações entre *multi-stakeholders*;
- A adequação das políticas de desenvolvimento socioeconómico e ambiental.

Exemplificando, na prática, algumas iniciativas em torno desta matéria, a EU impulsionou o lançamento de “Missões para o crescimento”, de forma a estimular o crescimento económico dos países membros. Estas missões desenvolvidas nos diversos países membros visam debater e analisar problemas e obstáculos ao crescimento económico, criando soluções e recomendações quanto a medidas de política económica. Também são realizadas missões com o objetivo de ajudar as empresas da UE a fazer negócios no exterior. Estas missões permitem às empresas a participação em reuniões

com as autoridades locais, negociações entre empresas e países, traduzindo-se em acordos políticos.

No mercado Asiático, a UE tem trabalhado em torno da criação de uma relação mais forte com estes países. Neven Mimica, Comissário Europeu de Cooperação e Desenvolvimento Internacional, afirmou que “a UE e a Ásia são importantes parceiros no desenvolvimento sustentável e na entrega da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU). A nossa cooperação para o desenvolvimento é um elemento essencial no nosso amplo compromisso e parceria com a Ásia, principalmente para promover ligação sustentável. Queremos fortalecer ainda mais nossa parceria e focar ainda mais a prestação de assistência técnica, a melhoria dos ambientes regulatórios e a criação de incentivos para impulsionar e ampliar os investimentos necessários” (European Commission, 2018).

Na sequência do supracitado estão a ser desenvolvidas medidas em três sentidos, nomeadamente na criação de ligações de transporte, redes digitais e de energia e conexões humanas, no estabelecimento de parcerias de conectividade para países da Ásia e organizações na promoção de financiamento sustentável através da utilização de diversas ferramentas financeiras.

É necessário salientar que a atual pandemia Covid-19 vivida mundialmente, vem fazer com as atividades da diplomacia económica, bem como todos os setores da economia mundial, venham a sofrer consequências sérias. Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), a pandemia Covid-19 “poderá reduzir em metade o crescimento da economia mundial em 2020, situando-o em 1,5%, o que poderia levar à recessão de economias como a europeia e a japonesa” (OCDE, 2020).

Apesar da suspensão das agendas diplomáticas mundiais, ainda são tomadas medida em torno da diplomacia económica, num objetivo solidário e de fortalecimento de relações estatais. A UE tem vindo a trabalhar neste sentido, com a criação de diversas ações como a criação de um fundo de emergência de 5 milhões de euros para

trabalhadores de vestuário em Mianmar, a celebração do dia Virtual da Europa 2020 na Indonésia, e a mobilização de 50 milhões de euros para combater a propagação do coronavírus e mitigar o impacto da pandemia na região da ASEAN.

1.2. Internacionalização

1.2.1. Conceito

O processo de internacionalização das empresas em mercados estrangeiros é um fenómeno de crescimento acentuado durante as últimas décadas. As empresas cada vez mais procuram novos mercados para se desenvolverem e expandirem o seu negócio, sendo esta uma dinâmica imprescindível para aumentar a sua competitividade num mercado nacional e global. Segundo o WorldBank (2020), as exportações a nível mundial representaram um aumento de cerca de 17% do PIB mundial entre 1960 e 2018.

O impacto deste fenómeno conduziu à criação de um mercado global interligado, com novas oportunidades de negócios, eliminando as barreiras de localização globalmente, como barreiras fiscais e aduaneiras, e criando-se assim mercados internos de amplo alcance, fundados em acordos internacionais. Desta forma, sentiu-se a necessidade por parte dos países em consolidar as relações económicas com outros países. A internacionalização marcou assim uma viragem na diplomacia.

Na literatura são várias as definições encontradas de internacionalização. Para Simões (1997), a internacionalização é um processo gradual de evolução do envolvimento das empresas em operações de negócio internacional. Comumente, a posição de uma empresa no estrangeiro é reforçada à medida que adquire experiência internacional e aperfeiçoa o seu conhecimento sobre as condições de atuação num mercado externo.

Numa definição sintetizada dada por Meyer (1996), a internacionalização de uma empresa consiste no processo pelo qual a empresa promove o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.

Para Freire (1997), internacionalização significa a extensão das estratégias de produtos e mercados e de integração vertical de uma empresa para outros países, o que

se traduz numa replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Barber & Darder (2004), caracterizam este conceito como um dos processos de direção estratégica mediante o qual as empresas avaliam as condições de mudança do ambiente internacional e desenvolvem uma resposta organizacional adequada aos recursos disponíveis, que implicará a transposição das fronteiras nacionais.

Chetty & Campbell-Hunt (2001) defendem que a internacionalização não pode ser vista apenas como um processo de progressão crescente, uma vez que este fenómeno também pode apresentar retrocessos, isto é, uma desinternacionalização, manifestando-se através duma diminuição das atividades internacionais de uma empresa específica.

O processo de internacionalização resulta do objetivo de consolidação ou obtenção de novas posições em mercados externos, de reforço ou sustentação de relações com grandes clientes, agindo de acordo com lógicas globais e integradas, de diminuição de custos de produção, de acesso a novas competências e afirma-se, para um número crescente de empresas, como uma realidade capital à exploração de oportunidades detetadas ou simplesmente como uma réplica aos movimentos apresentados por outros *players* do mercado (AICEP, 2009).

Não obstante, é possível afirmar, em síntese, que a internacionalização se relaciona com a mobilidade internacional das empresas e com a busca de vantagem competitiva fora do seu país de origem (Luís, 2004).

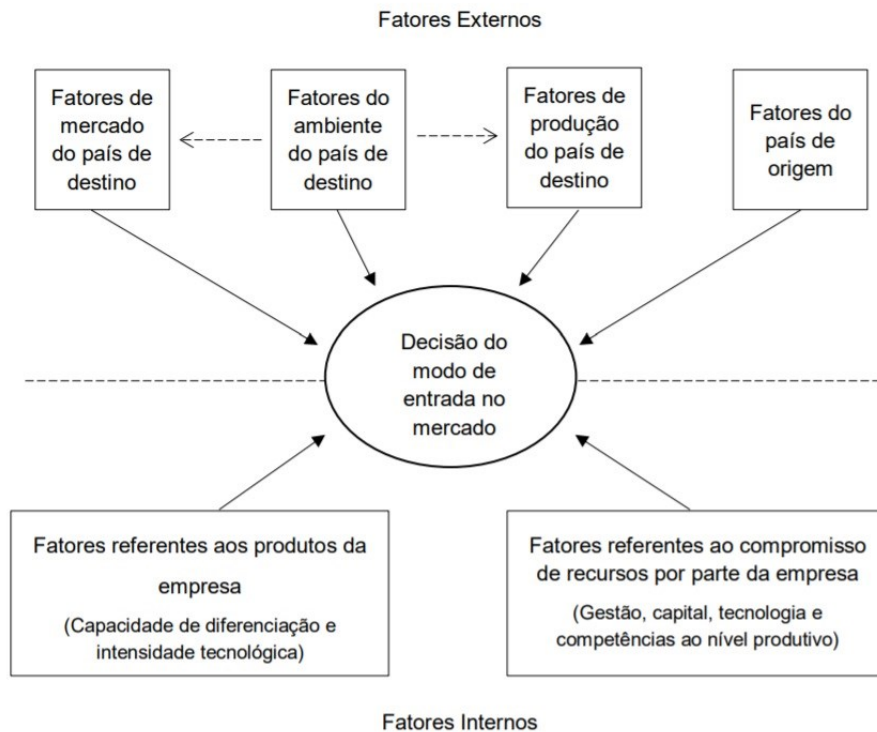
1.2.2. Formas de internacionalização

Quando uma empresa toma a decisão de se internacionalizar, é necessário ter a consciência que este processo vem juntamente com elevados riscos. Assim, as empresas devem estudar cuidadosamente qual a melhor forma de o fazer dada os seus recursos

disponíveis, características da mesma e conhecimentos. Minevini (2008) afirma que a internacionalização de uma empresa requer um plano, um traçado, por meio do qual se alcançará a meta, além do entusiasmo de um belo desafio.

As empresas tendem a selecionar mercados externos onde exista um menor risco e um maior conhecimento sobre o mesmo, expandindo-se para outros mercados à medida que vão adquirindo mais conhecimento sobre os mercados. Para uma decisão consciente, todos os fatores devem ser avaliados, nomeadamente os internos à empresa e externos. Root (2004) distingue-os da seguinte forma:

Figura 1 - Fatores a considerar na escolha do modo de entrada num mercado externo



FONTE: ROOT, 1994

Seguindo a mesma perspectiva que Root, Douglas & Craig (1995) distinguem as variáveis internas e externas da seguinte forma:

- Os fatores externos são as características de entrada do país como a sua dimensão, taxa de crescimento, ambiente político e económico, infraestruturas disponíveis, entre outros. Também neste ponto se encontram as barreiras de entrada e regulamentações governamentais.
- Os fatores internos são os objetivos de gestão e a estratégia da seleção de mercado.

O modo de entrada mais utilizado no início do processo de internacionalização de uma empresa é através da **exportação**. Esta é a forma mais segura para empresas que pretendam uma economia de localização, atingir curvas de experiência ou evitar custos relacionados com o estabelecimento de uma unidade de produção no país de destino (Hill, 2011).

Já para Martín & López (2007), a exportação é, assim, uma opção válida quando a empresa é pequena e dispõe de recursos reduzidos para o fabrico do produto no exterior, quando a produção exterior não é aconselhada por motivos políticos, incertezas elevadas ou falta de atratividade do mercado, e ainda quando a pressão política ou económica para a produção no exterior não é elevada.

No entanto, esta alternativa pode ter algumas desvantagens para a empresa, desvantagens estas como a possibilidade de custos de produção mais elevados no país de origem do que no país de entrada, o que levará à perda de competitividade dado o preço mais elevado, os custos de transporte, as tarifas alfandegárias e as barreiras impostas pelos países importadores (Hill, 2011).

Existe concordância entre vários autores em fazer distinção entre exportação direta e indireta, apesar de ambos os casos apresentarem a grande vantagem de um risco menor no processo de internacionalizar a empresa e a crescente aprendizagem. A exportação

direta traduz-se numa exportação sem intermediários, onde a empresa relaciona-se diretamente com os seus clientes do mercado externo (Lorga, 2003), contrariamente à exportação indireta, em que a empresa atua passivamente, delegando intermediários independentes para a realização das trocas comerciais (Martín & López, 2007).

Outra forma comum de entrada num novo mercado externo é através do **licenciamento**, isto é, a celebração de um contrato em que uma empresa cede a outra o direito de utilizar determinados conhecimentos e/ou de explorar direitos de propriedade industrial (marcas, patentes, modelos ou desenhos), através de um pagamento, expreso normalmente através de royalties (Simões, 1997). É uma forma de internacionalizar a empresa sem grandes custos de desenvolvimento e riscos associados à introdução do negócio no mercado externo, uma vez que estes ficam do lado do licenciado (Hill, 2011).

Martín & López (2007) vêm como vantagens deste tipo de entrada a facilidade de obtenção de informações sobre o mercado e a não obrigatoriedade de recursos humanos. Segundo o autor, o licenciamento é a forma mais eficaz de entrar num mercado com um baixo investimento e com elevada taxa de retorno. No entanto, pode ser visto como uma desvantagem do licenciamento a perda de total controlo dos processos de produção, estratégias e publicidade.

É unanime na literatura as semelhanças do licenciamento e do franchising. **Franchising** é definido, segundo Hill (2011), como um tipo internacionalização de uma empresa semelhante ao licenciamento, mas com uma duração mais longa, onde o franquiado tem a obrigatoriedade de seguir regras na gestão da empresa. No entanto, este possui uma componente comercial mais forte e um conceito de negócio mais definido, comparativamente com o licenciamento (Simões, 2007). Para Lafontaine (1992), franchising é um acordo formal entre duas empresas independentes, em que o franquiador concede o direito do franquiado de vender um produto ou marca num determinado local e tempo, apoiando-o através de formação e consultoria técnica e de

gestão. O franquiado, por sua vez, compromete-se a aceitar as especificações do franquiador e efetua um pagamento.

Neste acordo, ambas as partes detêm direitos e obrigações. De forma sintetizada, o franquiado tem o direito de utilizar a marca, o nome, o *know-how* e os serviços do franquiador, em troca do pagamento de uma *initial fee* e de *royalties*.

Para uma empresa, o franchising traz inúmeras vantagens, nomeadamente a nível de baixos custos em desenvolvimento e na abertura da empresa no novo mercado, acrescido à facilidade na construção de presença no novo mercado de forma mais rápida (Hill, 2011). No entanto, também existem desvantagens relativamente a este método de internacionalização. Segundo Root (2004), o difícil controlo da operacionalidade do serviço por parte do franquiador, a existência de limite de tempo do acordo de licenciamento, e o risco da criação de concorrência pelo franquiado num mercado terceiro, são as maiores desvantagens do franchising.

A **joint venture** deriva de um acordo entre duas ou mais empresas com interesses comuns em desenvolver uma empresa conjunta. É um acordo em que diferentes empresas fazem uma junção de capital no sentido de criar uma nova empresa no estrangeiro (Hill, 2011).

Esta estratégia tem vindo a ser bastante utilizada pelas empresas não apenas numa forma de entrar num mercado externo, mas também de forma a melhorarem a sua eficiência operacional, maximizar resultados e aumentar a competitividade. Hill (2013) completa as vantagens deste acordo com a aquisição de conhecimentos e a partilha dos riscos e dos custos associados.

No entanto, segundo o mesmo autor, é necessário ter em consideração os pontos negativos que advêm deste tipo de entrada no mercado. A falta de controlo das tecnologias devido à partilha da mesma com outra empresa, a impossibilidade de

coordenação das atividades dos países numa estratégia global, a obtenção de curvas de experiência e economias de localização também poderão ser difíceis ou mesmo impossíveis de alcançar e o surgimento de batalhas pelo poder entre as empresas que constituem a *joint venture*, situação que normalmente surge quando os interesses não estão alinhados.

A internacionalização através de uma **subsidiária** consiste no investimento de uma empresa no mercado externo onde a empresa mãe se pretende internacionalizar. Segundo Lorga (2003), esta fica encarregue da produção, enquanto a empresa mãe comercializa os produtos.

Segundo Hill (2013), esta estratégia tem algumas desvantagens, nomeadamente os elevados custos e o risco associado. No entanto, também traz vantagens como a proteção das tecnologias da empresa, a criação de uma estratégia global com capacidade de organização e coordenação de todas as subsidiárias, a obtenção de curvas de experiência e a criação de uma economia de localização, o que irá trazer competitividade no mercado internacional. O investimento numa subsidiária é ideal em casos de empresas com vantagem competitiva ligada aos conhecimentos tecnológicos, pois o risco de perda de controlo do mesmo é reduzido (Martín & López, 2007).

Segundo Freire (1997), estas duas últimas modalidades compõem o **investimento direto no estrangeiro**, pois em ambas, as empresas precisam de novos ativos e recursos para desenvolver a sua atividade no mercado internacional, seja na totalidade ou parte dela. É o modo de entrada num mercado com maiores riscos, quer políticos como económicos, com custos bastante elevados (Simões, 2013).

1.2.3. Oportunidades e riscos envolvidos na internacionalização

O processo de internacionalização de uma empresa é uma fase de grande importância para a mesma, pois este processo irá contribuir significativamente para o crescimento da mesma, para o aumento da sua competitividade e reconhecimento. No entanto, este processo é complexo e é necessário que seja devidamente pensado e planejado para o seu sucesso, caso contrário poderá pôr em causa a continuidade da organização. Ainda que cada forma de internacionalização apresente as suas oportunidades e riscos, convém destacar as oportunidades e riscos gerais, da própria internacionalização das empresas.

