

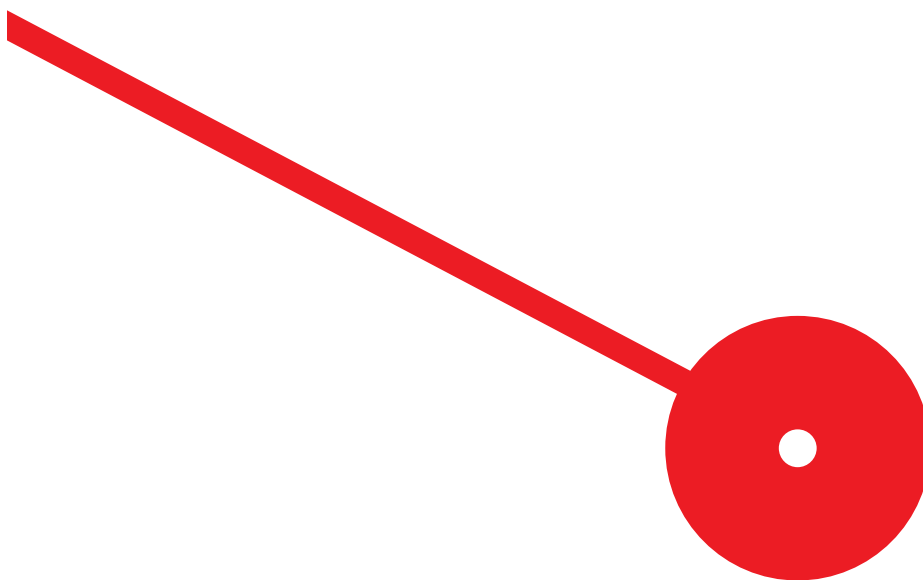
M

MESTRADO em Empreendedorismo e Internacionalização

Diplomacia Empresarial e
Internacionalização das
PME

Rita Roque

10/2024



INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO

M

MESTRADO
Em EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

Diplomacia Empresarial e
Internacionalização de
Empresas
Rita Roque

**Dissertação de Mestrado apresentada ao
Instituto Superior de Contabilidade e
Administração do Porto, para a obtenção do grau
de Mestre em Empreendedorismo e
Internacionalização, sob a orientação do
professor Pedro Silva.**

Rita Roque. Diplomacia Empresarial e Internacionalização de
Empresas
10/2024



Agradecimentos

Agradeço à minha tia Sílvia, que sempre foi um pilar importantíssimo na minha jornada académica, sem ela nada disto seria possível.

Aos meus pais, Aníbal e Sofia, e à minha avó Maria Margarida, que sempre me ensinaram a ser resiliente.

Aos meus irmãos, Ricardo e Rute, por todo o companheirismo.

Agradeço aos meus tios António e Maria de Jesus por todo o carinho e à minha madrinha Vânia por todo o apoio.

Agradeço ao meu professor Pedro Silva por toda a ajuda disponibilizada e dedicação.

Agradeço a todos os entrevistados que cooperaram comigo na realização desta dissertação de tese, pelo tempo que me disponibilizaram e pelo conhecimento que partilharam comigo.

Resumo:

Atualmente, o mundo está regulado por mudanças constantes e altos níveis de competitividade. Dessa forma, a interdependência entre países a que estamos a assistir impacta as empresas, que têm, obrigatoriamente, que estar em alerta acerca de alterações económicas, tecnológicas, políticas e sociais que poderão afetar o seu desempenho. Nessa ótica, as empresas precisam de estar, incessantemente, à procura de formas para se manterem inovadoras e relevantes no mercado.

Esta dissertação focou-se na pesquisa das técnicas mais utilizadas pelas PME portuguesas para se conseguirem adaptar às rápidas mudanças que ocorrem globalmente, tendo em consideração que as empresas são consideradas os atores que melhor estão adaptados aos ritmos cíclicos, isto porque as mesmas têm de se concentrar em variáveis culturais, sociais, políticas, económicas e tecnológicas, de maneira a que o seu produto e/ou serviço se adapte às condições do mercado da maneira mais eficaz possível.

Além da revisão literária que serviu de base para a parte da revisão de literatura, a pesquisa envolveu recolha de dados através de entrevistas profundas direcionadas a uma associação empresarial e a várias empresas portuguesas que trabalham em diversos setores do ramo empresarial, em ordem, a ter especialistas com vários anos de experiência corporativa, o que significa uma contribuição significativa na investigação.

Palavras chave: Diplomacia Empresarial; Pequenas e Médias Empresas; Internacionalização de Empresas; Relações Diplomáticas

Abstract:

Currently, the world is regulated by constant changes and high levels of competitiveness. In this way, the interdependence between countries that we are witnessing impacts companies, which necessarily have to be alert about economic, technological, political and social changes that could affect their performance. From this perspective, companies need to be constantly looking for ways to remain innovative and relevant in the market.

This dissertation focused on researching the techniques most used by Portuguese SME to adapt to the rapid changes occurring globally, taking into account that companies are considered the actors that are best adapted to cyclical rhythms, because they have to focus on cultural, social, political, economic and technological variables, so that their product and/or service adapts to market conditions in the most effective way possible.

In addition to the literary review that served as the basis for the Literature Review part, the research involves data collection through in-depth interviews aimed at a Business Association and several Portuguese companies, which work in different sectors of the business sector, in order, to have experts with several years of corporate experience, which means a significant contribution to the investigation.

Key words: Business Diplomacy; Small and Medium Enterprises; Internationalization of Companies; Diplomatic Relations

Índice geral

Capítulo - Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	4
1. Diplomacia	5
1.1 Diplomacia Empresarial	6
1.2 Diplomacia Empresarial em Portugal.....	10
2. Internacionalização	12
Capítulo II – (Metodologia)	20
Capítulo III – (Resumo das entrevistas)	29
Capítulo IV – (Conclusão)	52
Referências bibliográficas	55
Apêndices	62
Apêndice I – (Transcrição da Entrevista 1)	63
Apêndice II – (Transcrição da Entrevista 2)	73
Apêndice III – (Transcrição da Entrevista 3).....	89
Apêndice IV – (Transcrição da Entrevista 4)	94
Apêndice V – (Transcrição da Entrevista 5).....	105
Apêndice VI – (Transcrição da Entrevista 6)	112

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Etapas das entrevistas em profundidade. Fonte: Elaboração própria baseado em Brinkmann (2018).....	21
Tabela 2 – Resumo das Empresas entrevistadas.....	22
Tabela 3 – Quadro de Sustentação das Questões utilizadas nas entrevistas.....	23
Tabela 4 – Categorização de temas recorrentes após análise temática de respostas.....	36
Tabela 5 - Fatores influenciadores da DE.....	47
Tabela 6 – Implicações práticas.....	51

Lista de abreviaturas

DC – Diplomacia Corporativa

DE – Diplomacia Empresarial

PME – Pequenas e Médias Empresas

MN – Multinacionais

CAPÍTULO - INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual, as práticas diplomáticas assumem um papel importante para as empresas que enfrentam ambientes de negócios cada vez mais imprevisíveis e voláteis, sobretudo nos mercados internacionais (Doh et., 2022; Egea, et al., 2020). A expansão internacional, assim como o crescimento no mercado interno exigem resiliência e visão estratégica. As empresas devem, portanto, antecipar tendências emergentes, como conflitos culturais e problemas políticos, decorrentes da crescente interdependência global (Strange, 1992). Nesse contexto, torna-se crucial que as empresas otimizem os seus processos internos e externos para se manterem eficientes e adaptáveis às constantes mudanças (Kovacs et al., 2007).

As transformações sociais das últimas décadas também fizeram das empresas agentes culturais e políticos, algumas das quais são vistas como mais do que meras entidades comerciais. Elas geram valor agregado para os consumidores e contribuem para a sociedade ao criar empregos, oferecer salários competitivos e melhorar a qualidade de vida através do desenvolvimento económico (Strange, 1992). Recentemente, devido à grande turbulência no cenário internacional e ao crescente risco operacional nos negócios globais, a diplomacia empresarial tornou-se numa estratégia importante nas atividades diárias das empresas (Jiang et al., 2024).

Nesse sentido, é relevante compreender como é que as empresas gerem as suas relações com parceiros, concorrentes, funcionários e governos enquanto implementam planos de negócios lucrativos. As questões centrais desta investigação são: “Qual é o papel da Diplomacia Empresarial nas empresas portuguesas?” e “Quais são os fatores que mais impactam a Diplomacia Empresarial nas empresas portuguesas?”. Para responder as estas perguntas, este estudo incluiu entrevistas em profundidade a colaboradores de empresas portuguesas.

Assim, esta dissertação visa investigar o papel da diplomacia empresarial nas empresas portuguesas, utilizando uma base sólida de literatura académica e uma análise integrativa de estudos de caso, nomeadamente, de seis empresas representativas do paradigma nacional, que operam em diversas áreas de negócio. Dessa forma, esta pesquisa alinha-se com a proposta de Pacheco e Matos (2022), que recomendam uma microanálise a casos específicos de empresas onde as representações diplomáticas possam ter desempenhando um papel significativo. Para enriquecer a investigação, além de analisar casos de Pequenas e Médias Empresas, também foi incluído um caso de uma associação empresarial localizada na região Norte de Portugal.