Segundo Minervi (2008), são inúmeras as motivações de uma empresa a entrar num novo mercado. Podemos destacar o fortalecimento da posição da empresa no mercado, através do aumento das vendas e, conseqüentemente, dos lucros da empresa; preços mais rentáveis e competitivos; ciclo de vida de um produto mais duradouro; diminuição da dependência por um só mercado, pois não importará apenas a rentabilidade no mercado nacional; melhoria da qualidade de um produto, dadas as exigências acrescidas pelos outros mercados externos; por último, a diminuição da carga tributária devido aos incentivos fiscais. Lorga (2003) acrescenta que a internacionalização permite a aquisição do *know-how* existente noutros países.

Ferreira (2011) diz-nos que os principais motivos para a internacionalização baseiam-se em três aspetos fundamentais: no aumento das vendas, na aquisição de recursos e na diminuição de riscos. Martín & López (2007), consideram estes fatores como fatores externos, onde destacam também a redução de custos, o alcance do tamanho mínimo eficiente, e a exploração de recursos e capacidades. No entanto, os autores fazem também destaque a fatores internos da empresa que levam as empresas a procurar novos mercados, nomeadamente o ciclo de vida da indústria, a procura externa, o acompanhamento de um cliente e a globalização da indústria onde a empresa atua.

Num estudo desenvolvido pela Delloite e pela AICEP (2014), a saturação do mercado nacional, a procura de melhores margens e rentabilidade e a procura de nichos de mercado são as maiores causas de procura de outros mercados para uma empresa se internacionalizar. Um mercado saturado conseqüentemente irá prejudicar o crescimento de uma empresa e, assim, a sua rentabilidade.

Já num estudo desenvolvido pela OCDE (2009), as razões que levam uma empresa a internacionalizar-se agrupam-se em quatro motivos: motivos de crescimento, motivos relacionados ao conhecimento, fatores atinentes às relações sociais e *networking*, e fatores relacionados com o mercado doméstico/ regional. Relativamente aos primeiros motivos, as oportunidades de crescimento vistas pelas empresas em mercados nacionais são um fator chave na decisão de iniciar este processo, juntamente com a necessidade de crescimento do negócio, aumento dos lucros, aumento do tamanho do mercado e da sua posição, e a redução da dependência por um só ou por um menor número de mercados. Dentro da procura por mais conhecimento, as empresas procuram, ao se expandirem noutros mercados, adquirir mais *know-how* e novas competências a nível de desenvolvimento tecnológico e I&D. A importância crescente dada ao *networking* e às relações sociais é também um ponto fomentador para a entrada no mercado externo, na medida em que boas relações trazem bons conhecimentos e, daí, advêm os bons negócios. Por último, os fatores domésticos dizem respeito à estagnação ou limitação do mercado interno, a baixa procura interna e um ambiente económico interno desfavorável.

Contudo, no processo de internacionalização existem barreiras que necessitam de ser ultrapassadas e que devem ser tomadas em consideração as possíveis dificuldades para ultrapassar as mesmas (Freire, 1997). Voltando ao estudo realizado pela Deloitte e pela AICEP (2014), são quatro as barreiras com maior peso durante o processo de entrada num mercado externo: as barreiras à entrada nos países de destino, a falta de apoio e incentivos governamentais à internacionalização, o desconhecimento dos mercados internacionais e

a mobilização de recursos financeiros. “As dificuldades apontadas derivam não só de algum desconhecimento e barreiras ao acesso a países com culturas comerciais diferentes, mas também estão relacionadas com alguma falta de preparação interna e apoios (...)”.

Num estudo realizado pela OCDE (2009), as maiores barreiras a ultrapassar pelas empresas no processo de internacionalização são:

- Escassez de capital para financiar as exportações – as limitações a nível de finanças, infraestruturas e recursos disponíveis são apresentadas como as maiores barreiras à entrada de uma empresa noutra mercado;
- Informação limitada para localizar e analisar novos mercados. Segundo o estudo, a falta de conhecimento do mercado externo e as lacunas na informação disponível continuam a ser um enorme desafio para as empresas.
- Incapacidade de entrar em contato com potenciais clientes noutras mercados, dada a dificuldade sentida pelas empresas em identificar um parceiro de negócio adequado no mercado externo, uma representação da empresa nesse mesmo mercado e até a dificuldade em ter acesso aos canais de distribuição certos para o tipo de negócio nos mercados internacionais.
- Limitações de tempo, competências e conhecimentos – conclui-se que as perceções dos gestores de uma empresa causam uma barreira à internacionalização de uma empresa. Os conhecimentos limitados dos gestores sobre o processo, as perceções de risco, a falta de conhecimento dos mercados internacionais e a falta de experiência levam a que estes não queiram arriscar em mercados externos.

A internacionalização das empresas é uma opção estratégica procurada pelas empresas para se tornarem mais competitivas num mundo cada vez mais globalizado. Esta decisão engloba várias decisões, nomeadamente a forma mais segura de entrada num novo mercado, assim como as oportunidades e riscos associados. Tradicionalmente, a procura por novos mercados era feita essencialmente para mercados desenvolvidos. No

entanto, essa tendência tem vindo a alterar-se. Cada vez mais as economias emergentes são procuradas pelos investidores, representando em 2017 45% do PIB mundial (FMI, 2019).

1.3. Mercados emergentes

Sendo a Tailândia o mercado em estudo nesta dissertação e considerada um mercado emergente, é oportuno clarificar este conceito. O conceito de mercado emergente ainda não tem uma definição consensual na literatura. No entanto, de uma forma sintetizada, este conceito baseia-se em dois princípios: os mercados emergentes são países com mercados menos atrativos comparativamente com os países desenvolvidos, mas apresentam elevadas taxas de crescimento, e são países onde a população vive com condições precárias comparativamente com os países desenvolvidos.

Os mercados emergentes são definidos, segundo Hoskisson (2000), como “países com baixos rendimentos e crescimento rápido nas circunstâncias da liberalização econômica”. Ainda segundo o mesmo autor, estes mercados geralmente são caracterizados por uma carência de instituições e de apoios ao mercado e por poucas vantagens competitivas no que diz respeito a localização, dada a falta de infraestruturas e de capital humano.

Para Haley & Haley (2006), mercados emergentes são países onde a população vive em condições precárias, com uma renda média anual baixa e com restrições no acesso a bens, serviços e informação.

Segundo Sheth (2011), os mercados emergentes apresentam características como:

1. Heterogeneidade do mercado: os mercados emergentes são mercados muito locais e heterogêneos, enquanto mercados desenvolvidos apresentam uma maior homogeneidade e são globais. Estes mercados são constituídos por um grande número de empresas familiares de pequena dimensão.
2. Influência do contexto sociocultural: as instituições socioculturais como instituições religiosas, grupos políticos, comunidades locais, entre outras, têm uma influência marcante neste tipo de países.

3. Escassez de recursos, o que tem levado a um fenómeno novo nomeado de “deseconomia de escala”. Recorre-se à improvisação de recursos, criando assim novos produtos e de baixo custo. Os mercados emergentes inovam e fazem com que as novas ideias sejam aplicadas em mercados desenvolvidos (Immelt, Govindarajan & Trimble, 2009).
4. Infraestruturas inadequadas, não apenas no que diz respeito a portos, aeroportos, estradas e outras infraestruturas básicas, mas também à falta de sistemas regulatórios.
5. Concorrência desorganizada: contrariamente aos países desenvolvidos, empresas de grande dimensão de mercados emergentes competem tanto com organizações estatais como com os próprios consumidores, uma vez que a produção doméstica de produtos é ocorrente. A recorrência a mercados paralelos é também um fenómeno paralelo neste tipo de mercados, o que leva a uma concorrência desleal para as marcas expostas.

Além das características já enumeradas, para Ioana-Cristina & Gheorghe (2014), os países emergentes têm elevada capacidade de promover investimentos que irão trazer grande rentabilidade e impacto.

As economias emergentes apresentam, então, uma grande atratividade para as economias ocidentais. Estes países ainda não são países muito explorados, oferecendo mão de obra barata, concentração de população bastante elevada, o que facilmente permite a realização de economias de escala e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas e industriais, e têm uma elevada capacidade de crescimento anual.

No entanto, segundo Xu & Meyer (2012), estes países também apresentam desvantagens:

- Os mercados são menos eficientes, com menor transparência que os mercados desenvolvidos, grandes assimetrias de informações e elevados custos de monitoramento e fiscalização;
- O governo e entidades estatais, além de definirem as regras, detém empresas estatais ou controlam as empresas privadas;
- Os comportamentos baseados em rede são comuns, como consequência dos mercados menos eficientes e, também, devido a tradições sociais, o que faz com as empresas influenciem a interação umas com as outras;
- O elevado nível de risco e a incerteza devido à constante volatilidade das variáveis económicas, política e institucionais.

Atualmente, estes países representam dois terços do crescimento do PIB mundial, representam 85% da população e têm 24 das 30 maiores cidades do mundo, sendo assim de grande importância a nível económico (Crespo, 2019). Segundo o FMI (2019), em 2019 os mercados emergentes e em desenvolvimento cresceram 4,4%, e crescerão 4,8% em 2020. Estes números representam mais que o dobro dos países desenvolvidos, com um crescimento de 1,8% e 1,7% nos respetivos anos.

A pandemia sentida atualmente rapidamente vem alterar as estimativas para o presente ano. O FMI afirma que a sua principal preocupação são as economias emergentes pois serão estas as economias mais afetadas, tendo já recebido diversos pedidos de assistência de emergência de apoio financeiro por parte destes países. É noticiado ainda que os “investidores já retiraram 83 mil milhões de dólares dos mercados emergentes desde o início da crise, a maior saída de capital já registada” (Observador, 2020).

Capítulo II – Diplomacia Económica de Portugal

Sendo o caso de estudo desde trabalho a análise do trabalho da AICEP, ator da diplomacia económica portuguesa, num mercado externo é oportuno fazer referência à diplomacia económica nacional.

Neste ponto, será relatado o percurso da diplomacia económica nacional ao longo dos anos até à data atual, os objetivos para os futuros anos, assim como se fará uma referência aos agentes atuais da diplomacia atual e, por fim, ao modo como estes agentes estão a contribuir para a promoção de Portugal no mercado externo.

2.1. Enquadramento histórico e modelo atual

Os primeiros passos em torno da diplomacia económica em Portugal foram dados ainda durante o Estado Novo, em 1949 com a criação do Fundo de Fomento de Exportação (FFE), através do Decreto-Lei n.º 37/538, de 2 de setembro. Assim se introduziram as primeiras missões de promoção das exportações nacionais. A criação deste fundo teve como objetivo promover a exportação dos produtos nacionais para o exterior.

Em 1975, no Decreto-Lei n.º 51/75, foi concebido o IPAMEI, Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, com o intuito de dar suporte às microempresas, através de iniciativas de promoção e internacionalização.

Em 1976, já o primeiro governo constitucional liderava Portugal, foi constituído o Instituto de Investimento Externo (IIE), entidade responsável pela coordenação e orientação do investimento externo de Portugal.

A 14 de Abril de 1982, é lançado o Decreto-Lei n.º 115/82, visando a criação do Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP), substituindo o FFE e assimilando, também, as competências do IIE, integrado no Ministério da Indústria, Energia e Exportação. Assim, decretou-se a criação da delegação do instituto nos países estrangeiros, de forma a criar um trabalho conjunto com o ministério dos negócios estrangeiros dos respetivos países. Numa explicação do panorama real, os delegados do ICEP assumiram o papel de conselheiros comerciais das embaixadas.

Um novo passo na direção da promoção de Portugal no estrangeiro foi dado apenas 20 anos depois, já com Portugal membro pertencente da zona euro. O Decreto-Lei n.º 225/2002 de 30 de outubro, cita a criação da Agência Portuguesa para o Investimento, visando trabalhar em torno da atração de maior investimento estrangeiro, em conjunto com o ICEP e com as redes diplomáticas e consulares nacionais. No entanto, com as exigências de um melhor aproveitamento de recursos, em 25 de junho de 2007, fundiram-se os dois institutos. No Decreto-Lei n.º 245/2007, foi instituída, então, a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, que continua em vigor nos dias de hoje. A AICEP tem nas suas mãos três funções fundamentais à promoção portuguesa: a captação de investimento estrangeiro e promoção das exportações nacionais, e a promoção da imagem de Portugal no mercado externo, estando articulada aos responsáveis da Economia e dos Negócios Estrangeiros.

Através do Despacho Conjunto n.º 39/2004 de 6 de janeiro lançado pelo Estado Português, foi criado um modelo de diplomacia económica destinado a criar maior relação entre o MNE e o Ministério da Economia, no sentido da unificação dos conteúdos das decisões com relevância nas relações externas do país com outros sujeitos

internacionais (Sousa, 2008). Através deste despacho, foram lançadas novas tarefas específicas para os embaixadores portugueses enquanto principais autores da diplomacia, assim como funções para os novos autores da diplomacia económica, como os conselheiros económicos e comerciais, integrados nas embaixadas sob coordenação destas, visando fornecer um maior apoio à internacionalização das empresas nacionais. Levando em consideração estes aspetos, este despacho veio introduzir novos atores na diplomacia para auxiliar as embaixadas e outros órgãos governamentais nas questões económicas e na implementação da política externa nacional.

A 12 de julho, foi lançado o Decreto-Lei n.º 86-A/2011, onde a AICEP passou a ser responsabilidade da Presidência do Conselho de Ministros. No entanto, pouco mais de um ano depois, o Decreto-Lei n.º 229/2012, de 26 de outubro, vem passar e tutela da agência para a Direção-Geral de Assuntos Técnicos e Económicos do Ministério dos Negócios Estrangeiros, extinta anteriormente pelo Decreto-Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro.

O Despacho n.º 15681/2011, de 18 de novembro, delegou ao Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros, em conjunto com o Ministro da Economia e Emprego, a atribuição das orientações estratégicas da AICEP e o acompanhamento da sua execução. Estas competências, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 35/2012, de 16 de março, passaram a ser delegadas ao Conselho Estratégico para a Internacionalização da Economia, na dependência direta do Primeiro-Ministro.

Posteriormente, no Decreto-Lei n.º 251-A/2015, de 17 de dezembro, primeiro-ministro delegou estas competências ao Ministro dos Negócios Estrangeiros.

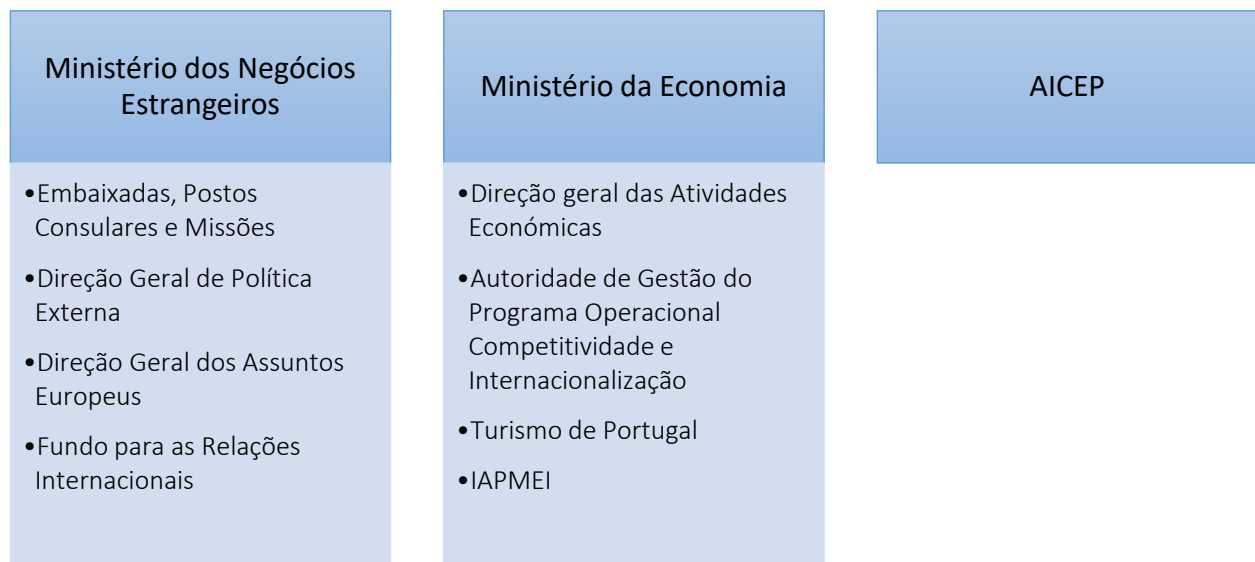
De acordo o Decreto-Lei n.º 82-A/2014, de 31 de dezembro, “a diplomacia económica assume uma importância primordial na agenda de crescimento do país. É hoje um eixo estruturante da política externa portuguesa, desempenhando um papel ímpar na

materialização do desígnio estratégico de abertura e internacionalização da economia nacional”.

Atualmente, a estrutura apresentada pelo governo desde 2016 é caracterizada por uma relação entre os diversos participantes na diplomacia económica, nomeadamente entre o Ministério dos Negócios Estrangeiros, Ministério da Economia e AICEP.

Para um melhor entendimento da constituição de cada uma das atividades participantes da diplomacia económica atualmente, a figura 2 apresenta, então, a sua estrutura orgânica.³

Figura 2 - Estrutura orgânica da rede externa portuguesa



FONTE: MINISTÉRIO DOS NEGÓCIOS ESTRANGEIROS E MINISTÉRIO DA ECONOMIA; ELABORAÇÃO PRÓPRIA.

³ Os Ministérios são compostos por diversos serviços. A figura 2 apresenta, apenas, os departamentos que trabalham no âmbito da diplomacia económica e do comércio externo português.

2.2. Objetivos e prioridades

O trabalho em torno da internacionalização da economia tem sido dado como prioritário para o governo nacional. Segundo Augusto Santos Silva, Ministro dos Negócios Estrangeiros, na abertura do Seminário Diplomático em janeiro de 2020, o grande objetivo de Portugal para este ano é “manter o ritmo do crescimento económico, e, portanto, convergir, crescer mais que média europeia”, acrescentando ainda que todo o trabalho em redor da diplomacia portuguesa deve ter como foco a internacionalização da economia nacional.

À semelhança do programa ‘Internacionalizar’ que ocorreu de 2017 até 2019, o Governo está atualmente a desenvolver um programa semelhante: Internacionalizar 2030. O programa ainda não foi decretado, no entanto, segundo Augusto Santos Silva, “ele encontrar-se-á, naturalmente, na continuidade do anterior, com os mesmos objetivos gerais e os mesmos eixos de intervenção, mas com muitas medidas novas, lidando, por exemplo, com a transição digital, a formação de quadros ou a propriedade industrial.” (Portal Diplomático, 2020). A última edição do programa permitiu que as empresas que se pretendiam expandir para mercados externos tivessem oportunidade de o fazer, através do fornecimento de apoios à abertura dos mercados. O resultado foi positivo, levando a um aumento das exportações nacionais, como é possível verificar de seguida, no ponto 2.4 deste trabalho.

O Ministro enfatizou também que trabalhar e promover a imagem de Portugal no mundo é um dos grandes objetivos para os próximos anos. Em 2020 já estão marcadas algumas iniciativas como a Conferência da ONU sobre Oceanos no mês de junho, em Lisboa, “um passo mais numa estratégia que faz de Portugal um dos países líderes

mundiais em matéria dos oceanos”, e a primeira edição do Dia Mundial da Língua Portuguesa, a 5 de maio.

Foram várias as iniciativas adiadas sem data prevista, devido à epidemia mundial vivida nos dias de hoje da doença Covid-19, e do estado de calamidade do país atualmente em vigor. No entanto, também têm vindo a ser estudadas alternativas em torno de algumas ações, como aconteceu no passado dia 5 de maio, nos festejos do Dia Mundial da Língua Portuguesa, com a realização de uma cerimónia e um concerto *online*, com a participação de várias de personalidades lusófonas da política, letras, música e desporto.

2.3. Agentes de diplomacia económica de Portugal

Neste ponto a autora irá abordar as funções dos agentes da diplomacia económica em Portugal, nomeadamente dos serviços destacados na figura 2, dando maior ênfase à AICEP, objeto de estudo deste trabalho.

Relativamente ao Ministérios dos Negócios Estrangeiros, estão destacados, além das Embaixadas, postos consulares e missões, alguns serviços que integram a administração do Estado de forma direta e/ou indireta. Para um melhor entendimento, o MNE é a entidade responsável por formular, coordenar e executar a política externa de Portugal.⁴

- I. Embaixadas, Postos Consulares e Missões
- II. Direção-Geral de Política Externa: o seu papel passa pela tomada de decisões e pela coordenação dos assuntos político-diplomáticos e económicos, como a política externa. Também é da sua responsabilidade assegurar a cooperação entre a AICEP e o MNE. Segundo o artigo 9º do Decreto-Lei n.º 121/2011 de 29 de dezembro, cabe à DGPE:
 - a. “Assegurar genericamente o exercício das funções de coordenação político-diplomática;
 - b. Estudar, emitir pareceres, decidir ou apresentar propostas de actuação sobre todos os assuntos atinentes às atribuições que prossegue;
 - c. Recolher informação, analisar e apresentar propostas de actuação sobre assuntos de particular relevância político-diplomática;
 - d. Assegurar a representação de Portugal em reuniões no estrangeiro em relação às atribuições que prossegue;

⁴ Organograma do MNE em anexo.

- e. Transmitir instruções que sejam dirigidas às embaixadas, representações permanentes e missões temporárias, e postos consulares de Portugal;
 - f. Assegurar a coordenação interministerial no acompanhamento e tratamento de questões internacionais, necessária à coerência e unidade da acção externa do Estado;
 - g. Prestar apoio técnico em matéria de definição e estruturação das políticas, das prioridades e dos objectivos do MNE;
 - h. Apoiar a definição das principais opções em matéria orçamental, assegurar a articulação entre os instrumentos de planeamento, de previsão orçamental e de reporte;
 - i. Acompanhar e avaliar a execução das políticas e programas do MNE;
 - j. Contribuir para a diplomacia económica definida pelo Governo, em articulação com os outros departamentos, serviços ou organismos sectoriais competentes integrados ou tutelados por outros ministérios;
 - l. Assegurar a cooperação entre os outros serviços, organismos e estruturas do MNE e a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E. P. E. (AICEP, E. P. E.);
 - m. Acompanhar e assegurar a participação em organismos internacionais, designadamente os que assumem carácter estratégico no âmbito da actividade externa do Estado;
 - n. Assegurar a coordenação com os outros departamentos, serviços ou entidades públicas de todos os assuntos de carácter económico, técnico ou científico cuja decisão vincule o Estado Português.”
- III. Direção Geral dos Assuntos Europeus: a DGAE orienta a presença nacional nas instituições da EU, assim como as relações bilaterais com os estados membros. Segundo o Artigo 11º do Decreto-Lei n.º 121/2011 de 29 de dezembro, tem como funções:

- a. “Coordenar a participação portuguesa nas reuniões do Conselho Europeu, do Conselho dos Assuntos Gerais e nas sessões das diversas formações do Conselho da União Europeia;
 - b. Assegurar a representação do Estado Português junto do Tribunal de Justiça da União Europeia e coordenar as acções para a definição da posição portuguesa em todos os casos de pré-contencioso e contencioso da União Europeia;
 - c. Coordenar a definição da posição nacional nas questões relacionadas com o processo de decisão e o sistema institucional da União Europeia, incluindo os processos de revisão dos tratados e os processos de alargamento, bem como em matérias de justiça e assuntos internos e no que respeita às questões financeiras da União Europeia;
 - d. Acompanhar as negociações das acções da União Europeia em todas as matérias referentes ao mercado interno;
 - e. Preparar e assegurar a representação portuguesa nas reuniões do Comité da Política Comercial, previsto no artigo 207.º do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia e articular a posição portuguesa no âmbito das relações externas da União Europeia;
 - f. Assegurar o acompanhamento das relações bilaterais, incluindo os assuntos de natureza económica, com os Estados -Membros da União Europeia e com outros países e áreas geográficas que recaiam na sua área de atribuições;
 - g. Contribuir para a política de difusão e comunicação da União Europeia em Portugal.”
- IV. Fundo para as Relações Internacionais: no que diz respeito à política externa, este departamento presta apoio a ações especiais de política externa, assim como ações sociais para apoiar os agentes das relações internacionais. Segundo o artigo 14º

Decreto-Lei n.º 121/2011 de 29 de dezembro, de forma concreta, este fundo tem como funções:

- a. “Apoiar as acções de modernização dos serviços do MNE;
- b. Apoiar actividades de natureza social, cultural, económica e comercial, designadamente as destinadas às comunidades portuguesas, promovidas por entidades públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras, no quadro das diversas vertentes da política externa portuguesa;
- c. Satisfazer os encargos ocasionados por acções extraordinárias de política externa;
- d. Apoiar acções de formação e conceder subsídios e bolsas a entidades públicas e privadas, nacionais ou estrangeiras, no âmbito da política definida em matéria de relações internacionais;
- e. Participar em acções de natureza social promovidas por entidades de natureza associativa, constituídas nos termos da lei, visando o apoio, directo ou indirecto, aos agentes das relações internacionais.”

Já relativamente ao Ministério da Economia, as entidades intervenientes na diplomacia económica nacional são:

- I. Direção geral das Atividades Económicas: Nos termos previstos no n.º 2, do artigo 2.º do Decreto Regulamentar n.º 5/2015, de 20 de julho, a DGAE prossegue as seguintes atribuições:
 - a. “Contribuir para a definição, articulação e dinamização das políticas setoriais relativas ao comércio e aos serviços, acompanhando e avaliando a execução das medidas delas decorrentes;
 - b. Monitorizar e avaliar a execução das medidas decorrentes das políticas públicas definidas e dirigidas às atividades económicas, promovendo e participando na elaboração do respetivo enquadramento legislativo e

regulamentar, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;

- c. Contribuir para a definição de políticas económicas no quadro da economia circular, nomeadamente das aplicáveis à gestão de resíduos, propondo medidas conducentes à criação de valor económico, designadamente de valorização dos resíduos, enquanto matéria-prima secundária, colaborando na conceção e elaboração dos respetivos instrumentos legais e regulamentares, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;
- d. Promover a adoção de políticas e de regulamentação que visem a simplificação administrativa e a redução ou eliminação dos custos de contexto para os agentes económicos, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;
- e. Preparar, apoiar e assegurar a intervenção nacional na adoção de medidas internacionais e da União Europeia, no domínio das políticas públicas económicas, incluindo a transposição de diretivas e a aplicação de regulamentos, sem prejuízo das competências do IAPMEI — Agência para a Competitividade e Inovação, I. P. (IAPMEI, I. P.), relativas à indústria e inovação;
- f. Assegurar a coordenação nacional para o acompanhamento da aplicação, enquanto instrumento de política económica, da Diretiva n.º 2006/123/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 12 de dezembro de 2006, relativa aos serviços no mercado interno, nomeadamente como ponto de contacto nacional para a assistência mútua e cooperação entre autoridades administrativas competentes, no quadro do Sistema de Informação do Mercado Interno;

- g. Acompanhar a conceção e a execução das políticas setoriais para a indústria e participar na preparação da posição nacional sobre os dossiês com relevância para a indústria a assumir nas instâncias europeias e internacionais, sem prejuízo das competências atribuídas ao IAPMEI, I. P.;
- h. Potenciar a criação de condições favoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo, da competitividade, da inovação, da sustentabilidade e da internacionalização das empresas, sem prejuízo das competências próprias de outros serviços e organismos;
- i. Promover a articulação da política de empresa com outras políticas públicas, visando o crescimento sustentável;
- j. Definir, coordenar e dinamizar, no âmbito do ME, o desenvolvimento e a adoção de instrumentos e de iniciativas estratégicas, relativas à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável;
- k. Coordenar e dinamizar a atuação do ME em matéria de auxílios de Estado;
- l. Contribuir para a definição e execução das políticas que enquadram o relacionamento económico externo, em articulação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), apoiando o ME em matéria de relações internacionais e de relações com a União Europeia;
- m. Coordenar a participação do ME no quadro dos assuntos europeus, designadamente, através do acompanhamento dos processos de transposição das diretivas e de execução dos regulamentos, bem como dos processos de pré-contencioso e de contencioso da União Europeia;
- n. Coordenar, propor e desenvolver atividades no âmbito da cooperação internacional, europeia e bilateral, designadamente, com os países de

língua oficial portuguesa, sem prejuízo das competências próprias dos órgãos e serviços do MNE;

- o. Assegurar o planeamento do aprovisionamento e gestão das matérias-primas e dos recursos industriais em situação de crise e de guerra e apoiar o Governo em matéria de planeamento civil de emergência, no quadro definido pelo Decreto-Lei n.º 73/2012, de 26 de março;
- p. Assegurar, a nível externo, a representação nacional nos grupos de trabalho correspondentes do Comité de Planeamento Civil de Emergência da Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN), em articulação com os serviços competentes do Ministério da Defesa Nacional.”

II. Autoridade de Gestão do Programa Operacional Competitividade e Internacionalização: visa a gestão, o acompanhamento e a execução do programa. Segundo o Programa Operacional Competitividade e Internacionalização, este tem como objetivos:

- a. “Aumentar a intensidade de tecnologia e conhecimento dos vários setores e do conjunto da economia;
- b. Aumentar o peso de atividades produtoras de bens e serviços transacionáveis e internacionalizáveis e a orientação exportadora das empresas portuguesas;
- c. Capacitar as PME para o prosseguimento de estratégias de negócio mais avançadas; 4. Melhorar as condições de transporte de mercadorias entre Portugal e o exterior, com repercussão na redução dos custos e tempos de operação para as empresas;
- d. Melhorar a capacitação, a eficiência e a integração dos serviços públicos, reduzindo custos de contexto.”

- III. Turismo de Portugal: a organização visa promover e dinamizar a atividade turística portuguesa. Tem como missão melhorar as infraestruturas turísticas, apoiar o investimento no setor turístico e coordenar a promoção nacional e internacional de Portugal como destino turístico.
- IV. IAPMEI: é um instituto público de administração indireta, com o papel de promover o crescimento empresarial das PME's nacionais, desenvolvendo e reforçando as áreas de empreendedorismo, investimento e inovação.