Com este estudo será possível compreender como as empresas, num mundo altamente competitivo e volátil, lidam com fatores políticos, sociais, culturais, económicos e financeiros, que podem ser tanto internos quanto externos. Para analisar essa dinâmica, este estudo analisa os métodos utilizados pelas empresas portuguesas na sua diplomacia diária, visando manter a estabilidade no mercado enquanto procuram a sua expansão.

A análise baseou-se nos instrumentos definidos por Egea et al. (2020) como essenciais para atingir objetivos e manter relações diplomáticas. Esses instrumentos incluem a pesquisa e análise de informações detalhadas por meio de inteligência de mercado; o *networking*, que envolve a criação de redes de contatos cruciais para troca de informações e recursos; a gestão da reputação corporativa diante de cidadãos, governo e concorrência; e o *lobbying*, como uma forma de representar e defender interesses junto a decisores políticos. Através das respostas das empresas, procurou-se entender a relevância da diplomacia empresarial em Portugal, identificar as técnicas mais relevantes e utilizadas, e avaliar uma possível correlação entre estas técnicas e o aumento do volume de negócios. Também se explorou como as pequenas e médias empresas (PME), que são a maioria do tecido empresarial português, podem investir em mecanismos de diplomacia Empresarial, considerando a sua dimensão.

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. O Capítulo 1 é dedicado à revisão da literatura, onde se explora conceitos teóricos fundamentais relacionados com a diplomacia empresarial e a sua aplicação em contextos nacionais e internacionais. O Capítulo 2 descreve a metodologia utilizada, justificando a escolha do método qualitativo de entrevistas em profundidade e delineando o processo de recolha e análise de dados. O Capítulo 3 apresenta as conclusões, limitações do estudo e direções para futuras pesquisas. Esta estrutura visa fornecer uma compreensão abrangente do papel da diplomacia empresarial em Portugal, contribuindo para o campo de estudo e oferecendo *insights* valiosos para profissionais e académicos interessados na área.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. Diplomacia

A diplomacia pode ser definida como uma atividade complexa que inclui ações levadas a cabo por atores políticos e representantes de países, tais como funcionários de embaixadas e consulados, ministros dos negócios estrangeiros e colaboradores de organizações internacionais, cujas funções recaem na forma de aconselhamento ao processo de *decision-making* de políticas nacionais e internacionais, sendo desta forma um instrumento de política externa baseado no princípio da ética, que têm como utilidade o crescimento de novas iniciativas e oportunidades no meio internacional (Bolewski, 2018).

No entanto, segundo Ruel (2013, p. 16) a diplomacia até 1980 só era utilizada como meio de comunicação entre Estados, portanto a única visão estabelecida era a dos Estados como atores diplomáticos. Neste sentido, trata-se, de acordo com Asquer (2012), de um processo que está inerente ao estabelecimento de relações de forma a organizar formas e métodos para resolver problemas correlacionados com a negociação, aquisição e análise de informação, e gerir relações com o máximo de prudência possível, tendo como base os códigos de conduta pré-estabelecidos. O autor Bolewski (2018) argumentou que a diplomacia é um caminho contínuo em que o objetivo principal é estabelecer uma relação mutuamente benéfica para que ambas as partes criem soluções de médio-longo prazo.

Ruel (2013) foi ao encontro desta perspetiva ao definir a diplomacia como o diálogo realizado através da representação e comunicação entre entidades como nações-estado, organizações não-governamentais, organizações supranacionais, organizações multilaterais e grupos de interesse que reconhecem a existência uma das outras e reconhecem-se como importantes atores na arena internacional. Face a Asquer (2012), que definiu que, independentemente da tipologia, a diplomacia, tanto a diplomacia económica, como a diplomacia comercial têm todas como intuito melhorar relações entre países de forma a promover exportações, atrair investimentos e estimular a atividade económica.

A diplomacia serve, então, como uma ponte entre dinâmicas políticas, económicas, ambientais, sociais e culturais (Bolewski, 2018) e interliga-se, deste modo, com a perspetiva de diplomacia corporativa no sentido em que “The relationship between diplomacy and corporate diplomacy (...) leads to mutually beneficial cross-fertilisation

between the two systems, adding value and creating shared values according to private and public societal needs” (Bolewski, 2018, p. 117).

1.1 Diplomacia Empresarial

A disciplina de diplomacia empresarial não teve proeminência nos campos de economia política, estudos organizacionais ou de estratégia de negócios. Por isso, não há um consenso generalizado acerca da definição de diplomacia corporativa, dado tratar-se de uma disciplina emergente, pois durante muitos anos foi renegada por parte das Relações Internacionais (Cafiero, 2023). As autoras Ingenhoff & Marschlich (2019) explicaram que existe pouca literatura académica relativamente à diplomacia empresarial. Mas que, em geral, a diplomacia corporativa deve de ser percecionada como um instrumento que tem como objetivo criar condições benéficas e prósperas para as corporações, de forma a fortalecer a sua legitimidade.

Desta maneira, a maioria da literatura existente deriva de disciplinas como comunicação, marketing, publicidade e relações-públicas (Egea et al, 2020). No entanto, apesar de haver pouca literatura na área de DE, não significa que as empresas não utilizem mecanismos de DE no seio da sua gestão entre comunicação interna e externa para fomentar as suas relações com *stakeholders* (Asquer, 2012). Os autores Alammar & Pauleen (2015) assinalaram que existe pouca pesquisa nas áreas da diplomacia e de como os diplomatas comerciais desenvolvem e conduzem o conceito e práticas de DE.

Isto deve-se ao facto de, desde sempre, as empresas internacionais procurarem estabelecer a sua influência no estrangeiro através da identificação de estratégias diplomáticas que reforçassem da melhor forma as suas relações com os *stakeholders*, tais como organizações não-governamentais, governos, partidos políticos e os media. Como afirmou Bolewski (2018, p. 117), “Corporate diplomacy is defined as diplomatic activities of transnational corporations to practice and influence foreign policy”. O autor notou que o objetivo das corporações é o de alinhar a estratégia dos negócios com o ambiente social e político do país onde estão inseridos, o que pode ser alcançado através de filantropia. Certo é que a DC se tornou numa obrigatoriedade por parte das empresas no mundo corporativo em ordem de reforçar a sua adaptabilidade no estrangeiro.

No entanto, esta situação acarreta vários riscos geopolíticos, sociopolíticos e ameaças, sendo que, inerentemente, também há o aparecimento de oportunidades benéficas para os negócios (Salvi & Ruel, 2022). Isto significa que as corporações sofrem um maior escrutínio por parte do público relativamente às suas responsabilidades locais (Bolewski, 2018). Atualmente, no panorama internacional, as multinacionais enfrentam desafios estruturais e conjunturais que definem e caracterizam o ambiente de negócios, como as exigências sociais que provêm de grupos de interesse que estão cada vez mais consciencializados acerca de vários temas, como por exemplo a sustentabilidade (Marschlich & Ingenhoff, 2021). Esta situação deve-se a ações governamentais, de *stakeholders* não-governamentais distribuídos em múltiplos níveis institucionais, tais como, global, regional, nacional e subnacional.

Chipman (2016) constatou que a diplomacia empresarial está relacionada com realidades geopolíticas, como volatilidade, choques e vulnerabilidades, tais como ameaças à segurança, o incremento de sanções económicas, mudanças políticas e até mesmo questões sociais, sendo verificado por Ordeix & Duarte (2009, 557), que afirmaram que “Thus, modern corporations seek to develop their active participation in society, adding new dimensions to their traditional perceived role of generating wealth, employment, and quality products or services”. Assim sendo, as Multinacionais têm de explorar da melhor forma estas condições para conseguirem retirar proveito para os seus negócios. Nesse sentido, envolvem-se em estratégias relacionadas com a parte não comercial do negócio, sempre tendo em mente a concretização de objetivos comerciais e económicos (Doh et al, 2022). Isto porque as mesmas estão vulneráveis a fatores macroeconómicos, como corrupção, instabilidade política e diferenças culturais que poderão afetar decisões relacionadas com a entrada e expansão das empresas (Fourné et al, 2023).

Os diplomatas têm desta forma que desempenhar o papel de facilitadores de maneira a conseguirem criar relações estáveis e prósperas por longos períodos. Asquer (2012, p. 11), constatou que o diplomata empresarial tem como função a mediação entre partes, de modo a ocorrer uma colaboração que distribua condições favoráveis para a condução de atividades empresariais e, para isso, é preciso pesquisar e conceber ideias práticas que tenham como base esta coligação entre entidades. Desta maneira, as funções diplomáticas têm como objetivo a proteção da imagem corporativa, a promoção de interesses, a negociação com diversos atores estatais e não estatais, a gestão de *stakeholders*, a procura de oportunidades e influência do processo de tomada de decisão, tendo sempre como base

a expansão e manutenção da legitimidade e credibilidade das empresas (Alammar & Pauleen, 2016). A DC é, então, percebida como um instrumento de política externa que serve para entender e prever o comportamento de mercados e países, através da análise de situações complexas.

Apesar de as multinacionais não deterem a capacidade legal de assinar tratados internacionais, as mesmas estão a ter cada vez mais destaque e têm-se tornado, gradualmente, em agentes que simbolizam mudanças políticas e culturais em várias esferas, sendo que, nesta ótica, são importantes *players* da arena internacional e têm alcançado o *status* de instituições fora da esfera nacional (Egea et al, 2020). Isto porque, os Estados já não atendem a todas as expectativas dos cidadãos, por causa das mudanças constantes e rápidas na sociedade, e as empresas, ao contrário, estão mais bem preparadas e capacitadas para lidar com novas tendências e exigências, algo que também reforça a reputação da corporação (Filho, s.d., p. 5). Esta afirmação foi salientada por Bolewski (2018, p. 120) que referiu que as corporações com negócios transnacionais têm obrigatoriamente de se relacionar diplomaticamente com a sociedade que as rodeia, para garantir que haja um desenvolvimento dos seus negócios.