Por sua vez, a AICEP é uma entidade empresarial pública vocacionada para a promoção de Portugal e da economia nacional no mercado externo. Para isto, o trabalho da AICEP está dividido em três áreas distintivas: a captação de investimento, a promoção da internacionalização das empresas nacionais e a promoção da imagem de Portugal através de diversas iniciativas. Assim, segundo o artigo 6º do Decreto-Lei n.º 229/2012 de 26 de outubro, o objetivo da AICEP é:

- a) “Contribuir para a competitividade das empresas portuguesas através da sua internacionalização, da promoção e aumento das exportações e do investimento direto estrangeiro no País;
- b) Participar na conceção, aplicação e avaliação das políticas de apoio e desenvolvimento das estratégias empresariais de investimento nacional e internacional;
- c) Contribuir para um contexto de eficiência propício e adequado ao investimento, internacionalização das empresas portuguesas e aumento das exportações;
- d) Promover condições favoráveis à captação de investimento estrangeiro para Portugal, em parceria com os vários agentes públicos e privados;
- e) Apoiar, coordenar e estimular o desenvolvimento de ações de cooperação externa no domínio do setor empresarial;

- f) Apoiar, coordenar e estimular iniciativas de divulgação e promoção no exterior das competências, produtos e serviços das empresas portuguesas;
- g) Gerir, negociar e participar no desenvolvimento, caso a caso, de apoios ao investimento em Portugal e às empresas portuguesas no exterior, no âmbito dos sistemas de incentivos em vigor;
- h) Gerir e negociar programas de apoio relacionados com a promoção das marcas portuguesas no exterior e com a promoção da internacionalização da economia portuguesa;
- i) Gerir fundos de apoio ao investimento constituídos pelas verbas provenientes dos reembolsos dos incentivos financeiros atribuídos ou a atribuir a projetos de investimento, que nos termos da lei possam ser atribuídos à AICEP, E. P. E.;
- j) Acompanhar projetos de investimento em Portugal e projetos de internacionalização no exterior, nos termos previstos no artigo anterior;
- k) Conceber e propor acordos de cooperação económica empresarial em colaboração com outras entidades oficiais, participando na sua negociação e execução;
- l) Promover, constituir e participar em empresas ou outras formas de associação que tenham por objeto o reforço da competitividade e da imagem de Portugal nos mercados externos e a internacionalização das atividades dessas empresas;
- m) Constituir ou participar em entidades de direito privado e participar direta ou indiretamente na gestão de parques industriais e áreas de localização empresarial;
- n) Colaborar, em articulação estratégica com o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), no desenvolvimento da cooperação económica externa, bilateral, regional e multilateral;
- o) Promover o fortalecimento da diplomacia económica de forma unificada com os serviços periféricos externos do MNE;
- p) A recolha, tratamento e difusão das informações macroeconómicas e de mercados.”

Ainda segundo o mesmo Decreto-lei, a AICEP é considerada o elemento central da diplomacia económica, sendo da competência da associação a promoção da imagem de Portugal, fomentar as exportações de bens e serviços, visando a redução do deficit da balança comercial, atrair investimentos estrangeiros, e auxiliar empresas nacionais no seu processo de investimento em mercados estrangeiros.

No investimento, os objetivos estratégicos da AICEP passam pelo aumento dos contratos de investimento e dos empregos que destes advém, o reforço do posicionamento estratégico de Portugal como destino de investimento, e a promoção das estratégias de crescimento das empresas nacionais, através da cooperação entre empresas, que proporcionam um aumento do Valor Acrescentado Nacional (AICEP, 2018^c).

Na Lei Orgânica do XXI Governo, definido no artigo 12^o do Decreto-Lei n.º 251-A/2015, de 17 de dezembro, o “Ministério dos Negócios Estrangeiros exerce a superintendência e tutela sobre a Agência para o Investimento Externo de Portugal, E.P.E., em coordenação com o Ministro Adjunto e da Economia.”

Atualmente existem mais de 80 delegações pelo mundo, representadas pelos respetivos delegados, considerados conselheiros económicos e comerciais nas delegações presentes nas Embaixadas, ou nomeados de vice-cônsules, em delegações integradas em consulados.

Num estudo realizado acerca da estrutura da diplomacia económica em Portugal (Moita, Pinto & Pereira, 2019), foi feito um inquérito de opinião pública a 600 indivíduos, em que a maioria dos participantes não consideram os diplomatas portugueses bem preparados para desenvolverem atividades de diplomacia económica. Apenas 13,5% dos inquiridos consideram os diplomatas nacionais preparados para exercer estas atividades.

Neste estudo foi também questionado a 132 empresas exportadoras o seu nível de satisfação relativamente à diplomacia económica. Aproximadamente metade dos inquiridos partilham a opinião que os diplomatas portugueses não estão suficientemente preparados para dar apoio aos agentes económicos. No entanto, a maioria dos inquiridos considera que a diplomacia económica tem apresentado efeitos positivos tanto nas exportações portuguesas como na captação de investimento estrangeiro. A grande maioria dos inquiridos (80%) considera positiva a integração dos agentes económicos portugueses, como os delegados da AICEP, nas embaixadas.

É neste sentido, que o papel da AICEP e dos restantes atores da diplomacia económica se torna imprescindível para o crescimento da economia nacional no mercado internacional.

2.4. Indicadores de desempenho da diplomacia económica em Portugal

Rui Machete (AICEP, 2013) afirmou que “as empresas têm ao seu lado, e em todas as fases do seu processo de internacionalização, um apoio claro e inequívoco do estado Português. (...) Existe hoje uma ação articulada de toda a rede externa de Portugal – diplomática, consular, comercial e turística – que está orientada e focada na agenda nacional de internacionalização da nossa economia.” Neste ponto, é pretendido avaliar através de dados analíticos, o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pelos atores da diplomacia económica neste sentido, ao longo dos anos.

Simões e Silva (2012) desenvolveram um estudo onde se pretendia avaliar a relevância do trabalho dos atores da diplomacia económica portugueses no processo de internacionalização, tanto por via exportação, quer por via de IDE. Relativamente às empresas que se internacionalizaram por via da exportação, o estudo concluiu que 59,7% das empresas procuraram o apoio da AICEP no processo de internacionalização. Também as associações comerciais de empregadores foram procuradas por 39,8% das empresas entrevistadas, assim como o IAPMEI por 31,2% dos entrevistados, e as câmaras de comércio por 30,1%. Apenas 26,9% das empresas exportadoras recorreram às embaixadas e consulados neste processo. O mesmo estudo conclui também que, as empresas que iniciaram o seu processo de internacionalização por via de IDE, “a AICEP ocupa novamente o primeiro lugar no ranking com 67,6%, uma taxa superior às empresas exportadoras. No entanto, as embaixadas e consulados estão agora em segundo lugar com 52,9% das respostas, um valor muito maior do que no caso anterior. As associações empresariais e câmaras de comércio também são mais valorizadas neste caso. Pelo contrário, o IAPMEI é menos importante (23,5%), enquanto o número de empresas que relataram que não procuraram apoio de qualquer organização é significativamente

menor (8,8%).” Este estudo permite concluir que a AICEP tem um papel fulcral no apoio das empresas em processos de internacionalização, tanto em forma de exportações como através de IDE.

A tabela 1 sintetiza os principais indicadores do desempenho da AICEP nos anos 2012 a 2017. Relativamente ao trabalho promocional, 2017 foi o ano com melhor desempenho, tendo-se realizado mais que o dobro de missões empresariais e visitas institucionais no estrangeiro (113 em 2017 e 50 em 2016), comparativamente com o ano anterior. Também em 2017 a AICEP conseguiu organizar o maior número de visitas institucionais e eventos em Portugal nos anos representados (56 visitas no respetivo ano), e visitas de importadores a Portugal, 19 visitas em 2017.

A nível de investimento, 2017 foi um ano muito positivo, com 40 decisões de investimento, representando o segundo melhor ano. O ano de 2013 foi o ano com mais decisões de investimentos no tempo em estudo, contando 61 decisões de investimento. Este ano foi marcado por um aumento do IDE a nível mundial, atingindo os valores médios declarados antes da crise de 2007 (AICEP, 2013). No período 2015-2016, a AICEP angariou cerca de 2,5 mil milhões de euros de investimento.

O número de protocolos fechados com entidades nacionais e estrangeiras manteve-se nos 16 protocolos fechados anualmente nos últimos três anos, sendo o número mais baixo dos seis anos representados na tabela 1. Estes protocolos visam o estabelecimento de relações de colaboração entre as entidades⁵ assinantes, de forma a criar mais oportunidades de negócios para as empresas nacionais.

⁵ Entidades como Câmaras de comércio, entidade congéneres da AICEP, Associações, Municípios, etc.

Tabela 1 - Indicadores de desempenho da AICEP

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Decisões de investimento	4	61	14	30	22	40
Missões empresariais e visitas institucionais	29	21	31	20	50	113
Visitas institucionais/ Eventos em Portugal	27	40	30	25	51	56
Visitas de importadores a Portugal	8	6	12	12	23	29
Protocolos	18	25	31	16	16	16

FONTE: AICEP 2012, AICEP 2013, AICEP 2014, AICEP 2015, AICEP 2016, AICEP 2017^D. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

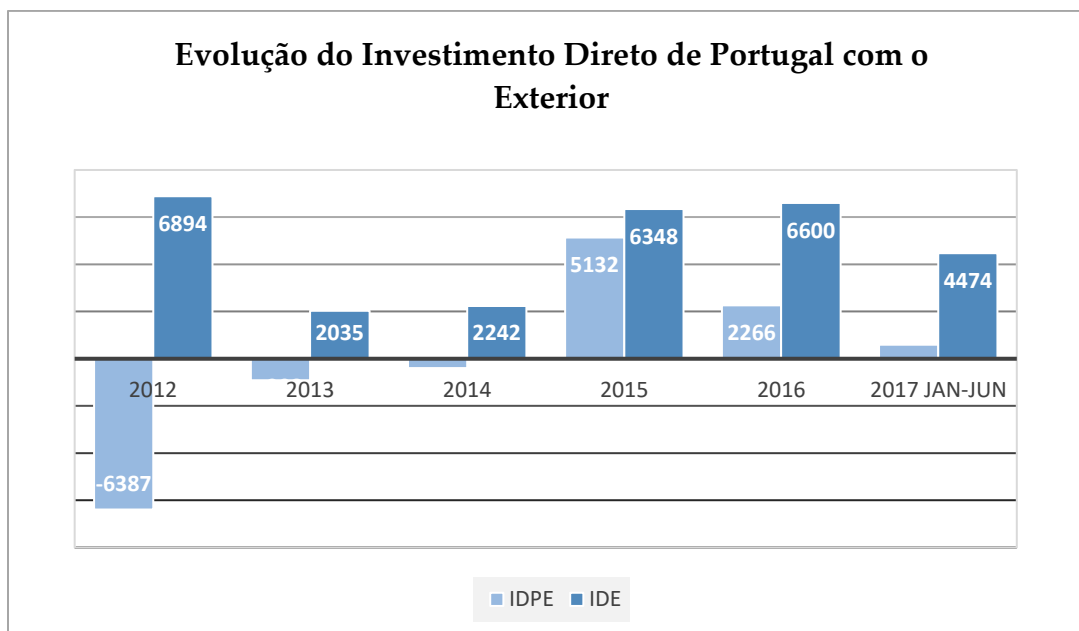
A dinâmica das atividades da diplomacia económica verificadas nos últimos anos é o resultado da cooperação entre a AICEP e os diplomatas. Anualmente são organizadas pela AICEP reuniões entre diplomatas e responsáveis de empresas com o intuito de criar uma relação de maior proximidade entre os participantes e o Embaixador, e haver, assim, um maior alinhamento dos interesses das empresas nacionais.

Também é oportuno analisar a evolução do IDE português, nomeadamente em Portugal e de Portugal no exterior. A figura 3 representa, então, essa evolução nos anos 2012 até ao primeiro semestre de 2017.

Os fluxos do IDE em Portugal, em termos líquidos, registaram um montante próximo de 6,6 mil milhões de euros em 2016. Os valores mais elevados dos últimos cinco anos registaram-se em 2012, ano em que o IDE alcançou aproximadamente 6,9 mil milhões de euros, e em 2015 com 6,3 mil milhões de euros. A estabilidade social, o potencial de aumento de produtividade e os custos laborais foram os motivos do aumento de investimento em Portugal em 2015, segundo um estudo desenvolvido pela EY (EY, 2017).

No 1º semestre de 2017, o valor de IDE registado aproximou-se de 4,5 mil milhões de euros.

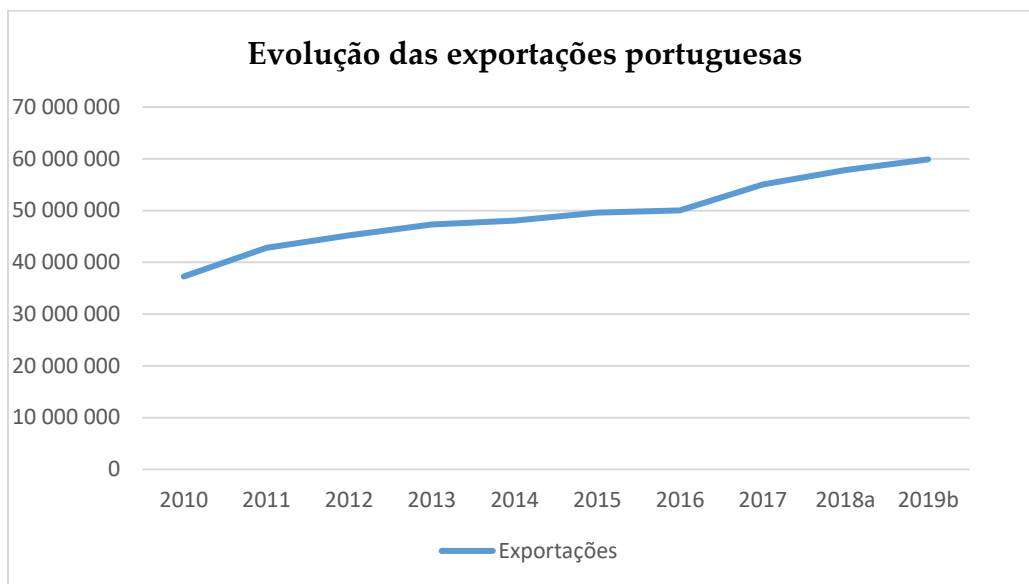
Figura 3- Evolução do Investimento Direto de Portugal com o Exterior



FONTE: BANCO DE PORTUGAL; AICEP, 2017^b. ELABORAÇÃO PRÓPRIA
UNIDADE: MILHÕES DE EUROS (VALORES LÍQUIDOS)
IDPE: INVESTIMENTO DIRETO DE PORTUGAL NO EXTERIOR

No que respeita ao Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE), em termos de valores líquidos, observou-se uma queda de 2,3 mil milhões de euros em 2016 relativamente ao ano anterior, sendo que o valor mais elevado verificou-se em 2015, perto de 5,1 mil milhões de euros. Este aumento brusco em 2015 poderá ter ocorrido devido à abertura do concurso do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN) em meados de 2014. Este programa fomenta o investimento de Portugal nos mercados estrangeiros. No 1º semestre de 2017, o valor de IDPE alcançou cerca de 595 milhões de euros, prevendo-se uma tendência crescente deste valor nos anos seguintes.

Figura 4- Evolução das exportações portuguesas



FONTE: INE 2020; PRODATA 2019

UNIDADE: MILHÕES DE EUROS

NOTAS: (A) VALORES PROVISÓRIOS; (B) VALORES PRELIMINARES

As exportações nacionais têm vindo a aumentar de ano para ano. No período representado na figura 4, nos últimos nove anos o aumento foi superior a 20 mil milhões de euros. No ano 2019, os valores das exportações nacionais previstos rondam os 60 milhões de euros.

Os indicadores observados são positivos. O comércio internacional tem vindo a aumentar de ano para o ano, apresentando melhores resultados no último ano em análise, tanto a nível das exportações como a nível de IDE. É fator decisivo para a concretização do crescimento externo anual a aposta que a AICEP tem feito neste sentido. Os programas estratégicos trianuais desenhados pela entidade com foco na projeção para novos mercados e uma presença mais forte e qualificada, impulsionam o comércio internacional português.

No mesmo período de tempo, o número de ações desenvolvidas pela AICEP mantém-se em constante crescimento, em todos os setores da sua atividade: promoção,

apoio institucional e captação de investimento. Esta análise permite, então, arguir o desempenho positivo que os agentes da diplomacia económica têm feito na internacionalização da economia portuguesa.

Capítulo III – Método de Investigação

O presente capítulo detalha o método de investigação utilizado para dar resposta às questões de investigação proposta para o desenvolvimento deste trabalho TFM: “Qual o papel das agências de investimento externo na internacionalização das empresas portuguesas?” e “Qual o papel que a delegação da AICEP Banguécoque tem desempenhado no processo de internacionalização das empresas nacionais no mercado tailandês?”.