Desta maneira, as corporações adquirem estes papéis institucionais, que lhes permite uma percepção de legitimidade e vantagem competitiva, com a criação de valor, não só para os clientes, como também para a comunidade, através da conexão entre políticas internacionais e políticas públicas (Egea et al, 2020). As autoras Marshlich & Ingenhoff (2022, p. 2) defenderam que “(...) whatever corporations do, they do in response to their environment to meet the societal demands and values – because this allows organizations to be perceived as legitimate”, em ordem de obterem uma licença social para poderem realizar as suas operações. Isto relaciona-se com o processo de *decision-making*, porque se as multinacionais tiverem uma abordagem sustentável e transparente no mercado alvo, irá haver uma mitigação das barreiras para a implementação de estratégias empresariais. Algo que é crucial para as empresas, porque o processo de internacionalização é um momento vulnerável em que as empresas podem sofrer de falta de recursos, falta de conhecimento da cultura local e ceticismo (Salvi & Ruel, 2022).

Nesta análise, a diplomacia Empresarial pode então ser definida como “(...) a variety of techniques or means designed to implement corporate external policies that, beyond their greater or lesser consistency with national interests, need to have other instruments that provide the company with diplomatic know-how” (Egea et al, 2020, p. 6). Salvi & Ruel

(2022) definiram a diplomacia Empresarial como uma maneira de as empresas adquirem recursos e conhecimentos através de relações com *stakeholders*-chave que lhe proporcionarão uma boa reputação e um maior número de oportunidades de negócio através de alianças de alcance médio-longo prazo. Desta maneira, as corporações realizam decisões estratégicas a nível internacional, para que consigam compensar de forma estratégica as suas fraquezas e capitalizar as suas forças num ambiente internacional hostil, com o objetivo de obter sempre uma boa reputação e procurar incessantemente novas oportunidades. (Quer, 2021).

Chipman (2016) afirmou que o papel da DE é garantir que uma empresa tenha à sua disposição os meios e recursos necessários de maneira a saber operar no estrangeiro e que, deste modo, apesar de diferenças culturais, económicas, e políticas, consegue garantir o sucesso dos seus negócios. O que vai ao encontro de Asquer (2012), que constatou que a DE é composta por uma área de mecanismos cujo fim é criar e procurar oportunidades de negócios, proteger a imagem e reputação da empresa, e prever quais os conflitos que possam afetar a mesma, para alcançar condições o mais favoráveis possíveis para as suas atividades. A perceção de Salvi & Ruel (2022) é a de que a DE deve estar intrínseca em qualquer negócio e deveria estar incorporada nas atividades diárias das empresas, porque valoriza automaticamente a perceção que é adquirida pelos seus parceiros, pela sociedade e pela sociedade política onde estão inseridas. De maneira a estabelecer e sustentar de maneira inteligente relações com *stakeholders*, de forma a criarem legitimidade que lhes permita realizarem as suas operações, através da influência no ambiente, seja através de regras transparentes, ou no desenvolvimento de leis mais favoráveis aos negócios (Alammar & Pauleen, 2016).

A diplomacia empresarial pode ser utilizada através de diversas estratégias, entre as quais *networking* com *stakeholders* externos; inteligência competitiva; reputação corporativa e ações *lobbyistas* (Egea et al, 2020). Os autores afirmam que a inteligência competitiva está relacionada com o conhecimento do mercado externo à empresa e às relações que as corporações possuem com os *stakeholders* chave. Isto porque a inteligência competitiva permite criar e usar ferramentas que irão influenciar os *networks* independentemente de serem governamentais ou não, algo que irá reformular a estratégia utilizada pela empresa no mercado estrangeiro, estando relacionada com a recolha de informação estratégica, o conhecimento do ambiente e tendências do mesmo, e a antecipação de possíveis riscos.

A gestão das relações com os *stakeholders* chave é um ponto fulcral da base da DC. Para isso, é vital que as empresas contactem profissionais como políticos, ministros ou diplomatas que têm conexões com o estrangeiro. Assim, faz-se a abordagem comercial e sustentável da empresa através da criação e manutenção de relações com grupos de interesse, de maneira a entender as suas atitudes e expectativas (Egea et al, 2020).

A gestão da reputação corporativa representa a força e lealdade da empresa com os *stakeholders*. Isto significa que é necessário que a empresa obtenha perceções positivas de audiências estratégicas, especialmente por parte do governo e da administração pública, sendo que reforça os valores de transparência e compromisso social (Egea et al, 2020).

O *lobbying* é uma estratégia de representação e defesa dos interesses da empresa baseada em valores sociais e económicos. Estas estratégias são formas que as empresas utilizam para estabelecerem relações prósperas e longas ao longo do tempo com atores governamentais e não governamentais que fomentam uma integração estratégica ao nível de comunicações, relações com *stakeholders*, questões governamentais e sustentabilidade que suportam a missão organizacional da empresa (Egea et al, 2020).

Em última análise, “Business diplomacy management therefore involves influencing economic and social actors to create and seize new business opportunities; working with rule-making international bodies whose decisions affect international business (...)” (Saner et al, 2000). Desta forma, a DC é um meio que as empresas possuem para protegerem e conquistarem os seus interesses através da negociação e criação de alianças com atores chave na arena internacional, a nível económico, social, político e/ou cultural, algo que incrementa a criação de valor.

1.2 Diplomacia Empresarial em Portugal

O Instituto Diplomático definiu a diplomacia como um importante mecanismo de diplomacia Externa, composta por técnicas e procedimentos, que permite às instâncias realizar decisões e interpretações de elevado valor formativo (2019, Instituto Diplomático).

O estudo de Pacheco e Matos (2022) refere que se verificou nos últimos anos um crescimento do comércio internacional português, algo que foi estimulado pela

diplomacia, tendo em conta, que a mesma ajudou na evolução e manutenção de empresas exportadoras, especialmente das PME que enfrentam bastantes desafios nos mercados estrangeiros. Os autores referem que, efetivamente, houve um apoio na internacionalização das empresas através de atividades de promoção de negócios, sob a forma de missões estrangeiras, diplomacia comercial realizada por embaixadas, entre outras. Um desses investimentos, foi realizado através da AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, em 2014, cujo objetivo era aproximar as corporações das embaixadas portuguesas, para reforçar o *networking* empresarial. Concomitantemente, a AICEP também disponibilizou serviços relativos à identificação de oportunidades de negócio, *lobbying*, e na resolução de questões burocráticas e fiscais.

Em abril de 2023, a AICEP indicou que, no ano de 2022, as exportações portuguesas de bens e serviços contabilizaram um volume de 120 mil milhões de euros, com um aumento de quase 35% relativamente ao ano anterior. Também foi um ano marcado pela angariação de 2.440 milhões de euros, algo que foi um feito que foi destacado pelo então presidente do Conselho de Administração, Sr. Luís Castro Henriques, que afirmou que era um momento crucial para Portugal captar cada vez mais investimento direto estrangeiro, de maneira a aumentar a produtividade e a reputação do país como um pilar de tecnologia e inovação.

Em janeiro de 2024, o atual presidente do Conselho de Administração, Filipe Santos Costa, referiu que era essencial para todas as empresas terem em mente os conceitos de sustentabilidade, inovação e crescimento, especialmente num ano em que se previa que Portugal iria ter dos melhores desempenhos da Europa ao nível do crescimento económico. Neste contexto, Filipe Santos referiu que uma estratégia de negócio indiscutivelmente importante é as empresas serem o mais sustentáveis possíveis, socialmente responsáveis e com uma boa governação.

O secretário de Estado da Internacionalização, Bernardo Ivo Cruz, esclareceu: “Estamos a criar condições para que as PME não façam sozinhas este caminho” (AICEP, s.d). Isto é, através do apoio de associações empresariais, confederações, universidades e organizações da sociedade civil, que possam ajudar as PME a adaptar-se às exigências específicas de cada indústria. Neste sentido, é importante haver um suporte adequado para que as empresas com menos recursos, consigam expandir-se e tornar-se mais competitivas, o que por sua vez aumenta a produtividade e riqueza do país.

2. Internacionalização

No mundo de hoje, firmemente intrínseco com a globalização, as multinacionais devem ter uma abordagem aberta e sustentável nos mercados nacionais e internacionais. Desta maneira, a entrada e expansão no mercado internacional está pautada pela análise pragmática e constante de dinâmicas geopolíticas para antecipar tendências e reforçar alianças com *stakeholders*, que lhes permita ter vantagens políticas, sociais e económicas, através da recolha de informações, recursos e conhecimentos, para entender da melhor forma o mercado alvo (Mogensen, 2017).

A autora Mogensen (2017, p. 5) escreveu: “As international trade and direct foreign investments have grown rapidly since the mid-twentieth century, new forms of business related communication have been developed, including public outreach activities linked to economic, commercial and corporate diplomacy”. Isto vai ao encontro de Mena (2015), que afirmou que as corporações enfrentam grandes oportunidades, mas também grandes desafios que levam à necessidade de redefinir os objetivos da corporação. Assim, a internacionalização de mercados exponenciou a influência de empresas de todo o mundo (Egea et al, 2020).