Seguidamente, são expostas as razões subjacentes para a metodologia escolhida na elaboração desta dissertação, assim como a processo de coleta de dados e de tratamento a análise da informação recolhida.

3.1. Questões de Investigação

O desenvolvimento desta tese pretende dar resposta a duas questões de investigação, nomeadamente: “Qual o papel das agências de investimento externo na internacionalização das empresas portuguesas?” e “O que tem feito a delegação da AICEP Banguécoque no processo de internacionalização das empresas nacionais no mercado tailandês?”.

3.2. Método de Investigação

3.2.1. Planeamento da Investigação

A metodologia utilizada na recolha de informação para o desenvolvimento desta dissertação tem a forma de estratégia de investigação qualitativa, estratégia esta que pretende estudar os fenómenos no seu ambiente natural, com o objetivo de os entender ou interpretar segundo o significado que lhes é atribuído pelas pessoas (Denzin & Lincoln, 2000). A dissertação será baseada no método de estudo de caso, sendo esta, segundo Yin (2012) uma abordagem adequada quando o fenómeno de estudo se foca num contexto da vida real e se concentra num fenómeno contemporâneo.

Yin (2009) refere-se ao caso de estudo como uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores.

Creswell (2013), afirma que “a pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora na vida real, um sistema delimitado contemporâneo (um caso) ou vários sistemas delimitados (vários casos) ao longo do tempo, através da recolha de dados detalhados, envolvendo várias fontes de informação”.

Então, um estudo de caso poderá ter a forma de explicativo, exploratório ou descritivo, sendo este caso descritivo, na medida que pretende descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ocorreu (Yin, 2012).

Este estudo debruça-se no trabalho da AICEP Banguécoque – o objeto de estudo – com do intuito de compreender o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido no processo

de internacionalização das empresas nacionais e na captação de investimento, e na construção das relações bilaterais entre Portugal e Tailândia.

3.2.2. Implementação do método de investigação

No processo de recolha de dados, o caso de estudo recorre a várias técnicas próprias da investigação qualitativa. A utilização de instrumentos distintos de recolha de dados proporciona a possibilidade de cruzamento de informação para uma análise mais profunda e fundamentada. Como refere Yin (2009), a utilização de múltiplas fontes de dados, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite corroborar o mesmo fenómeno. O mesmo autor destaca seis principais fontes de aquisição de dados para a realização dos estudos de caso: documentação, registos de arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participativa e artefactos físicos. Para este estudo, recolheu-se documentação, registo de arquivos, observação direta e observação participativa.

Então, os dados foram adquiridos através de vários documentos disponibilizados pela AICEP Banguécoque e através de observação direta e participativa, uma vez que, com este estudo, pretendo analisar o trabalho da delegação onde foi realizado o estágio curricular. Também foram recolhidos dados provenientes de websites e estudos formais.

Bardin (2009) afirma que a análise dos dados recolhidos deve ser feita em três passos. O primeiro passo será a realização de uma pré-análise dos dados, de forma a organizar as informações recolhidas que nos irá permitir um melhor entendimento do fenómeno em estudo. De seguida, deve ser feita uma descrição analítica, orientada por hipóteses e por referências teóricas. No último passo passa pela interpretação, onde são tratados os

resultados e a condensação dos dados recolhidas para análise, de forma a serem retiradas interpretações para uma análise crítica.

Numa primeira fase, os dados recolhidos foram organizados num documento Excel, de forma a compactar e facilitar a localização dos dados pretendidos por tema, relevância ou capítulo onde serão inseridos. Posteriormente, foi estudada toda a informação obtida e selecionada, realizando-se resumos dos diversos documentos de informação, de forma a sistematizar a respetiva informação relevante. A informação foi compactada e interpretada, de forma a permitir retirar as respostas às questões de investigação propostas neste trabalho.

Capítulo IV – O caso da AICEP na Tailândia

4.1. Caracterização do mercado tailandês

A Tailândia, considerada o coração do Sudoeste Asiático, tem uma área de 513 120km² e uma estimativa de 69,2 milhões de habitantes. A capital do país é Banguecoque onde se centra a maioria das atividades económicas industriais. No entanto, tem vindo a ser feito um esforço para descentralizar o setor industrial, criando-se zonas de promoção de investimento em províncias com infraestruturas menos desenvolvidas e rendimentos mais baixos. Nakhon Ratchasima, Ubon Ratchathani, Chiang Mai, Udon Thani e Nakhon Srithammarat são consideradas agora importantes cidades (AICEP, 2018^c).

A economia tailandesa era tradicionalmente baseada nas exportações de produtos agrícolas. No entanto, nas últimas décadas, tem vindo a ser feito um esforço para promover o investimento externo na Tailândia, contribuindo significativamente para o desenvolvimento socioeconómico do país. Criado um setor industrial no final do século XX, este tem vindo a ser trabalhado com vista o aumento da exportação de vestuário e têxteis. (AICEP, 2017^a).

Atualmente, o governo tailandês tem focado o seu trabalho no desenvolvimento políticas para impulsionar o consumo e o investimento, incluindo o aumento do investimento público em infraestruturas. Tem-se procurado, também, incrementar o investimento privado, através de isenções fiscais e do pagamento de direitos de importação.

A Tailândia é um dos mais importantes exportadores de arroz a nível mundial. A cultura do açúcar, mandioca, milho, juta, algodão, borracha e tabaco também são

importantes para o país. O setor agrícola representou em 2017 uma quota de 8,4% do PIB do país. É também um grande exportador de camarão criado em aquicultura, o que dá ainda maior relevância à atividade da pesca. Em 2017, o setor da pesca e da aquicultura contribuíram em 114,11 mil milhões de bath tailandês para o PIB, o que corresponde a 3,32 mil milhões de USD, valor mais alto desde 2009 (Statista, 2020).

As principais indústrias tailandesas são a eletrónica, a siderúrgica e o setor automóvel. A Tailândia é um centro de montagem de marcas internacionais de automóveis, tais como a Toyota, Isuzu, Honda, Mitsubishi, Nissan BMW e Mercedes. Em 2017, foram cerca de dois milhões os veículos produzidos. Segundo dados de 2017, a indústria tailandesa de automóveis e autopeças representa quase 12% do crescimento económico da Tailândia e emprega mais de 500 000 pessoas (ASEAN, 2017). Os aparelhos e componentes elétricos, os computadores, o cimento, o mobiliário, os produtos de plástico e o têxtil são também setores importantes. (AICEP, 2018^e).

Atualmente o país encontra-se num período de revolução industrial. Foi instaurada um novo modelo económica nomeado de Thailand 4.0. Este modelo pretende criar uma economia focada na produção de bens inovadores, através de reformas e promoção das áreas da tecnologia e inovação. Assim, a economia tailandesa deixará de ser centrada na produção, para se tornar numa economia de serviços (BOI, 2017).

Várias reformas estão a ser realizadas nos setores automóvel, eletrónico, turismo médico e de bem-estar, agricultura e biotecnologia. Este é um período também de promoção de outras potenciais áreas tecnológicas como a robótica, aviação e logística, biocombustíveis e bioquímicos, indústria digital e o setor médico (Thailand PRD, 2016).

Este novo modelo económico baseia-se em quatro pilares:

- Propriedade económica: como já referido, pretende-se que a economia tailandesa seja impulsionada pela inovação, criatividade e tecnologia. Para tal, estas medidas

visam aumentar os gastos em I&D para 4% do PIB, aumentar a taxa de crescimento económica em 5 a 6% nos próximos cinco anos, e aumentar a renda per capita para 15 000 USD até 2032, o triplo da renda per capita de 2014;

- Bem-estar social: criar uma sociedade onde seja aproveitado todo o potencial dos membros da sociedade, de forma a que seja reduzida a disparidade social até 2032. Vai ser feita também uma aposta em 20 000 famílias locais, de forma a instruí-las para “agricultores inteligentes” nos próximos cinco anos.
- Aumento dos valores humanos: pretende-se aumentar o índice de desenvolvimento humano da população tailandesa, através de uma aposta no ensino superior e na formação da população. Para tal, os objetivos passam por desenvolver as universidades locais, de forma a incluir pelo menos cinco na lista das cem instituições de ensino superior mais reconhecidas no mundo nos próximos vinte anos.
- Proteção ambiental: restaurar o sistema de dez cidades para se tornarem das mais habitáveis do mundo, preparadas para as mudanças climáticas e com menor emissão de carbono.

O grande investimento em tecnologia feito nos últimos anos, veio impulsionar um grande crescimento económico do país como é possível verificar através da evolução do PIB, na tabela 2. Em 2019, o BOI recebeu 1.626 pedidos de projetos de investimento, um valor total de investimento de 901.770 milhões de baht, correspondente a 27,81 milhões de USD (BOI, 2020).

Tabela 2 - Principais indicadores macroeconómicos da Tailândia

	<i>Unid.</i>	<i>2015a</i>	<i>2016a</i>	<i>2017a</i>	<i>2018b</i>	<i>2019b</i>	<i>2020b</i>
PIB preços de mercado	10 USD	401,4	411,9	455,5	480,5	486,6	488,6
PIB per capita	USD	5 850	5 980	6 600	6 950	7 020	7 040
Crescimento real do PIB	VAR. %	3,0	3,3	3,9	4,0	3,4	2,2
Saldo do setor público	% PIB	-0,4	-2,7	-2,5	-2,3	-2,6	-2,5
Dívida pública	% PIB	42,5	41,8	41,9	41,6	41,6	41,6
Exportações de bens e serviços	10 USD	275,7	282,1	310,4	333,9	348,9	357,8
Exportações de bens e serviços	VAR. %	1,6	2,8	5,5	3,9	4,0	2,2
Importações de bens e serviços	10 USD	229,4	221,0	248,7	269,9	282,0	289,8
Importações de bens e serviços	VAR. %	0,0	-1,0	6,8	3,9	4,9	3,3
Saldo da balança corrente	% PIB	8,0	11,7	10,6	10,4	10,4	9,9
Dívida externa	% PIB	32,3	29,5	29,0	29,2	30,7	31,6
Taxa de Inflação média	%	-0,9	0,2	0,7	1,1	1,6	1,4

FONTE: AICEP, 2017^c; AICEP, 2019^b; ELABORAÇÃO PRÓPRIA

NOTAS: (A) VALORES ATUAIS; (B) ESTIMATIVAS

Relativamente às exportações, os principais clientes da Tailândia em 2017 foram, com uma quota de 12,4% de mercado a China, os EUA, com quota de 11,1% e o Japão, representando 9,4%. Já em 2018, as exportações corresponderam a 250 mil milhões de USD. Os principais clientes das exportações nesse ano foram o Japão que ocupa a primeira posição, com 12,74% do total, seguindo-se os Estados Unidos da América (12,71%), a China (10,43%), Singapura (6,31%) e Hong Kong (6,21%). Os cinco primeiros clientes representaram, em conjunto, cerca de 48,4% do montante das suas vendas de bens ao exterior nesse ano (AICEP, 2018^a).

A figura 5 sintetiza os principais produtos exportados em 2017, sendo estes máquinas e equipamentos mecânicos, máquinas e equipamentos elétricos, veículos, automóveis e outros veículos terrestres, borracha e suas obras, e pérolas, pedras e metais preciosos, etc.

Figura 5- Principais produtos exportados em 2017



FONTE: ITC – INTERNATIONAL TRADE CENTRE; AICEP, 2018^A. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

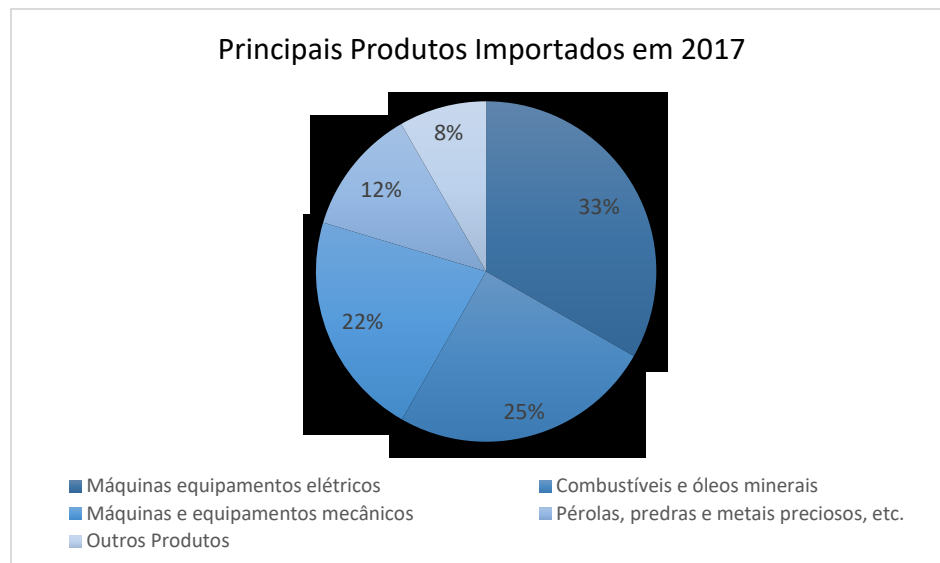
Dados relativos aos principais fornecedores da Tailândia em 2017, mostra que a China ocupou a primeira posição, com uma quota de 19,9%, seguido do Japão (14,4%) e EUA, com uma quota de 6,7% (EIU, 2017).

Em 2018, a Tailândia importou 251 mil milhões de USD. Em termos de fornecedores, o Japão situa-se em primeiro lugar (20.97% do total), seguindo-se a China (11,92%), os Emirados Árabes Unidos (7.35%), os Estados Unidos da América (6.89%) e a Malásia (5,51%). Estes mercados representaram, no ano em apreço, cerca de 52.64% do valor total das suas compras de bens no exterior (AICEP, 2018^a).

Segundo a figura 6, em 2017 os cinco primeiros agrupamentos importados são máquinas e equipamentos elétricos, representando 18,8% das importações, combustíveis e óleos minerais, com uma quota de 14,1%, máquinas e equipamentos mecânicos, com uma percentagem de 12,1%, pérolas, pedras e metais preciosos, etc., com 6,8%, e ferro fundido, ferro e aço, representando 4,7% das importações totais. Estes grupos de

produtos representaram, em conjunto, aproximadamente 55% das compras de bens ao exterior nesse ano.

Figura 6 - Principais produtos importados em 2017



FONTE: INTERNATIONAL TRADE CENTRE; AICEP, 2018^a. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

Em 2018, segundo os dados do WorldBank (2019), a Tailândia registou um PIB de 504,99 mil milhões USD, um aumento de 4,1% relativamente ao ano anterior. Em termos de composição do PIB no mesmo ano, os serviços foram responsáveis por 56%, seguindo-se da indústria responsável por 36% e o setor agrícola por 8%.

O mercado tailandês é, segundo a AICEP (2019^b):

- 24^o Maior exportador a nível mundial
- 25^a Maior economia a nível mundial
- O maior exportador de borracha e mandioca
- 2^o Maior exportador de arroz
- 2^o Maior exportador de açúcar

- 6º Maior exportador de veículos comerciais
- 8º Maior exportador de dispositivos de computador
- 9º Maior exportador de acessórios para computadores
- 7º Maior exportador de motos
- Bangkok foi a cidade mais visitada do mundo em 2018.

A Tailândia é a segunda maior economia no contexto da ASEAN⁶, considerada também um dos países melhor sucedidos na atração de IDE que, em 2018, representou 12 462 490 milhões de USD. O Japão, Singapura e China são os três maiores investidores no país. Isto deve-se ao trabalho contínuo do país para melhorar os sistemas fiscais e torná-los mais competitivos a nível regional (AICEP, 2019^b).