Para que as empresas consigam funcionar num ambiente altamente complexo e volátil, como é o caso da arena internacional, as empresas têm de se focar em áreas onde as questões sociais e empresarias não se intersejam (Salvi & Ruel, 2022). Os autores Salvi & Ruel (2022) defenderam que a internacionalização contribui para a disciplina de diplomacia Corporativa, sendo que a mesma analisa a forma como empresas de todo o mundo expandem os seus negócios de forma efetiva em atividades comerciais, tendo em consideração múltiplas jurisdições e condições diferentes, com *stakeholders* diversos, algo que está associado a uma imprevisibilidade exponencial. Assim sendo, as empresas têm obrigatoriamente de conseguir antecipar tendências e também de conseguir resolver potenciais ameaças.

2.1 Processo de Internacionalização de Empresas

A internacionalização é um fator que aumenta a competitividade das empresas, dos países em que se encontram e, conseqüentemente, a economia (Maia, 2023). Segundo os autores Khauaja & Toledo (2011, p. 43), “atualmente, a internacionalização não deve de ser percecionada como a única solução para todos os desafios que as empresas enfrentam. Portanto, apesar de a expansão internacional ser uma estratégia passível de crescimento,

em muitos casos é uma condição crucial para a própria sobrevivência da empresa”. Isto porque pode haver uma saturação nos mercados nacionais que seja compensada pelas oportunidades ao nível de produção, competitividade e rentabilidade existentes no mercado externo.

Neste sentido, as atividades internacionais requerem conhecimentos do mercado onde as empresas estão inseridas. Apesar de esse conhecimento ser maioritariamente alcançado com a presença da empresa nesse mercado, é crucial tentar conhecer previamente o mercado (Andersen, 1993). A forma como as empresas penetram nos mercados externos é crucial, sendo que existem teorias que afirmam que existe uma correlação entre a maneira de entrar nos mercados internacionais e a performance das empresas.

Desta forma, as formas de entrada no mercado internacional divergem de empresa para empresa, mas as mesmas precisam de estar alinhadas com os objetivos e a dinâmica estrutural da empresa (Stocker e Jhuniór, 2018). Algumas das características que as empresas devem analisar antes de prosseguir com a inserção em mercados são a dimensão dos mercados, os riscos políticos existentes e o crescimento dos mercados, que estão inerentes com fatores do país de destino. A empresa também tem de analisar fatores internos, como se os produtos da empresa são diferenciados e também os seus recursos, como a capacidade, o capital e avanços tecnológicos (Dunning, 1988). Inclusive, algumas empresas quando verificam que existem riscos políticos que poderão monopolizar os seus negócios optam pela exportação ou licenciamento, para não terem de proceder a investimentos físicos nos países de destino (Dunning, 1988).

O autor também indicou que a perceção sobre os riscos e oportunidades associados ao mercado destino também define o volume de recursos que a empresa irá investir no mercado externo. Portanto, se as empresas verificarem que o investimento junto com empresas estrangeiras que irão fazer não irá realçar as suas vantagens competitivas, as mesmas decidirão produzir internacionalmente de maneira a garantir essas vantagens do produto. Para explicar a entrada das empresas internacionalmente, existem modelos de internacionalização para explicar como, porquê, onde e quando as empresas se envolvem nos negócios internacionais. Como constatou Dábic et al (2020, p. 706) “There are many sub-topics or subfields of studies in this field, ranging from international entrepreneurship (e.g., (Oviatt and McDougall 2005)) to entry modes (e.g., (Brouthers and Nakos 2004)), strategies or resources used to internationalize”. Estas surgiram após a Segunda Guerra Mundial e foram criadas na base da experiência de empresas em países desenvolvidos.

Estas teorias baseiam-se em abordagens económicas e abordagens comportamentais, como o conhecimento do mercado externo, da cultura e da língua (Ribeiro, 2016).

Apesar de Pinto e Rua (2023, p.2) terem referido que algumas das teorias tradicionais da internacionalização, não conseguem explicar o *boom* que ocorre nalgumas empresas quando investem na sua exposição internacionalmente. Para facilitar a internacionalização de empresas, existe o conceito de *business incubators* o qual é percecionado como um instrumento chave na maneira de exponenciar o empreendedorismo internacional. Este conceito está relacionado com organizações que querem acelerar o crescimento de negócios, através da assistência financeira e técnica. Isto cria um *network* para as pessoas e organizações, entre consultores, mentores, universidades locais, membros de indústrias, especialistas, *business angels*. (Pinto e Rua, 2023).

Os autores Pinto e Rua (2023) sustentaram que o empreendedorismo está a ser um fenómeno cada vez mais discutido, derivado da formação de empresas que distribuem produtos e serviços em largas escalas, e que alteram a perceção mundial a níveis económicos, políticos e tecnológicos.

3. Estratégias e Ferramentas de Diplomacia Empresarial na Internacionalização

As empresas, ao entrarem em novos mercados internacionais, utilizam diversas estratégias e ferramentas de diplomacia empresarial para mitigar riscos, criar alianças e garantir a legitimidade e sucesso a longo prazo. Algumas dessas estratégias podem ser *networking* com *stakeholders*, inteligência competitiva, gestão de reputação corporativa e *lobbying* (Egea et al, 2020), isto porque, as mesmas estão suscetíveis de sofrerem constrangimentos nos seus negócios, caso entrem em mercados internacionais com falta de recursos financeiros, e pouco conhecimento acerca do mercado onde irão expandir e solidificar o seu negócio (Child et al, 2022).

De acordo com o autor acima referido, a internacionalização de PME tem maior probabilidade de ser afetada negativamente do que a internacionalização de sociedades de maior dimensão. No entanto, independentemente deste fator, as corporações têm de, obrigatoriamente, desenvolver mecanismos representativos de maneira a permanecerem relevantes no mercado internacional e solidificadas no mercado nacional (Ruel & Kesteleyn, 2014).

3.1 Teorias que visam explicar a Internacionalização de PME e MN

Em Portugal, o tecido empresarial é composto maioritariamente por pequenas e médias empresas, sendo que apenas uma percentagem pequena dessas empresas possui um perfil maioritariamente exportador. Tendo em conta, o facto de a economia portuguesa ser marcada por um mercado pequeno, torna-se essencial incrementar o número de empresas que exportam (Silva e Santos, 2011).

Nas últimas três décadas, as PME solidificaram a sua presença nas economias nacionais. Uma das razões mais apontadas para esse efeito é o seu dinamismo e a sua flexibilidade com a expansão da internacionalização económica e a globalização, que trouxe desenvolvimentos ao nível de transportes e comunicações (Daszkiewicz e Wash, 2012). Estes fatores trouxeram oportunidades para as PME ao nível da entrada para mercados, o que possibilita a sua expansão internacional (Dábic et al, 2019).

Como apresentou Lakshman et al (2023), as PME têm sido cada vez mais reconhecidas por desenvolverem economicamente e socialmente a área em que estão inseridas, seja por serem responsáveis por um maior reconhecimento correlacionado com o nível de exportações, como pela criação de postos de trabalho e melhoria significativa da qualidade de vida dos habitantes, através da redução de taxas de desemprego e pobreza. No entanto, as PME também possuem o desafio de serem empresas pequenas que com a expansão deparam-se com um maior número de concorrentes do que aqueles que enfrentam no mercado nacional.

Mas há académicos que defendem que estas dinâmicas são necessárias para incrementar a competitividade da empresa. Até porque a exposição da empresa a mercados internacionais engloba o conhecimento de novos recursos, como *know-how* tecnológicos e financeiros (Daszkiewicz e Wash, 2012). Para ocorrer uma expansão para mercados internacionais, as empresas têm de proceder sempre a uma pesquisa de mercado e a uma análise do mesmo. Só dessa forma irão verdadeiramente compreender o mercado ao nível de fatores políticos, como a estabilidade económica, as leis comerciais, as políticas ambientais, os fatores económicos (taxa de desemprego, taxa de inflação ou Produto Interno Bruto) e fatores socioculturais (níveis de educação, estilos de vida, religião, e a atitude da sociedade para com produtos e empresas estrangeiras) e também fatores tecnológicos (como o nível de investigação e desenvolvimento do país ao nível das

tecnologias de informação e comunicação), e o *index* de competitividade e inovação (Pacheco e Matos, 2022).

Desta maneira, atestaram Daszkiewicz e Wash (2012), a empresa consegue ter noção das barreiras de entrada, ou seja, permissões, requisitos de capital, lealdades dos consumidores às marcas que já estão estabelecidas no mercado. Depois, ao nível da competitividade, saber o comportamento dos consumidores (de que maneira compram os produtos, os seus hábitos de compras, a capacidade de produção, as ameaças que poderão surgir no mercado). Outro ponto importante de análise está relacionado com os fornecedores (se existe diversidade e quais os custos dos mesmos). Estes são fatores que influenciam o custo da operação da empresa e, conseqüentemente, a sua entrada no mercado.

A expansão internacional levou as PME a demonstrarem ser um meio de inovação e crescimento económico, algo que anteriormente só se verificava a nível local ou regional (Dábic et al). Ao nível de teorias que expliquem a internacionalização de PME, não existe nenhuma que alcance uma aceitação universal. Não obstante, as mais utilizadas são as de Uppsala, na qual Johanson e Vahlne realizaram investigações empíricas acerca das empresas suecas no mercado internacional (Daszkiewicz e Wash, 2012).