Com um papel central no espaço da comunidade económica da ASEAN, a Tailândia é vista como o ponto central de ligação entre a região e o resto do mundo, o que se traduz em vantagens para o setor exportador, que ocupa em média 70% do PIB nacional.

O governo tailandês desenvolveu o Plano Estratégico Nacional (2017-2036) numa perspetiva de continuar a melhorar o ambiente de negócios, fomentar o crescimento económico e, por consequência, o desenvolvimento do país. Este projeto baseia-se na adoção de planos estratégicos e reformas para, a longo prazo, aumentar a produtividade e competitividade da economia tailandesa. São exemplo destas medidas o investimento na criação e desenvolvimento de infraestrutura ferroviárias, rodoviárias, aeroportuárias e eletricidade. O projeto abrange seis áreas de desenvolvimento: segurança, competitividade, recursos humanos, igualdade social, crescimento verde e setor público.

Segundo o Thailand Board of Investment, em 2019, o total de investimento estrangeiro na Tailândia foi de 756 milhares de milhões de bath, correspondente a 23,3

⁶ Brunei Darussalam, Camboja, Indonésia, Laos, Mianmar, Malásia, Filipinas, Singapura e Vietnam são os outros estados membros da ASEAN. A associação representa um total de 630 milhões de habitantes. A ASEAN apresenta um crescimento sólido e constante, devido ao aumento das exportações, à aceleração do consumo privado e à crescente aposta no investimento privado (asean.org).

milhares de milhões de USD, o que significou uma descida de 16,2% em relação ao ano anterior. Para combater esta queda, segundo informações recolhidas internamente sobre o estágio, ao governo tailandês está, atualmente, a delinear um plano de ação com o objetivo de atrair investimento nos países com potencial, nomeadamente nos EUA, Japão e China, através da realização de *roadshows*⁷.

Segundo dados da AICEP (2019^b), a Tailândia tem vindo a ocupar lugares positivos no ranking de competitividade, tais como:

- Global Competitiveness Index 2017-18: 32º/137 países;
- Corruption Perceptions Index 2017: 96º/180 países;
- IMD World Competitiveness Ranking 2019: 25º/63 países;
- IMD World Digital Competitiveness Ranking 2018: 39º/63 países;
- Doing Business Report 2019: 27º/190 países;
- EIU – The Economist Intelligence: 38º/82 países;
- Travel & Tourism Competitiveness Report 2015: 35º/141 países.

No entanto, a abordagem a ter no acesso ao mercado tailandês é muito específica, dada as dificuldades e riscos associados, nomeadamente:

- Inexistência de Acordo de Comércio Livre entre a União Europeia e a Tailândia, que permitiria a redução e a isenção de direitos aduaneiros;
- É necessário a contratação de um agente ou distribuidor local de confiança, pois é quase impossível aceder ao mercado de outra forma. A população tailandesa é muito nacionalista. As relações entre locais são sempre mais valorizadas e acessíveis, tanto a nível de negócios como quotidiano, o que torna imprescindível

⁷ Roadshows são eventos realizados em diferentes regiões com objetivos financeiros. Neste caso concreto, o objetivo é a captação de investimento.

a colaboração de um agente tailandês. Outra justificação é o fraco nível de inglês da grande maioria da população;

- Direitos aduaneiros elevados, como por exemplo no caso das bebidas alcoólicas, do tabaco e dos veículos automóveis, entre outros;
- Barreiras não tarifárias (ex.: práticas aduaneiras irregulares e pouco transparentes, onde a arbitrariedade das decisões por parte das autoridades competentes é frequente, gerando incerteza e insegurança quanto ao tratamento a que estão sujeitas as operações de importação);
- Contratação pública, em que a legislação estabelece critérios de preferência nacional a vários níveis, designadamente, a obrigatoriedade de recorrer a uma empresa local para a contratação de serviços, ou maioria de mão de obra nacional;
- Os procedimentos são lentos, morosos e de elevado custo para obtenção e registo de direitos de propriedade intelectual, como patentes e marcas (AICEP, 2017^a).

Apesar dos riscos referidos, a Tailândia também apresenta inúmeras vantagens para o investimento estrangeiro. Segundo o Thailand Board of Investment (2018), estas vantagens são:

- A localização estratégica, uma vez que, como referido anteriormente, a Tailândia situa-se no centro da ASEAN, cercada de economias de rápido crescimento como Camboja, Laos, Mianmar e Vietname. Também a proximidade com grandes economias como a China e Índia tornam-se uma vantagem esmagadora, dada as infraestruturas existentes de ligação entre os países e a facilidade na concretização de comércio entre os mesmos;
- Economia estável e base para as exportações, justificada pelo aumento dos gastos dos consumidores, pela atração crescente de investimento estrangeiro, nomeadamente em máquinas e equipamentos para o aumento da capacidade de produção para exportações das empresas, e pelo setor do turismo em recuperação;

É estimado um aumento contínuo do PIB tailandês, com previsões de 3,5% a 4,5% no ano de 2019;

- Existência de diversos acordos de cooperação regional e internacional, como acordos de livre comércio bilaterais e o acordo de livre comércio da ASEAN. Estes acordos permitem às empresas investidoras um mercado livre com 17 países, como Austrália, China, Japão, Nova Zelândia, Coreia do Sul, Índia, e os restantes países pertencentes à ASEAN. A Tailândia está em processo de negociação para a elaboração de uma parceria com os países banhados pelo Oceano Pacífico, nomeadamente o Acordo Global e Progressivo para a Parceria Transpácífica;
- É um país com grande atratividade para o IDE tendo este aumento, em menos de uma década, de 95 mil milhões de USD em 2007, para 219 mil milhões de USD em 2017. Grandes empresas de diversos setores como o automóvel, energético, eletrónico e setor químico, têm presença no mercado tailandês;
- Apesar de ainda sentida a dificuldade, o governo tailandês tem trabalho no sentido de facilitar a realização de negócios entre empresas internacionais e locais, através da simplificação dos procedimentos, regulamentos e leis;
- Thailand 4.0, o grande investimento do governo local para transformar a economia tradicional numa economia competitiva na área da tecnologia, inovação e criatividade. Assim, foram identificados dez potenciais setores de crescimento económico, nomeadamente o setor automóvel, eletrónico, agricultura e biotecnologia, medicina e turismo de bem-estar, setor alimentar, automatização e robótica, aviação e logística, setor digital, centros médicos e setor do biocombustível e bioquímicos;
- Aposta, a longo prazo, do governo tailandês em infraestruturas para acelerar o crescimento económico. Deste projeto faz parte a construção de novos projetos como aeroportos, portos marítimos, estradas, sistemas ferroviários e infraestruturas de tecnologias de informação e comunicação;

- Expansão dos transportes a nível internos;
- Desenvolvimento do EEC – Eastern Economic Corridor – isto é, um corredor económico entre três províncias estratégicas para renovar as suas indústrias e atrair maior investimento.

4.2. Relações bilaterais entre Portugal e Tailândia

A relação entre Portugal e Tailândia, já com 500 anos de história, é marcada por uma relação de amizade e de respeito. Portugal foi o único país que se instalou na Tailândia sem nenhuma tentativa de colonização. Este acontecimento marca o início da relação bilateral entre os dois países. Esta estadia teve impacto no país. Produtos como o tabaco, o ananás, o milho e outros foram levados por Portugal e fazem agora parte da cultura tailandesa. Também alguns doces tradicionais portugueses tornaram-se típicos na Tailândia, como o pastel de nata e o creme de ovos (AICEP, 2017^a).

Portugal foi o primeiro país ocidental a estabelecer relações diplomáticas com a Tailândia, sendo a Embaixada portuguesa a primeira embaixada construída em território tailandês.

Apesar de ainda com pequeno peso, nos últimos anos a relação comercial entre ambos os países têm vindo, gradualmente, a ganhar relevância. No entanto, a Tailândia tornou-se mais um fornecedor do que um cliente. A balança comercial de bens tem sido desfavorável a Portugal. É possível verificar na tabela seguinte que, nos anos retratados (2015-2019), as exportações portuguesas com a Tailândia aumentaram de 22,6 milhões de euros no primeiro ano para 29,2 milhões de euros em 2018. No entanto, o valor das importações mantém-se bastante mais elevado, passando de 121,3 milhões de euros para 147,5 milhões de euros, nos respetivos anos. É notável o aumento significativo do ano de 2017 e seguinte, que poderá ser justificado com a abertura da delegação da AICEP na Tailândia.

Tabela 3- Balança comercial de bens de Portugal com a Tailândia

	2014	2015	2016	2017	2018	Var % 18/14 ^a	2018 jan/ago	2019 jan/ago	Var % 19/18 ^b
Exportações	22,6	23,6	22,6	27,7	29,2	7,0	20,0	20,9	4,5
Importações	121,3	120,1	137,0	149,1	147,5	5,2	99,4	115,3	16,1
Saldo	-98,7	-96,5	-114,4	-121,3	-118,3	--	-79,4	-94,5	--
Coef. Cob. %	18,6	19,6	16,5	18,6	19,8	--	20,1	18,1	--

FONTE: INE; AICEP, 2019^b. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

UNIDADE: MILHARES DE EUROS

NOTAS: (A) MÉDIA ARTIMÉTICA DAS TAXAS DE CRESCIMENTO ANUAIS NO PERÍODO 2015-2019; (B) TAXA DE VARIAÇÃO HOMÓLOGA 2019 -2020.

COEF. COB. – COEFICIENTE DE COBERTURA

2015 A 2017. RESULTADOS DEFINITIVOS; 2018: RESULTADOS PROVISÓRIOS; 2019: RESULTADOS PRELIMINARES; 2020: SEGUNDO APURAMENTO

A balança comercial de bens tem sido desfavorável a Portugal e com uma taxa de cobertura de 19,8% em 2018.

A tabela 4 consta que, apesar do aumento das relações comerciais entre Portugal e Tailândia, este ainda não apresenta grande peso para o comércio internacional português de bens. As importações, apesar de ligeiramente em maior número nos anos de 2016 e 2017, apresentam também valores bastante reduzidos.

Tabela 4 - Contributo da Tailândia para o crescimento do comércio internacional português de bens

	Unid.	2014	2015	2016	2017	2018	2019 jan/ago
Tailândia - contribuição p/ o cresc. das exportações globais de Portugal	pp	0,01	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00
<i>Portugal - exportações globais</i>	<i>tvh %</i>	1,6	3,3	0,8	10,0	5,1	2,1
Tailândia - contribuição p/ o cresc. das importações globais de Portugal	pp	0,05	0,00	0,03	0,02	0,00	0,03
<i>Portugal - importações globais</i>	<i>tvh %</i>	3,5	2,2	1,8	13,5	8,1	7,4

FONTE: INE; AICEP, 2019^b. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

UNIDADES: PP – PONTOS PERCENTUAIS; TVH% - TAXA DE VARIAÇÃO HOMÓLOGA EM PERCENTAGEM

Apesar da baixa percentagem das exportações portuguesas para a Tailândia, as empresas portuguesas exportadoras para o mercado tailandês têm vindo a aumentar. Exportaram para Tailândia 340 empresas portuguesas em 2018, um aumento de 102 empresas em número absoluto de 2014 para 2018, mais significativo nos últimos dois anos.

Tabela 5 - Operadores económicos portugueses

		2014	2015	2016	2017	2018
Exportadores para a Tailândia	Nº Empresas	238	274	297	323	340

FONTE: INE, AICEP, 2019^b. ELABORAÇÃO PRÓPRIA

NOTAS: INCLUI APENAS PESSOAS COLETIVAS (SOCIEDADES). EXCLUI EMPRESAS EM NOME INDIVIDUAL, VALORES ESTIMADOS PARA EMPRESAS ABAIXO DO LIMIAR DE ASSIMILAÇÃO NO COMÉRCIO INTRACOMUNITÁRIO E EMPRESAS DESCONHECIDAS E ESTRANGEIRAS NO COMÉRCIO EXTRACOMUNITÁRIO.

2014 A 2017: RESULTADOS DEFINITIVOS; 2018: RESULTADOS PROVISÓRIOS

Entre os principais grupos de exportações de bens para a Tailândia, destacaram-se em 2018 as máquinas e aparelhos com 8,7 milhões de euros, as pastas celulósicas e papel, com um valor de 4,4 milhões de euros milhões de euros, minerais e minérios representante de 3,5 milhões de euros e matérias têxteis, com 2,6 milhões de euros.

Tabela 6 - Exportações de Portugal para a Tailândia por Grupos de Produtos

	2014	% Tot 14	2017	% Tot 17	2018	% Tot 18	Var % 18/17
Máquinas e aparelhos	5,4	23,9	10,9	39,4	8,7	29,7	-20,6
Pastas celulósicas e papel	3,8	16,9	3,8	13,6	4,4	15,2	17,9
Minerais e minérios	2,5	11,0	2,0	7,2	3,5	12,1	76,3
Matérias têxteis	3,4	14,8	2,4	8,7	2,6	8,8	7,5
Metais comuns	0,8	3,6	2,2	7,8	1,8	6,1	-17,1
Plásticos e borracha	0,3	1,5	0,7	2,6	1,4	5,0	99,0
Veículos e outro mat. transporte	3,6	15,8	0,8	2,9	1,3	4,5	62,9
Alimentares	0,6	2,7	1,5	5,5	1,2	4,0	-24,4
Agrícolas	0,7	3,0	0,4	1,4	1,0	3,6	167,9
Calçado	0,4	1,8	0,7	2,7	0,8	2,8	10,9
Madeira e cortiça	0,3	1,4	0,6	2,3	0,6	2,2	2,8
Instrumentos de ótica e precisão	0,2	1,0	0,6	2,2	0,5	1,7	-18,8
Químicos	0,1	0,4	0,3	1,1	0,5	1,7	63,3
Vestuário	0,1	0,4	0,2	0,5	0,3	1,0	99,7
Peles e couros	0,1	0,4	0,0	0,1	0,1	0,2	182,3
Combustíveis minerais			0,2	0,8			-100,0
Outros produtos (a)	0,3	1,3	0,3	1,2	0,4	1,3	18,6
Total	22,6	100,0	27,7	100,0	29,2	100,0	5,3

FONTE: INE; AICEP, 2019^b.

NOTAS: (A) TABACO, CHAPÉUS, GUARDA-CHUVAS, PEDRAS E METAIS PRECIOSOS, ARMAS, MOBILIÁRIO, BRINQUEDOS, OBRAS DE ARTE, OBRAS DIVERSAS.

Como principais grupos de importação de bens, em 2018, destacaram-se as máquinas e aparelhos com um valor de 54,0 milhões de euros, veículos e outros materiais de transporte com uma contribuição de 33,9 milhões de euros, plásticos e borracha com 22,3 milhões de euros, produtos alimentares, com 6,9 milhões de euros e produtos químicos com 6,0 milhões de euros.

Tabela 7 - Importações de Portugal provenientes da Tailândia por grupos de Produtos

	2014	% Tot 14	2017	% Tot 17	2018	% Tot 18	Var % 18/17
Máquinas e aparelhos	33,8	27,9	50,2	33,7	54,0	36,6	7,5
Veículos e outro mat. transporte	18,0	14,8	30,4	20,4	33,9	23,0	11,8
Plásticos e borracha	20,5	16,9	24,6	16,5	22,3	15,1	-9,4
Alimentares	17,5	14,5	8,7	5,8	6,9	4,6	-21,0
Químicos	4,2	3,5	4,7	3,1	6,0	4,1	29,1
Peles e couros	2,9	2,4	5,2	3,5	5,8	3,9	12,4
Matérias têxteis	6,3	5,2	3,8	2,6	3,0	2,1	-20,7
Agrícolas	3,7	3,1	2,6	1,7	2,7	1,8	4,4
Calçado	4,9	4,0	4,4	3,0	2,2	1,5	-49,4
Metais comuns	1,9	1,6	1,8	1,2	2,0	1,4	14,7
Instrumentos de ótica e precisão	1,1	0,9	4,0	2,7	1,3	0,9	-66,4
Vestuário	0,8	0,7	1,0	0,6	1,0	0,7	5,8
Minerais e minérios	0,3	0,3	0,2	0,2	0,8	0,6	270,2
Pastas celulósicas e papel	0,4	0,4	0,4	0,3	0,3	0,2	-32,8
Madeira e cortiça	0,0	0,0	0,3	0,2	0,2	0,1	-24,1
Combustíveis minerais							§
Outros produtos (a)	5,0	4,1	6,9	4,6	4,9	3,3	-29,1
Total	121,3	100,0	149,1	100,0	147,5	100,0	-1,1

FONTE: INE; AICEP, 2019^B.