O Modelo de Internacionalização de Uppsala começou quando dois académicos da Universidade de Uppsala pesquisaram sobre quais os motivos que estavam inerentes ao processo de internacionalização de empresas suecas. Os autores constataram que havia um padrão em que o processo de internacionalização de empresas suecas iniciava-se sempre em mercados estrangeiros, que eram próximos em termos de distância física, e só após alguma solidificação nesses mercados é que se expandiam para mercados mais distantes. Isto também está ligado aos conhecimentos e experiências que as empresas vão adquirindo nos mercados estrangeiros (Daszkiewicz e Wash, 2012).

As pesquisas de Daszkiewicz e Wash (2012) revelaram que a internacionalização deve ser procedida através de exportações ou investimentos diretos no estrangeiro. Esta teoria defende que a seleção de mercados precisa de estar relacionada com a distância física, pois os académicos sustentaram que as empresas devem iniciar os seus processos de internacionalização em mercados onde possuem um sistema cultural, idiomas e práticas empresariais o mais semelhante possíveis com as das empresas. Desta forma, as conclusões foram que as empresas suecas iniciam a internacionalização com a

exportação, e sempre de uma maneira bastante cautelosa, sendo que numa primeira fase formalizam acordos com intermediários que representem as empresas no mercado estrangeiro. Quando têm um maior volume de vendas, as empresas suecas substituem os intermediários por funcionários da própria empresa, para continuar a crescer (Daszkiewicz e Wash, 2012).

Isto vai ao encontro de Johanson e Vahlne (1977, p.24), que observaram: “Typically, firms start exporting to a country via an agent, later establish a sales subsidiary, and eventually, in some cases, begin production in the host country”. Esta teoria defende que existem estágios graduais com o comércio exterior, algo que também depende do tamanho da empresa, sendo que as PME devem iniciar o seu processo de internacionalização através de exportações, enquanto empresas multinacionais devem expandir-se através da aquisição de empresas no exterior, e com a implementação de projetos de produção e comercialização. Em última análise, este modelo foca-se na expansão gradual, a qual está relacionada com a quantidade de recursos que está agregada ao investimento, como marketing, gestão e recursos humanos (Daszkiewicz e Wash, 2012).

4. Interseções entre Diplomacia e Internacionalização

A emergência económica e política derivada de processos de globalização iniciou-se na segunda metade do século XX e trata-se de um fenómeno que favorece a interdependência económica através de “(...) following the increasing size and increasing the diversity of transactions of goods, services and international financial flows as well as technology transfers as a result” (Daszkiewicz e Wash, 2012, p. 10). O aumento do fluxo de transações comerciais trouxe, indiscutivelmente, que empresas de todas as tipologias estivessem mais próximas de processos de internacionalização.

Neste sentido, a integração de práticas diplomáticas é percebida como tendo uma influência positiva na expansão de PME e na sua integração em mercados estrangeiros, isto porque a diplomacia empresarial é a base que fortalece relações de longa duração nos mercados internacionais (Aleidan, 2019). Nesta ótica, a diplomacia empresarial é a base que suporta as PME com informação que é crucial, para que os investidores tenham ferramentas para saberem gerir os seus negócios internacionalmente, tendo em conta fatores jurídicos, políticos, sociais e económicos. Estes podem tornar mais vulneráveis as PME comparativamente às empresas de maior dimensão, sendo que as sociedades de

maior dimensão têm mais capital para investir e um maior número de recursos, que podem utilizar para analisar os mercados (Pavlák, 2018).

Assim sendo, a diplomacia Empresarial é uma estratégia que permite às empresas criarem legitimidade aquando da expansão dos seus negócios para mercados estrangeiros. Atente-se que a legitimidade é criada e mantida em ordem de proteger as empresas, tendo em mente que as mesmas são escrutinadas por diversos *stakeholders* que observam a sua presença no mercado e analisam a sua credibilidade perante as empresas já existentes. Tendo isto em mente, muitas empresas subscrevem o Pacto Global, uma iniciativa proposta pelas Nações Unidas em que empresas de todo o mundo subscrevam políticas de responsabilidade social e corporativa e políticas de sustentabilidade (Mogensen, 2017).

Tendo isto em análise, segundo Ordeix & Duarte (2009), a DE é uma prática realizada pelas corporações para tentarem exponenciar o papel da empresa, como uma instituição na sociedade, mas isto acarreta a gestão com instituições públicas. Neste relacionamento, a empresa desenvolve o seu poder e legitimidade, enquanto procura atingir objetivos comerciais e económicos através da diplomacia Empresarial. Por isso é que é crucial esta estratégia como meio de alcançar objetivos na esfera internacional.

5. Desafios e Oportunidades na Diplomacia e Internacionalização

A interdependência do comércio internacional tem revelado uma complexidade crescente, tendo em conta que os países se encontram mais frágeis perante instabilidades económicas e sociais (Maia, 2023). De acordo com Scholte, (2002), o conceito de internacionalização está relacionado com a interdependência entre países, mas de uma forma mais interligada a investimentos diretos estrangeiros e migrações entre países, devido ao incremento de fluxos comerciais de mercados internacionais (Stocker & Jhuniór, 2018).

Desta forma, a internacionalização trouxe uma difusão cultural a nível social em que segundo Scholte (2002, p. 14) “People become more able – physically, legally, culturally, and psychologically – to engage with each other in ‘one world’”. Tendo isto em conta, “as estatísticas do comércio internacional mostram à evidência que a globalização e a internacionalização das economias não são um fenómeno conjuntural, mas, sim, uma tendência na realidade das economias modernas e nos negócios internacionais” (Silva e Santos, 2020, p. 11).

Tendo isto em mente, segundo os autores Pinto & Rua (2023), é fulcral que no mundo cada vez mais globalizado que os empresários e, conseqüentemente, os seus negócios explorem novas perspectivas empresariais fora do seu país de origem, de maneira a promoverem os seus serviços/produtos, de terem oportunidades de estabelecerem novos negócios e de fomentarem o ambiente social onde estão inseridos.

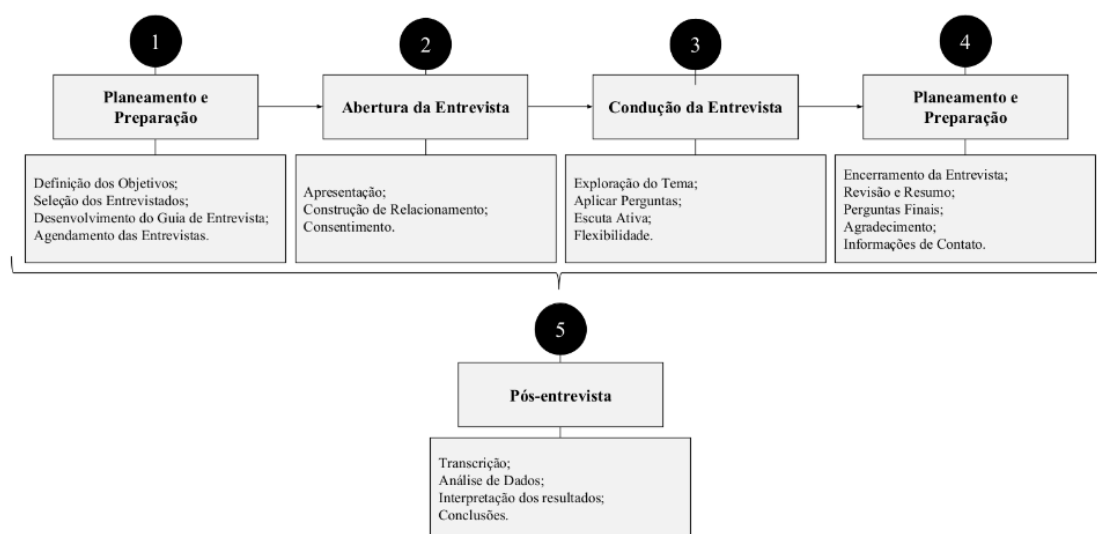
Dessa forma, utilizar a diplomacia Empresarial é percebido como um conjunto de ferramentas cruciais que incrementam as vantagens competitivas das empresas, pois estão a fomentar as suas relações económicas com outras empresas, organizações não-governamentais e outras instituições com base na comunicação, cortesia e respeito (Manojlovic & Thorheim, 2007), com o intuito de as mesmas relações lhes trazerem resultados favoráveis para os seus negócios (Marschlich & Ingenhoff, 2021).

Tendo em conta, o tema a desenvolver de diplomacia Empresarial, foi decidido utilizar o método de recolha de dados qualitativos, que irão ser consolidados através de entrevistas a empresas portuguesas e a uma associação empresarial na zona do Porto. Ao nível de critérios de seleção dos entrevistados, as empresas entrevistadas foram todas geograficamente da zona Norte, sendo que isso não foi um fator premeditado.

No entanto, procurou-se obter alguma associação empresarial no trabalho, dado que estas lidam com diversas tipologias de empresas, das mais diversas áreas económicas. Isto foi subscrito por Adhabi & Anozie (2017, p. 91) de que “(..) interviews provide the participants with the much-needed flexibility of explaining issues based on how well they know them. To the qualitative researcher, this is significant as the central issue in qualitative research is to justify the occurrence of a particular phenomenon”.

As técnicas de recolha de dados podem ter de base um método quantitativo ou qualitativo, sendo que o método deve de ser adequado, consoante as características e o objetivo em estudo (Creswell, 2007). Neste caso, o fim era o de analisar e interpretar as técnicas utilizadas por PME de fomento da diplomacia Empresarial para a expansão dos seus negócios.

Tabela 1: Etapas das entrevistas em profundidade



A primeira etapa do planeamento envolveu a definição clara dos objetivos da entrevista. No contexto da diplomacia empresarial em empresas portuguesas, o objetivo foi entender como as empresas utilizam a diplomacia para alcançar os seus objetivos comerciais, enfrentar desafios internacionais ou construir parcerias estratégicas.

Após definir os objetivos, foi necessário identificar os entrevistados adequados que conseguissem fornecer *insights* valiosos. Isto incluiu executivos de empresas portuguesas com experiência em diplomacia empresarial, gerentes de relações internacionais ou consultores de negócios. A escolha recaiu sobre empresas e pessoas que tivessem conhecimento prático e experiência relevante.

Tabela 2: Resumo das Empresas entrevistadas

Empresas	Dados sobre a empresa	Motivo da escolha
Associação A	Esta associação foi fundada em 1834 e é a mais antiga do país. O seu foco diário é a promoção de empresas portuguesas, para que as mesmas sejam mais competitivas e inovadoras.	O motivo da escolha desta associação prende-se com o facto de a mesma colaborar com diversas tipologias de empresas e ter assim uma abordagem multifacetada acerca da DE.
Empresa B	A empresa B desenvolve a sua área de negócio na indústria de tintas e vernizes, sob o lema de “O mundo da Cor ao seu dispor”, e é um dos principais produtores nacionais de vernizes.	Está altamente solidificada a nível nacional, sendo que está presente em 250 pontos de venda em Portugal.
Empresa C	Esta empresa de tipologia média está localizada em Guimarães, foca a sua atividade na área têxtil, segmentada no mercado de luxo, sendo que exporta maioritariamente a sua produção.	Achei relevante entrevistar esta empresa, tendo em mente que a mesma desenvolve a sua atividade maioritariamente direcionada para comércio externo.

Empresa D	A Empresa D trabalha na área do comércio e importação de matérias-primas para a construção civil, está sediada na zona de Barcelos desde 2017.	Foi importante entrevistar esta empresa pelo facto de a mesma ser relativamente jovem, portanto com apenas sete anos de experiência no mercado.
Empresa E	Uma empresa nacional com mais de 20 anos de experiência na área da produção de etiquetas e acessórios têxteis. Trabalha com algumas das marcas mais reconhecidas a nível internacional.	Esta empresa investe altamente em Investigação e Desenvolvimento para se manter inovadora no mercado, tendo em conta que exporta mundialmente os seus produtos, desde a Europa, à China.
Empresa F	Esta empresa criada em 1974 tem como especialidade a confeção de camisas de homem e blusas de senhora para um segmento médio-alto para o mercado europeu.	Esta empresa teve como origem uma empresa familiar que, posteriormente, se foi desenvolvendo, sob os pilares da sustentabilidade, qualidade e inovação.

Em seguida, elaborou-se um guia de entrevista com perguntas abertas e organizadas de forma lógica e de acordo com a literatura para conduzir a conversa. A Tabela 3 “**Quadro de Sustentação das Questões utilizadas nas entrevistas**” resume as perguntas aplicadas e as fontes que sustentam as questões aplicadas.

Acredita que a Diplomacia Empresarial tem peso em Portugal?	Esta pergunta tinha como fim entender se realmente a diplomacia Empresarial é um assunto debatido a nível nacional, no quadro de diversas tipologias de empresas.	“By engaging in CD, multinational companies are able to respond to changing social expectations and to grow their legitimacy and influence in their host countries” (Ordeix & Duarte, 2009, p. 555)
-------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Acha que as empresas portuguesas investem em Diplomacia Empresarial?	Esta pergunta foi relevante para verificar se DE faz parte do quotidiano das PME.	“While SMEs have actively increased their participation in international markets, the existing theories on internationalisation concentrated almost exclusively on the major multinationals up until a few years ago” (Morais & Ferreira, 2020, p. 63).
Há uma ligação entre a utilização da Diplomacia Empresarial e o incremento de negócios pela sua experiência?	O objetivo desta pergunta era entender se há realmente uma relação custo-benefício entre o investimento de DE, e o aumento do volume de negócios e de lucro das empresas.	“Business diplomacy management therefore involves influencing economic and social actores to create and seize new business opportunities” (Saner et al, 2000, p. 85).
Quais as técnicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas na Diplomacia de Negócios?	Esta questão tinha como intuito entender quais as formas mais comuns de as empresas exercerem a sua Diplomacia Empresarial.	“The collection and analysis of information through intelligence; the development of networks with external stakeholders; the management of corporate reputation—and of perceptions; and the management of public affairs with regulators through lobbying actions (...) (Egea et al, 2020, p. 13).
Como é que as PME podem reforçar a sua Diplomacia	Decidi realizar esta questão tendo em consideração que a grande maioria do tecido	“Given such companies are smaller in scale and with correspondingly fewer

<p>Empresarial tendo em conta a sua dimensão?</p>	<p>empresarial português é composto por Pequenas e Médias Empresas.</p>	<p>resources (the ‘liability of smallness’, Aldrich & Auster,1986), with smaller market shares and consequently lower profiles and reputation levels (the ‘liability of newness’, Freeman, Carroll, & Hannan, 1983), with low levels of knowledge about international markets (the ‘liability of foreignness’ (Morais & Ferreira, 2020, p. 62).</p>
<p>Quais as técnicas que consideram mais cruciais no âmbito da Diplomacia Empresarial: a inteligência competitiva, o <i>networking</i>, a reputação corporativa, ou o <i>lobbying</i>?</p>	<p>Esta questão, apesar de ser similar à que foi exposta anteriormente (D), tinha como finalidade perceber se as técnicas que as empresas estavam a utilizar, maioritariamente, estavam em conformidade com as que as empresas consideravam mais relevantes.</p>	<p>(...) the four key instruments to exert influence and, in turn, the most necessary ones to implement corporate diplomacy strategies: networking with external stakeholders, competitive intelligence, corporate reputation, and lobbying actions” (Egea et al, 2020, p.1).</p>
<p>Acredita que as empresas que possuem grande peso nos negócios internacionais, como multinacionais, adquirem papéis estatais?</p>	<p>Esta questão servia para entender se está a ocorrer alguma difusão entre o poder estatal e o poder empresarial de multinacionais.</p>	<p>“Professional boundaries between business and diplomacy have gradually become blurred, especially after the Cold War. States champion economic development and trade relations in today's global economy, which is</p>

		increasingly interconnected and interdependent” (Saner et al, 2000, p. 83).
Acredita que a participação em feiras internacionais ainda tem peso no <i>networking</i> das empresas, numa época tão marcada pelas redes sociais, como o <i>Linkedin</i> , por exemplo?	O objetivo primordial desta questão é verificar se realmente o contacto presencial em feiras ainda tem o mesmo valor para o <i>networking</i> das empresas.	“International fairs are increasingly seen not only as an effective component of the promotional policy of a company on the international scale, but also as a vital means of communicating and updating corporate information” (Florina, 2007, p. 120).
Tem alguma opinião baseada na sua experiência que considere interessante para o desenvolvimento deste tema?	Esta questão foi apresentada aos entrevistados como meio de exporem alguma perspectiva que não tivesse sido referida anteriormente.	Esta questão, apesar de mais informal, foi decidida e considerada relevante por causa de ser de escolha aberta, sendo que os entrevistados poderiam desenvolver qualquer perspectiva do tema que não tivesse sido previamente elaborado (Brinkmann, 2018)

Em seguida entrou-se em contacto com as empresas selecionadas para agendar as entrevistas em horários convenientes, utilizando o Zoom para oferecer maior flexibilidade e conforto aos participantes. Os representantes escolhidos de cada empresa ocupavam cargos de direção ou comerciais e tinham experiência em atividades relacionadas com a diplomacia empresarial.

Relativamente à Entrevista 1, foi composta por dois entrevistados, A entrevistada M é uma funcionária licenciada em Economia pela FEUP e trabalha há 32 anos nesta instituição. As suas funções são ligadas aos departamentos de Internacionalização e Certificação, os quais emitem documentos de apoio ao comércio internacional, no âmbito

da delegação de funções pelo Estado português. A entrevistada A é uma colaboradora mais recente, com formação na área de Comércio Internacional, e tem vastos anos de experiência noutras empresas em diversos setores. Trabalha atualmente na área de Certificação. Na Entrevista 2, o entrevistado teve como formação base a área de Economia na FEUP e está há oito anos como diretor da empresa. O entrevistado 3 licenciou-se em Relações Internacionais na FCSP e é mestre em Marketing e Gestão Estratégica pela Universidade do Minho. Trabalha desde 2019 na empresa como gerente de relações internacionais.

O entrevistado 4 é gestor da empresa desde a sua fundação, em 2017, e formou-se em Engenharia Mecânica no Instituto Politécnico de Bragança. O entrevistado 5, inicialmente trabalhava na área da saúde, mas decidiu enveredar pelo negócio de família há cerca de dez anos. Atualmente, é gestor comercial, e gere as áreas de desenvolvimento de produto, prospeção de clientes e deslocação a feiras. Na entrevista 6, o colaborador trabalha há 22 anos na empresa como consultor e tem várias funções como controlo de mercadoria, faturação e contacto com clientes.