NOTAS: (A) TABACO, CHAPÉUS, GUARDA-CHUVAS, PEDRAS E METAIS PRECIOSOS, ARMAS, MOBILIÁRIO, BRINQUEDOS, OBRAS DE ARTE, OBRAS DIVERSAS.

Segundo dados do INE (2020), as 10 maiores empresas portuguesas exportadoras de bens para a Tailândia em 2018 foram:

- Amcor Flexibles Neocel - Embalagens Unipessoal, Lda., empresa fabricante de chapas, folhas, tubos e perfis de plástico e embalagens de papel e cartão;
- Beralt Tin and Wolfram SA, empresa da área da extração e preparação de outros minérios metálicos não ferrosos;
- Consoveyo, SA, empresa de engenharia;
- European Seafood Investments Portugal, SA, empresa de conservação de produtos da pesca e da aquicultura;

- Fernando Gonçalves, Lda. – GONAFE, empresa de fabrico de rebites, parafusos e porcas;
- Gislotica - Projecto e Fabrico de Sistemas Mecânicos, Lda., empresa fabricante de máquinas diversas;
- Italagro - Indústria de Transformação de Produtos Alimentares, SA, empresa de preparação e conservação de frutos e de produtos hortícolas;
- Sakthi Portugal SP 21, SA, empresa fabricante de componentes e acessórios para veículos automóveis;
- Satinskin Têxteis, SA, empresa de estampagem;
- Wegeuro - Indústria Elétrica, SA, empresa de comércio por grosso de máquinas e equipamentos.

Já as principais empresas tailandesas investidoras em Portugal no mesmo ano foram:

- Thai Union Group, empresa de produção de sardinhas e cavala em conserva e está baseada em Peniche;
- Senses Hotels Resorts & Spa, setor do turismo proprietária de hotéis em Portugal;
- Minor Hotels, que adquiriu a rede de hotéis Tivoli em Portugal;
- Indorama : uma das principais empresas mundiais produtoras petroquímicos;
- PTTEP: exploração e produção de petróleo.
- APPICO: atividade inicial projetar, produzir e instalar gabaritos de montagem de automóveis e matrizes de estampagem e fabricar peças para OEM. Atualmente produz igualmente de peças plásticas, peças de forjadas e componentes de chassis.

Relativamente aos acordos entre os dois países, atualmente são dois os acordos bilaterais económicos em vigor, nomeadamente o Acordo de Cooperação Científica e Tecnológica, que entrou em vigor a 24 de julho de 2002, e o Acordo de Cooperação no Domínio do Turismo, com entrada em vigor em 9 de março de 1989.

4.3. O papel da AICEP Banguécoque como agente de diplomacia económic

4.3.1. Caracterização da AICEP Banguécoque

A delegação da AICEP em Banguécoque, fundada nos inícios de 2017, está inserida desde então nas instalações da Embaixada de Portugal. Delegada desde a sua criação pelo Dr. Pedro Aires de Abreu, esta foi concebida com o intuito de explorar as oportunidades que o mercado ASEAN tem para oferecer a Portugal.

A delegação é composta apenas pelo delegado, um oficial de comércio local, de forma a eliminar as barreiras linguísticas com a população local, e, por vezes, um estagiário. Apesar da sua dimensão muito reduzida, a delegação tem sob sua jurisdição cinco países, nomeadamente a Tailândia, Camboja, Vietname, Mianmar e Laos, uma população total adicionada de cerca de 236 milhões de pessoas.

O orçamento anual disponibilizado à delegação é confidencial. No entanto, cabe à delegação a gestão e repartição deste, de acordo com as prioridades e objetivos considerados pelo delegado. Os gastos e eventos organizados são informados à administração da rede externa da AICEP para aprovação, da mesma forma que todo o trabalho mensal desenvolvido pela delegação deve ser reportado à mesma através do envio de relatórios mensais.

4.3.2. Atividades da AICEP Banguécoque

O papel da delegação da AICEP Banguécoque não se diferencia muito das outras delegações. Como visto anteriormente no ponto 2.3., as delegações espalhadas por todo

o mundo visam promover um ambiente de negócios competitivo que permita a expansão do mercado nacional. Desta forma, todas têm o papel de fornecer apoio, aconselhamento, promoção e fornecimento de contactos entre as empresas nacionais e empresas locais.

A delegação tem a responsabilidade de preparar missões empresariais, visitas institucionais e seminários em Portugal para diversas entidades locais, incorporando reuniões bilaterais que fomentem o interesse e a oportunidade de negócio entre os dois países.

Por outro lado, também são planeadas missões empresariais e visitas institucionais ao mercado tailandês, destinadas a entidades nacionais e visitas oficiais, tais como o Primeiro Ministro, membros do governo português e a administração da AICEP.

No campo do investimento, a AICEP proporciona às potenciais empresas nacionais interessadas em investir no mercado, apoio e aconselhamento constante, desde o primeiro pedido de informação até à decisão de investimento. Para isto, é feita a coordenação dos contactos entre as empresas e/ou entidades nacionais e locais, e um acompanhamento na primeira reunião entre ambas. Dentro do mercado de atuação, a delegação procura também angariar novas *leads* de potenciais investidores em Portugal. Estas missões de angariação de IDE têm como objetivo apresentar as vantagens competitivas de Portugal e dos seus setores em desenvolvimento às potenciais empresas. Feitos estes contactos, mostrando-se interessados em investir em Portugal, são organizadas pela delegação e pelo departamento da rede externa da rede AICEP, visitas a Portugal, com preparação de um programa de reuniões e respetivo acompanhamento.

Outra vertente do trabalho da AICEP passa pelo fornecimento de informação sobre o mercado, através da elaboração de documentos informativos tanto de caracterização do mercado tailandês, descrição dos diferentes setores de acordo com o interesse da empresa que questiona, assim como fornecer listas de potenciais parceiros de negócio locais ou empresas importadoras.

A delegação da Tailândia, como as outras espalhadas pelo mundo, tem um planeamento próprio, enviado no início de cada ano pela administração da rede externa da AICEP em Lisboa para o respetivo delegado. O planeamento anual da delegação começa por uma proposta de objetivos enviada pela delegação para o gestor de mercado da administração da rede externa no mês de julho de cada ano, que irá analisar a proposta de acordo com o orçamento disponível para cada mercado e os objetivos nacionais no respetivo mercado em causa. Para o estabelecimento de objetivos, o delegado tem a função de estudar o mercado e o trabalho e progressos que têm vindo a ser feitos em anos anteriores, traçando-os assim confiando na sua perspetiva de mercado. Ressalvo que, no mercado tailandês, este trabalho apresenta ainda algumas dificuldades, uma vez que é um mercado que muito recente começou a ser explorado.

O planeamento traça, então, os objetivos anuais nas diferentes áreas de atuação da agência. A figura 7 retrata os objetivos para 2020 da AICEP Banguécoque.

Figura 7 - Objetivos para 2020 da AICEP Banguécoque

Rede Externa AICEP - Objetivos 2020				
Metas 2020				
Mercado	Reuniões com potenciais investidores	Recolha de oportunidade de negócio	Reuniões com empresas locais	Apoio a empresas portuguesas no mercado
Tailândia	10	30	60	50

FONTE: INFORMAÇÃO INTERNA

A delegação foca-se em três tipos de atividade: atividade promocional, visitas e apoio institucional, e captação de investimento. De uma forma figurativa, esta faz o papel de “ponte” entre o mercado português e os mercados que tem sob sua jurisdição, criando a ligação entre ambos e fornecendo o apoio institucional, redes de contactos e apoio

promocional a empresas nacionais que procurem entrar neste mercado ou vice-versa. São exemplos de alguns eventos organizados nos anos anteriores:

2018

- Junho: Visita de Exa. Ministro Adjunto e da Economia, Pedro Siza Vieira, à Tailândia, no âmbito das comemorações do 10 de junho. A visita teve igualmente um componente na área económica e, além das visitas institucionais, foi preparado um programa pela delegação da AICEP e inaugurado o Conselho Consultivo formado pelas principais empresas e individualidades no relacionamento Portugal/Tailândia;
- Outubro: Visita do Governador do Banco de Portugal, Carlos Costa, à Tailândia, para participar numa conferência organizada pelo Banco Central da Tailândia, seguida de um encontro com empresários tailandeses.

2019

- Agosto: Prova de vinhos da “Adega do Cartaxo” na residência de Exa. o Embaixador;
- Setembro: Comemorações do V Centenário da Primeira Viagem de Circum-Navegação de Fernão de Magalhães, uma iniciativa conjunta da Embaixada de Portugal, Embaixada de Espanha, AICEP, CICL, Siam Society e Delegação da UE na Tailândia;
- Setembro: visita do Presidente da AICEP à Tailândia e Vietname;
- Novembro: visita de delegação tailandesa à Web Summit.

A atração das empresas nacionais na entrada deste mercado é uma função designada à rede externa da sede da AICEP. As empresas portuguesas com interesse no mercado, primariamente, fazem a sua inscrição na base de dados da AICEP, onde lhes será

atribuído o respetivo gestor de cliente correspondente ao mercado. Apenas numa terceira fase, é estabelecido o contacto entre o delegado e a empresa. Iniciado o contacto entre o cliente e a delegação, o desenvolvimento de atividades ou eventos promocionais é função e responsabilidade desta, sendo obrigado a reportar ao gestor de mercado.

É o papel do delegado a gestão do orçamento anual disponível e a sua repartição para as diferentes ações anuais que se realizam. Todas as ações são reportadas e aceites pela administração da rede externa. O estabelecimento dos clientes ou ações prioritárias é definido pela delegação, no entanto com o suporte e intervenção da sede caso necessário.

4.3.3. Indicadores de desempenho da AICEP Banguécoque

Sendo ainda a delegação um projeto embrionário, celebrando o terceiro ano de existência no passado mês de abril, ainda não existe muita informação disponível para clarificar o desempenho da AICEP no mercado em estudo. Para tal, é feita a análise a algumas estatísticas consideradas pertinentes, nomeadamente a evolução do número de empresas nacionais com presença neste mercado, as exportações nacionais para a Tailândia e o crescimento bilateral do IDE.

Segundo fontes internas, desde o primeiro ano da delegação em Banguécoque, os objetivos anuais têm sido cumpridos e ultrapassados.

Como foi possível verificar no ponto 4.2., a evolução do comércio bilateral entre Portugal e Tailândia, nestes últimos tem vindo a aumentar, mas ainda sem um peso significativo na economia nacional.

As exportações portuguesas para a Tailândia têm-se mantido numa tendência crescente desde 2012, com uma ligeira diminuição em 2016. No entanto, em 2017 sofreram

o maior aumento registado nos anos em estudo, com resultados provisórios de crescimento até 2019.

Apesar do aumento verificado do número de empresas nacionais com presença no mercado tailandês ao longo dos anos, não foi conseguido retirar conclusões acerca da contribuição monetária da atividade externa empresas para a economia nacional. Não foram encontrados dados relativamente ao IDE que permitam avaliar o investimento bilateral.

No entanto, o atual Embaixador Português na Tailândia, Francisco Vaz Patto, afirmou que “nos últimos anos, Portugal e Tailândia foram muito bem sucedidos no desenvolvimento das suas relações bilaterais em todas as áreas: económica, comercial, cultural e política.” Acrescentou ainda que as relações económicas e comerciais entre os dois países cresceram mais de 10% no ano de 2017, atingindo o comércio bilateral um valor de 200 milhões de euros. “Ainda há muito espaço para mais crescimento”, afirma (AICEP, 2019^a).

Segundo informação interna, o Ministério dos Negócios Estrangeiros da Tailândia afirmou que o relacionamento económico bilateral tem registado algum crescimento nos últimos anos, principalmente desde a abertura da delegação da AICEP em Banguecoque em 2017.

Para o controlo de qualidade do trabalho desenvolvido, a AICEP Portugal Global implementou um Sistema de Gestão da Qualidade em conformidade com os requisitos da norma ISO 9001/2015⁸. Também é facultado a todos os clientes da entidade um questionário de satisfação acerca do apoio fornecido durante o seu processo de

⁸ NP EN ISO 9001 é uma das normas de qualidade mais utilizada pelas empresas, com o intuito de servir de guia e implementação de um Sistema de Gestão e Qualidade reconhecido.

internacionalização. A delegação de Banguecoque rege-se pela informação chegada da sede da AICEP.

4.4. Propostas de ação

A informação recolhida e analisada, conjugada com os meses de trabalho na delegação da AICEP, facultou um entendimento mais realistas do exercício já realizado e que poderá ser ainda desenvolvido. Assim, são expostas algumas recomendações futuras consideradas benéficas para a continuação de um bom desempenho da delegação:

- I. O mercado tailandês é um mercado em crescimento, que tem vindo a ganhar relevância ao longo dos últimos anos. Apesar dos poucos anos de trabalho que tem vindo a ser desenvolvido neste mercado, gradualmente a Tailândia apresenta-se como um mercado de oportunidades para as empresas nacionais. As empresas em atuação no mercado têm apresentado uma tendência crescente, assim como a procura e os contactos à delegação. Seria oportuno fazer uma aposta na equipa, dado a sua dimensão bastante reduzida, com a contratação de uma pessoa efetiva para dar apoio à área comercial da AICEP;
- II. A informação sobre o mercado tailandês junto às empresas nacionais ainda é insatisfatória. A Tailândia é um mercado com inúmeras oportunidades para o crescimento internacional da economia nacional. No entanto, a falta de informação disponível e informação carenciada sobre o mercado, oportunidades deste e sua cultura, foi notável durante os contactos feitos com empresas portuguesas durante o período de estágio. Desta forma, seria oportuno um reforço na organização de eventos como seminários, feiras e showrooms onde a rede de contactos da embaixada e da AICEP são uteis, de forma a encontrar potenciais investidores nacionais e também promover produtos portugueses neste mercado;
- III. Melhoria do planeamento estratégico. A abertura da delegação, contrariamente ao que acontece em mercados com mais peso na economia nacional, não foi alvo de um planeamento estratégico aprofundado. Seria fundamental a elaboração de um plano

prévio e estruturado, de forma a haver um melhor esclarecimento por parte do governo nacional, dos objetivos de exploração neste mercado. Este plano teria, então de incluir um enquadramento da situação atual do mercado, objetivos, linhas estratégicas e principais medidas do plano para o cumprimento dos objetivos, assim como um cronograma e respetivo orçamento.

Capítulo V - Conclusões

O presente trabalho visa dar resposta a duas questões de investigação. Qual o papel das agências de investimento externo na internacionalização das empresas portuguesas? Qual o papel que a delegação da AICEP Bangucoque tem desempenhado no processo de internacionalização das empresas nacionais no mercado tailandês? Para tal, foi feita uma recolha e análise de dados relativamente ao trabalho desenvolvido pelos agentes de diplomacia económica nacional para possibilitar uma melhor compreensão sobre o papel de cada um dos agentes nacionais na internacionalização de Portugal. Este trabalho apresenta também estatísticas recolhidas dos fluxos bilaterais de comércio e investimento de Portugal e Tailândia e, a nível empírico, um conjunto de informações recolhidas durante o período de estágio, que proporcionou um melhor entendimento das oportunidades e dificuldades que a delegação enfrenta.