Iniciou-se a entrevista com uma introdução clara, explicando o propósito da pesquisa e a razão pela qual o entrevistado foi selecionado. Isso ajuda a estabelecer o contexto e a relevância da entrevista. Explicaram-se os aspetos éticos da pesquisa, garantindo a cada entrevistado que as suas respostas serão tratadas com confidencialidade e anonimato. Iniciou-se de seguida a entrevista e praticou-se a escuta ativa, demonstrando interesse genuíno nas respostas e utilizando-se técnicas de reformulação e perguntas de sondagem para aprofundar a discussão e explorar áreas de interesse. No final de cada entrevista, fez-se um breve resumo das principais questões discutidas para garantir que todas as áreas de interesse foram cobertas e para confirmar a compreensão das respostas fornecidas.

Deu-se ainda ao entrevistado a oportunidade de adicionar qualquer informação ou comentário que não tenha sido abordado durante a entrevista, permitindo uma conclusão completa e abrangente. No final, agradeceu-se ao entrevistado pelo tempo e pelas contribuições valiosas para a pesquisa. Além disso forneceu-se informações de contacto para qualquer esclarecimento futuro ou partilha dos resultados da pesquisa, mostrando abertura para continuidade do diálogo.

Pós entrevista e análise de dados

Depois de cada entrevista, transcreveu-se o conteúdo de cada uma para garantir precisão e detalhes. Isto facilita a análise subsequente dos dados recolhidos. A análise dos dados recolhidos visou a identificação de padrões, temas e *insights* que respondessem aos objetivos da pesquisa sobre diplomacia empresarial em empresas portuguesas. Para isso, utilizou-se a plataforma *Insight7* (<https://insight7.io/>) para a análise qualitativa de entrevistas.

O *Insight7* fornece transcrições automáticas de entrevistas, o que ajuda a economizar tempo e reduzir o esforço manual envolvido na transcrição. É também uma ferramenta de análise de texto que permite identificar temas, padrões e *insights* nas respostas dos entrevistados. Por fim, oferece opções para visualização de dados qualitativos, o que pode ajudar a comunicar as descobertas de forma mais eficaz. Como constata Brinkmann (2018), a qualidade da entrevista depende do conhecimento que foi gerado na mesma.

CAPÍTULO III – [RESUMO E ANÁLISE DAS ENTREVISTAS]

O presente capítulo visa apresentar um resumo das principais descobertas, destacando os temas mais relevantes que emergiram das entrevistas. Isto inclui citações significativas que ilustrem bem os pontos discutidos.

Relativamente à questão de investigação “Qual é o papel da Diplomacia Empresarial nas empresas portuguesas?”, os resultados, em geral, revelam uma crescente consciencialização sobre a importância de estratégias diplomáticas para o sucesso nos mercados globais. As empresas participantes destacaram a diplomacia como uma componente essencial para o desenvolvimento de relações internacionais eficazes e para a promoção de parcerias estratégicas, e na gestão de relacionamentos duradouros. De forma consistente, os entrevistados realçaram o papel crítico que a diplomacia empresarial desempenha na facilitação do diálogo intercultural e na forma como as empresas enfrentam os diferentes desafios dos mercados internacionais. Esta análise das entrevistas visa fornecer *insights* valiosos sobre como as práticas diplomáticas são integradas nas estratégias empresariais, contribuindo para o entendimento mais amplo das dinâmicas atuais entre negócios e diplomacia.

Na primeira questão da entrevista, os entrevistados discutiram a importância da DE como um fator crescente de competitividade para as empresas portuguesas no mercado internacional. Mais concretamente, o entrevistado 1 destaca que a DE é vista como um elemento crucial de competitividade. No entanto, as empresas portuguesas enfrentam desafios de imagem em comparação com países como a Alemanha. A dimensão das empresas influencia a capacidade de negociação, com grandes empresas a possuírem uma vantagem significativa sobre as PME. O entrevistado 2 afirma que a DE nas PME é limitada devido à sua pequena dimensão e falta de recursos. A maioria das PME são familiares e dependem de associações empresariais para representar os seus interesses, superando assim a rigidez burocrática e a falta de acesso direto aos decisores políticos. O entrevistado 3 argumenta que a importância da DE está ligada à mentalidade do fundador ou CEO da empresa. Em grandes empresas têxteis, a diplomacia e a empatia com os clientes são vistas como fundamentais. Empresas focadas apenas no lucro podem não ter o mesmo sucesso se não considerarem essas relações.

O entrevistado 4 observa que as empresas portuguesas estão a investir mais em eventos que promovem a troca de conhecimentos. A capacidade de compra de matérias-primas é agora mais valorizada que o segredo comercial, permitindo que as empresas ajustem as práticas de acordo com o mercado. O entrevistado 5 enfatiza que a DE é vital para o

sucesso a longo prazo, através de boas relações com clientes. Um bom produto a preço justo, aliado a um bom serviço, é fundamental. Participar em feiras e manter contacto com clientes ajuda a construir confiança e a promover o crescimento sustentável. Por fim, o entrevistado 6 destaca a dificuldade em encontrar profissionais qualificados na indústria têxtil e a importância de manter funcionários satisfeitos para assegurar a competitividade. A diplomacia empresarial é essencial para oferecer serviços diferenciados e atender às necessidades dos clientes. A cooperação entre empresas locais é vista como uma estratégia eficaz para enfrentar a concorrência.

Na segunda questão da entrevista era pedida aos entrevistados a sua opinião sobre se as empresas portuguesas realmente investem em diplomacia Empresarial. O entrevistado 1 destaca que empresas portuguesas contratam ex-políticos para cargos estratégicos, citando Jorge Coelho e Paulo Portas (ex-ministros) como exemplos. Realçando ainda a necessidade de regras claras para evitar conflitos de interesse nessa transição para o setor empresarial, mencionando também a regulamentação do *lobbying* na União Europeia e a importância de combater a corrupção. O entrevistado 2 defende a participação das PME em associações empresariais para aumentar o poder de negociação e influência, considerando isso crucial para fortalecer as posições no mercado. O entrevistado 3 afirma que as empresas portuguesas não investem formalmente em DE, dependendo mais da experiência e do “passa-palavra”. Ele observa que algumas investem em *coaching* para melhorar a comunicação e a resolução de problemas, enquanto outras ignoram esses aspetos.

O entrevistado 4 menciona que a importância da DE varia por segmento de mercado. No setor de estruturas metálicas, a certificação e a qualidade são mais importantes que a origem do produto, mas em certos mercados, como o de produtos para comunidades portuguesas no exterior, a nacionalidade pode ser um diferencial significativo. O entrevistado 5 considera a DE essencial para empresas em mercados internacionais, destacando a importância de manter boas relações em toda a cadeia de produção. Ele nota diferenças culturais significativas que afetam as negociações, citando o Bangladesh como um exemplo de país com alta burocracia e corrupção. Por último, o entrevistado 6 diz que a sua empresa prefere manter uma base de clientes fiéis e duradouros, focando-se em relações comerciais de longo prazo e adaptando a sua capacidade produtiva para atender aos clientes atuais com qualidade.

Na questão três, o entrevistado 1 referiu que existem alguns mecanismos em que as empresas deveriam apostar para maximizar a sua competitividade no mercado. Destacou investimentos tecnológicos, para se posicionarem de uma forma diferente no mercado, e parcerias com outros setores e outras empresas, o que aumenta a sua capacidade negocial e faz ganhar escala na indústria. A parte do financiamento também foi considerada crucial, pois a empresa tem de ter capital para ir para o exterior, assim como a atração de talento de modo a ter profissionais qualificados. Por fim, apontou a coordenação entre a diplomacia empresarial com a diplomacia económica para proporcionar às empresas condições que lhes permita ter maior visibilidade nos seus negócios.

O entrevistado 2 indicou que através das associações empresariais não há um incremento do volume de negócios diretamente, isto porque as associações servem para defender os interesses dos seus associados. Numa perspetiva de PME, que têm menor peso, estas, ao participarem nas associações ganham maior peso sectorial, porque estão inseridas numa organização maior. O entrevistado 3 defendeu que há uma relação muito positiva entre a utilização de DE e o incremento do volume de negócios, através da cooperação empresarial. O entrevistado 4 referiu a importância das relações pessoais, e de visitar e conhecer o cliente. Já o entrevistado 5 acredita que a base de DE deve ser o bom-senso e o respeito, e que a partir daí os negócios fluem com naturalidade, enquanto o entrevistado 6 entende que a prestação de um bom serviço ao cliente, através de visitas, é importante porque se cria uma relação pessoal que é mutuamente benéfica.

Na questão quatro, as técnicas que as empresas portuguesas mais costumam utilizar, de acordo com o entrevistado 1, são o *networking*, e as feiras, sendo que se referiu que em geral as empresas portuguesas não fazem um plano de marketing adequado tanto no conhecimento do mercado e dos clientes como também do *follow-up* após adquirirem contactos, através por exemplo de visitas. Outro ponto que foi referido é que algumas empresas não têm presença *online*, algo que não ajuda na sua imagem comunicacional. O entrevistado 2 referiu que era a inteligência competitiva, logo a recolha de informação, e indicou que as empresas, independentemente da sua dimensão, realizam esse processo porque o mesmo é inato. Relativamente ao *networking*, foi assinalado que o mesmo depende da abertura da empresa à partilha de informação. A reputação foi considerada importante, mas mais complicada de alcançar, porque é uma coisa que se constrói e não se adquire sem profissionalismo por parte dos trabalhadores, e um bom serviço.