Ao longo das últimas décadas, a expansão do comércio internacional acentuou-se e, neste sentido, sentiu-se a necessidade de fazer uma abordagem mais profunda aos mercados externos. Os agentes de diplomacia económica, nomeadamente o MNE, ME e AICEP, trabalham em conjunto com o intuito de reforçar a imagem de Portugal nos mercados externos e atrair investimento estrangeiro. Após o estudo sobre a atuação dos agentes da diplomacia em todo o processo de internacionalização da economia, o papel da AICEP, como agência de investimento externo, é destacado. A agência trabalha diariamente para o apoiar o investimento e as exportações nacionais, aumentando a sua presença com mais força e num maior número de mercados estrangeiros. São organizadas frequentemente iniciativas de atração de investimentos, como roadshows e presenças em feiras internacionais, numa tentativa de reforçar a presença de Portugal nos diferentes

mercados e obter novos contactos e *leads* que, futuramente, se tornem investidores no mercado nacional.

A Tailândia é um mercado em crescimento e com inúmeras oportunidades para o crescimento internacional das empresas nacionais, principalmente dada a sua posição central no sudoeste asiático e excelente plataforma de acesso ao mercado ASEAN. A AICEP Banguécoque trabalha no sentido de aprofundar as relações com o mercado e entidades locais, tanto a nível de divulgação nacional como de promoção de produtos e captação de investimento. Para integrar este mercado, é aconselhável, e quase imperativo, o estabelecimento de uma parceria local. A delegação trabalha neste sentido, dedicando-se a aprofundar relações com potenciais parceiros ou importadores locais, de forma a fornecer apoio e estes contactos fundamentais às empresas nacionais que pretendam integrar o mercado. Em conjunto com a Embaixada Portuguesa, a agência marca presença nos diversos eventos e reuniões, representando Portugal e aumentando a presença nacional nos setores oportunos à captação de IDE. A delegação trabalha também na recolha de informações importantes do mercado, tais como oportunidades de negócios, , contactos estratégicos para futuros negócios, informações económicas e sectoriais, entre outras.

Os objetivos anuais são superados anualmente, e, em conjunto com a Embaixada Portuguesa, é incansável o trabalho realizado para a representação e promoção de Portugal.

No entanto, umas das grandes dificuldades observadas no período de estágio passa pela falta de recursos humanos na delegação, que possui apenas o Conselheiro Económico e Comercial, delegado da AICEP e, frequentemente, apoio comercial de um indivíduo local, o que limita o escopo da AICEP Banguécoque na consecução dos objetivos nacionais de diplomacia económica.

A Tailândia ainda é um mercado pouco valorizado pelo governo nacional, o que se traduz num mais lento crescimento das relações bilaterais e, por consequência, num menor número de empresas interessadas em inserir-se no mercado, comparativamente com países com forte presença em Portugal. A elevada distância e os custos associados, adicionados à falta de conhecimento das oportunidades de negócio que a Tailândia tem para oferecer, é um entrave para um aumento significativo das relações bilaterais. Após o estudo realizado, estes são considerados os principais obstáculos à promoção e apoio às relações bilaterais de comércio e investimento entre os dois países.

Apesar dos pequenos fluxos de investimento entre Portugal e a Tailândia ainda apresentados, é notável que este está a entrar numa fase de crescimento, estando-se a tornar um mercado em descobrimento para a expansão das empresas nacionais. Esta tendência crescente da economia poderá ser afetada pela pandemia Covid-19 sentida mundialmente. No entanto, o BOT assegurou que estão a ser tomadas fortes medidas fiscais e que, assim, o sistema financeiro tem capacidade para aguentar a crise e manter-se estável. No entanto, o setor do turismo e os setores relacionados estão a ser fortemente prejudicados, com efeitos significativos esperados sobre o emprego e o consumo doméstico. O BOT estima ainda uma queda de até 2% nas exportações neste ano (Pekari, 2020).

Esta delegação ainda é um projeto bastante recente, apresentando apenas três anos desde a sua criação. Esta foi a maior limitação sentida no desenvolvimento desta dissertação, uma vez que ainda não existem dados suficientes para avaliar o trabalho que esta tem vindo a desenvolver no mercado tailandês e o crescimento desta relação em valores numéricos.

Futuramente, seria interessante uma reavaliação do papel desempenhado pela AICEP neste mercado, dada também a fase de mudança e crescimento que o país apresenta, talvez até estendendo também aos outros mercados da sua jurisdição,

nomeadamente Vietnam, Mianmar, Laos e Camboja. Pesquisas futuras podem se centrar também nas oportunidades e riscos que países como a Tailândia, com economias emergentes, têm para oferecer, uma vez que, cada vez mais, são considerados pontos fulcrais de investimento. Entender o funcionamento destas economias e as vantagens nacionais que o investimento direto estrangeiro português poderia trazer ao crescimento nacional, será um tema interessante a abordar.

Referências Bibliográficas

- AICEP. (2012). Relatório de Contas de 2012.
- AICEP. (2013). Relatório de Contas de 2013.
- AICEP. (2014). Relatório de Contas de 2014.
- AICEP. (2015). Relatório de Contas de 2015.
- AICEP. (2016). Relatório de Contas de 2016.
- AICEP. (2017^b). Portugal – Ficha País.
- AICEP. (2017^c). Relações Económicas Bilaterais com a Tailândia 2015-2020 (janeiro).
- AICEP. (2017^d). Relatório de Contas de 2017.
- AICEP. (2017^a). Tailândia – Ficha de Mercado.
- AICEP. (2018^b). AICEP Portugal Global.
- AICEP. (2018^a). Flash Tailândia.
- AICEP. (2018^c). Tailândia – Ficha de Mercado.
- AICEP. (2019^a). Revista Portugal Global. Ed. 113. Outubro 2018.
- AICEP. (2019^b). Tailândia – Relacionamento Económico com Portugal.
- ASEAN. (2017). Briefings – Economic Outlooks for 2018.
- ASEAN. (2018). Business Guide 2018.
- ASEAN. (2019). Integration Report 2019.
- Barber, J. & Darder, F. (2004). Dirección de Empresas Internacionales. Madrid, Pearson.
- Bardin, L. (2009). Análise de Conteúdo, 4.ed. Lisboa: Edições 70
- Barneveld, J. Van, Dani, S., Kovacs, H. & Teichler, T. (2014). Benchmark standardisation: Practices from Denmark, France, Germany and the United Kingdom. Amsterdam.
- Barston, R. P. (2014). Modern Diplomacy, Routledge, 4^a ed.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and

Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Bayne, N. & Woolcock, S. (2007). *Economic diplomacy*, p. 386.

Bayne, N. & Woolcock, S. (2011). *The New Economic Diplomacy: Decision Making and Negotiation in International Economic Relations (Third)*. Farnham: Ashgate Publishing Limited.

Borini, F. M., Ribeiro, F. C., Coelho, F. P., & Proença, E. R. (2006). O Prisma da Internacionalização: Um Estudo de Caso. *Revista de Administração FACES Journal*, 5 (3), 42-55.

Chetty, S. & Campbell-Hunt, C. (2001). Paths to Internationalization Among Small to Medium-sized Firms: A Global Versus Regional Approach. *European Journal of Marketing*.

Craven M., Mysore M., Singhal S. & Wilson M. (2020). Covid-19: Implications for business. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

Crespo, I. (2019). Qual é o futuro dos mercados acionários emergentes?. Obtido em Guide: <https://blog.guide.com.br/textos/qual-e-o-futuro-dos-mercados-acionarios-emergentes/>

Creswell, J. W. (2013) *Qualitative inquiry & research design: choosing among five approaches* (3rd ed.). Los Angeles: Sage.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2000) Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd Edition: 1-32. Thousand Oaks: Sage.

Deloitte. (2013). Os poderosos do varejo global: sem fronteiras em um ambiente multicanal.

Deloitte & AICEP. (2014). Estudo sem fronteiras: PMEs levantam voo.

European Commission (2018). EU steps up its strategy for connecting Europe and Asia. Obtido de European Commission em: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_18_5803

EY. (2017). Business Service Centers em Portugal. Obtido em YE: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-business-service-centers-em-portugal/\\$FILE/ey-business-service-centers-em-portugal.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-business-service-centers-em-portugal/$FILE/ey-business-service-centers-em-portugal.pdf)

Farto, M. (2006). Objectivos e tarefas a nova diplomacia económica. *Revista Janus*.

- Ferreira, M. P., Serra, F. R. & Reis, N. R. (2011). *Negócios Internacionais: E Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lisboa: Lidel.
- FMI. (2019). *Relatório Anual FMI 2019*.
- Freire, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa. Editorial Verbo.
- Hill, C. W. L. (2011). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (8a ed.). Nova Iorque: McGraw-Hill/Irwin.
- Hill, C. (2013), *Global Business Today*, McGraw-Hill, 8th Edition.
- Hoskisson R. E., Eden, L., Lau, C. M. & Wright, M. (2000). *The Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 3. junho, pp. 249-267.
- Immelt J. R., Govindarajan, V. & Trimble, C. (2009). *How GE is disrupting itself*. *Harvard Business Review*, V.87, N.10, p. 56-65.
- INE. (2018). *Estatísticas do Comércio Internacional*. Ed. 2019.
- IMF. (2020). *Thailand – Country Data*. Obtido de IMF: <https://www.imf.org/en/Countries/THA#countrydata>
- Ioana-Cristina, S. & Gheorghe, C. (2014). *Characteristics of the emerging market economies – Brics, from the perspective of stock exchange markets*. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, V. 23, P. 40.
- Lafontaine, F., (1992). *Agency theory and franchising: some empirical results*. *The RAND Journal of Economics*, 23(2), 263-283.
- Lima, G. B., & Carvalho, D. T. de. (2011). *Joint-venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico*. *Revista de Negócios Internacionais*, 9 (16), 1-14.
- Lorga, S. (2003). *Internacionalização e Redes de Empresas: Conceitos e Teorias*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Luís, N. 2004. *“O impacto do perfil empreendedor na internacionalização”*. Coimbra. Tese de Mestrado. FEUC.
- Martín, L. Á. G. & López, J. E. N. (2007). *La Dirección Estratégica de la Empresa - Teoría y Aplicaciones*. E. Aranzadi, 4ª Ed. Navarra.

Meyer, R. (1996). The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion. Management Report. 300. Roterdão, Erasmus University Rotterdam.

Minervini, N. (2008). O exportador: ferramentas para atuar com sucesso no mercado internacional. 5.ed. São Paulo: Parson Prentice Hall.

Missão crescimento. Disponível em: <http://missaocrescimento.com/>

Moita, L., Pinto, L. V., Pereira, P., Amorim, F., Marques, J. F., Brito, N., Correia, A., Tomé, L., Santos, S. J., Feijóo, J. P., Costa, F. S. de, Seguro, A. J., Moraes, H., Romão, F. V., Godinho, L., Ribeiro, S. (2019). Estudo da estrutura diplomática portuguesa. OBSERVARE. Universidade Autónoma de Lisboa.

Moons, S. J. V, & Bergeijk, P. A. G. Van. (2013). Economic Diplomacy Works: A meta-analysis of its effect on international economic flows. (August), 1 – 28.

Observador (2020). FMI preocupado com países mais pobres. Recessão será pior do que a de 2008. Disponível em: <https://observador.pt/2020/03/23/fmi-preocupado-com-paises-mais-pobres-recessao-sera-pior-do-que-a-de-2008/>

Observador (2017). Portugal capta maior valor de investimento direto estrangeiro dos últimos 20 anos. Disponível em: <https://observador.pt/2017/05/23/portugal-capta-maior-valor-de-investimento-direto-estrangeiro-dos-ultimos-20-anos/>

OCDE. (2009). Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation. OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship.

Outlook, W. E. (2019). Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers. Obtido de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2019/10/01/world-economic-outlook-october-2019>

Pekari, K. (2020). The Economic Effects of Covid-19 Virus in Thailand. Disponível via Market Opportunities em: <https://www.marketopportunities.fi/home/2020/in-the-economic-effects-of-covid-19-virus-in-thailand/>

Portal Diplomático. (2020). 2020 em perspetiva - Intervenção do Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros, Augusto Santos Silva, no Seminário Diplomático. Disponível em: <https://www.portaldiplomatico.mne.gov.pt/comunicacao-e-media/noticias/2020-em-perspetiva-intervencao-do-ministro-de-estado-e-dos-negocios-estrangeiros-augusto-santos-silva-no-seminario-diplomatico>

- Root, F. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. New York. Lexington Books.
- Saner, R. e Yiu, L. (2003). *International Economic Diplomacy: Mutations in Post- Modern Times*. Discussion Papers in Diplomacy number 84, Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', The Hague.
- Silva, J. R. (2002). *Estados e Empresas na Economia Mundial*. Vulgata. 1ª Edição, Lisboa.
- Simões, V. (1997). *A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas*. Conselho Económico e Social.
- Simões, V. (2005). *Curso de Estratégias de Internacionalização da Empresa*. Mestrado em Gestão e Estratégia Industrial, ISEG, Lisboa.
- Simões, C., Esperança, J.P. e Simões, V.C. (2013). *Horizonte Internacionalizar; Guia para PME*. Obras em Curso Lda, AICEP e AUDAX.
- Simões, C. C. & Silva, J. R. (2012). Portuguese Exports and FDI: Observations From the Firms' Perspective. *China-USA Business Review*, 11(6), 820–835.
- Sousa, M. G. (2008). *Diplomacia Económica de Portugal no Atlântico*. Instituto de Estudos Políticos, Universidade Católica Portuguesa de Lisboa, Tese de Doutoramento, novembro, pp. 1-709.
- Sheth, J. (2011). Impact of Emerging Markets on Marketing: Rethinking Existing Perspectives and Practices. *Journal of Marketing*, V. 75, P. 166 –182.
- Statista (2020). GDP from fisheries and aquaculture in Thailand 2009-2018. Obtido de Statista: <https://www.statista.com/statistics/1023199/thailand-gdp-from-fisheries-and-aquaculture/>
- Stopford, J. M., Strange, S., & Henley, J. S. (1991). *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*. Cambridge: Press Syndicate of University of Cambridge.
- Thailand, B. o. (2019). Thailand's Advantages. Obtido de Bank of Thailand: https://www.boi.go.th/index.php?page=thailand_advantages
- Thailand, B. o. (2020). Economic Indices and Indicators. Obtido de Bank of Thailand: <https://www.bot.or.th/>
- Thailand PRD (2016). Thailand 4.0 Policy to Transform the Thai Economy. Obtido de Thailand PRD: <https://thailand.prd.go.th/mobile.php?cid=4>

The Observatory of Economic Complexity. (2020). Thailand. Obtido de Observatory of Economic Complexity: <https://oec.world/en/profile/country/tha/>

Wymenga, P., Plaisier, N. & Vermeulen, J. (2013). Study on Support Services for SMEs in International Business. ECSIP Consortium - The European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy Consortium.

WorldBank. (2020). GDP Growth.

Xu, D. & Meyer, K. (2012). Linking Theory and Context: Strategy Research In Emerging Economies.

Yakop, M. & Bergeijk (2011). Economic diplomacy, trade and developing countries. Cambridge Journal of Regions. Economy and Society 4(2), pp. 253-267.

Yin, R. K. (2009). Case Study Research: Design and Methods. (4 ed.). Sage Publications: Thousand Oaks.

Yin, R. K. (2012). Applications of case study research. SAGE Publications, E-book.

Zanatta, M., Costa, I., & Filippov, S. (2006). Foreign Direct Investment: Key Issues for Promotion Agencies. Policy Brief, 10, 7.

Ziro, D. (2016). Theoretical Principles of Economic Diplomacy.

Anexos

Anexo 1 – Organograma MNE