O entrevistado 3 referiu que o *lobbying* era o mais utilizado, porque ter uma rede de contactos é muito importante, mas que também era importante a inteligência competitiva porque se reflete sempre na maneira como as relações com os clientes são conduzidas. O entrevistado 4 sustentou que as técnicas utilizadas dependem do segmento, mas acredita que o contacto pessoal é imprescindível como técnica de DE, algo que pode ser alcançado através de feiras internacionais. O entrevistado 5 indicou que o *lobbying* não é relevante, pelo menos em altas esferas, sendo que acha que os órgãos de poder local como câmaras deviam estar mais atentas aos interesses empresariais. O entrevistado 6 assinalou que, no caso da empresa onde trabalhava, realizavam algumas feiras internacionais, com o intuito de verificar as tendências de mercado.

Na questão 5, acerca de como é que as PME poderiam reforçar a sua DE, o entrevistado 1 referiu que era crucial a participação em associações empresariais, mas que também era necessário ganhar dimensão, porque a maioria do tecido empresarial é composto por microempresas e isso atrasa a competitividade do país. O entrevistado 2 teve uma resposta que foi ao encontro da entrevistada 1, portanto as empresas precisam de se agrupar e ganhar escala. O entrevistado 3 defendeu que era essencial *coaching* e formação para formar profissionais qualificados e com inteligência emocional para liderarem equipas de forma eficaz. O entrevistado 4 disse que ter um site que tenha o trabalho que a empresa desenvolve exposto para conseguir alcançar maior visibilidade, e depois a participação em feiras. O entrevistado 5 indicou que é importante visitar feiras e investir em sair de casa, para fomentar o contacto com os clientes, enquanto o entrevistado 6 foi ao encontro da divulgação, anteriormente referida, portanto, investir em marketing para a empresa ser conhecida.

Acerca da questão seis, de quais as técnicas que os entrevistados achavam mais relevantes no âmbito da diplomacia Empresarial, na primeira entrevista, indicaram que não tinham nenhuma opinião a acrescentar, sendo que já tinham exposto a perspetiva na pergunta quatro, indicando o *networking* e as feiras. O entrevistado 2 foi ao encontro desta perspetiva, reafirmando o conceito de Inteligência competitiva. O entrevistado 3 também acredita que a inteligência competitiva alinhada com a inteligência emocional é importantíssima, o que foi novamente reafirmado pelo entrevistado 4. Este indica que, apesar de o *networking* ser muito bom para comunicar com os *stakeholders*, depois é essencial ter a inteligência competitiva para ter o controlo do produto e de como é percecionado no mercado. Face ao entrevistado 5 que reafirmou a ideia de *networking*,

para alcançar o desenvolvimento do produto com base em contactos. O entrevistado 6 foi o único que sustentou a ideia de reputação corporativa, porque é derivado de um bom serviço e de um bom produto, algo que depois alavanca os conhecimentos e a divulgação da empresa.

Na antepenúltima questão, a entrevistada 1 referiu que evidentemente empresas multinacionais comparam-se a Estados em volume de negócios, dando o exemplo da Amazon que supera inúmeras vezes o PIB português. E referiu que as empresas portuguesas são bastante resilientes, algo que se notou na pandemia, e que poderiam ser ainda mais competitivas se a nível governamental apostassem mais fortemente no setor exportador. O entrevistado 2 indicou que multinacionais não têm interesse em adquirir papéis estatais porque sabem que a reputação das mesmas iria ficar afetada negativamente.

Por sua vez, o entrevistado 3 acha que a influência das multinacionais nas diferentes esferas está correlacionada com o *lobbying*. O entrevistado 4 referiu que corroborava esta opinião, que definitivamente há empresas com um poder na decisão política muito grande, o que considera benéfico porque transmite conhecimento e experiência a governantes seja na parte financeira, como na parte de recursos humanos. O entrevistado 5 foi ao encontro da perspetiva do entrevistado anterior, ao referir que quanto maior a dimensão de uma empresa, seja em volume de funcionários ou de volume de negócios, maiores os privilégios que a mesma irá ter. Semelhante à visão do entrevistado 6, que indica que empresas de maior dimensão jogam em campeonatos completamente diferentes, derivado do seu volume de negócios.

Na questão oitava, os entrevistados referiram unilateralmente que as feiras internacionais têm um importante peso nos negócios, sendo que o entrevistado 1 indicou que ainda é relevante a presença em feiras, tanto por parte de pequenas, como de grandes empresas. O entrevistado 2 também disse que era importante ver os produtos presencialmente, porque se está, naturalmente, a fomentar o contacto humano com o cliente e também que era mesmo relevante ir ao exterior, conhecer culturas, outras formas de estar, outras pessoas, de modo a perceber outras realidades, que poderão despertar oportunidades de negócio.

A entrevistado 3 também é a favor de feiras, porque são mecanismos para as empresas se posicionarem e conhecerem o mercado em que está segmentada, além de uma análise

para perceber onde é que está a empresa e onde quer chegar. O entrevistado 4 indicou que as feiras internacionais têm muito peso, mas que têm que ser muito bem selecionadas, para que o público-alvo esteja lá, e para isso é importante fazer uma pré-análise do mercado para perceber se há possibilidade de vendas. O entrevistado 5 referiu que na indústria têxtil as feiras ainda têm muito peso porque é um negócio muito físico, com uma base muito manual. Algo que foi reafirmado pelo entrevistado 6 ao indicar que era importante, para conhecer novos mercados, novas tendências, questões relacionadas com a economia circular. Além de que, a, empresa, ao conhecer, implementa e posteriormente progride mais na sua área.

Na última questão aberta, foi indicado aos entrevistados que poderiam exprimir a sua opinião sobre qualquer tema. Nesse sentido, o entrevistado 1 deu um exemplo de cooperação para ganhar escala no setor dos vinhos que são os Douro Boys, que se juntaram para criar uma plataforma de promoção de vinhos do Douro no estrangeiro, sendo que tinham muita qualidade, mas não tinham oferta suficiente para se lançarem sozinhos. Outra questão abordada foi a imagem que foi projetada nos últimos anos de Portugal, como sendo um país de mão-de-obra barata, sendo que isso prejudica a reputação do país. O entrevistado 2 referiu que a dimensão média das empresas é um problema na competitividade destas e por isso é importante que se agrupem com associações que defendam os seus interesses. E também que deveria de haver mais ajuda por parte do Governo, para que ocorresse uma ligação entre o poder político e as corporações realmente benéfica e prestativa.

O entrevistado 3 referiu que há uma falta generalizada de formação e orientação nas empresas para o futuro, enquanto o entrevistado 4 falou da importância das sinergias entre pessoas, porque todos têm uma experiência de mercado da qual é possível aprender algo. O entrevistado 5 fomentou a ideia de respeito entre funcionários, clientes e também o respeito pela iniciativa privada por parte do Governo, tendo em conta que os órgãos governamentais não coexistem com as empresas, ao colocarem entraves na sua atividade, ao invés de deixarem as coisas fluírem. O entrevistado 6 indicou que na sua opinião o pilar essencial de uma empresa é focar-se na qualidade dos produtos e do serviço, para que tenha uma boa reputação.

No que diz respeito à segunda questão central da presente investigação, nomeadamente, sobre os principais fatores que afetam a DE das empresas portuguesas, a análise das entrevistas em profundidade, conduzida com base na ferramenta analítica do *Insight7*,

revelou várias categorias centrais que influenciam a DE entre as empresas. As estratégias de expansão para as PME emergiram como uma prioridade, com muitos entrevistados a destacarem a importância de adotar abordagens diplomáticas para penetrar novos mercados. A percepção das empresas acerca da DE foi amplamente reconhecida como uma ferramenta essencial para o estabelecimento de relações internacionais eficazes. A influência de políticas governamentais foi outra categoria crítica, já que as condições legais e regulamentares podem facilitar ou dificultar os esforços da internacionalização.

Além disso, as altas cargas fiscais foram identificadas como um desafio significativo que impacta a competitividade das empresas no exterior. Os entrevistados também realçaram que as técnicas cruciais de DE, como inteligência competitiva e *networking*, são essenciais para superar os desafios na internacionalização.

Por último, a competitividade empresarial foi igualmente mencionada como um resultado direto do uso eficaz da diplomacia empresarial, permitindo que as PME possam competir e prosperar em mercados globais complexos. Estes *insights* destacam a necessidade de estratégias diplomáticas bem elaboradas para navegar com sucesso nas complexidades do comércio internacional.

A tabela 4 apresenta um resumo destas categorias.

Tabela 4: Categorização de temas recorrentes após análise temática de respostas

Categorias principais	Considerações	Fonte
Estratégias de expansão para as PME	Tendo em consideração o tamanho de PME, como é que as mesmas podem reforçar a sua influência. Isto sugere a necessidade de estratégias específicas para fortalecer a presença no mercado.	“ <i>Coaching</i> e formação sem dúvida nenhuma” (entrevista 3) “Agruparem-se e ganharem escala” (entrevista 2) “(…) a forma mais rápida de a gente se conseguir expor para o mercado externo não falando em termos de <i>networking</i> , é a questão de ter um site” (entrevista 4)
Percepção das empresas acerca da DE	Em geral, as empresas reconhecem a DE como um importante mecanismo de competitividade e de diplomacia entre <i>stakeholders</i>	“(…) Acho que a diplomacia Empresarial é um investimento a longo prazo (…) e “eu não acho que hoje em dia que seja viável

		<p>não haver diplomacia Empresarial”. (entrevista 5)</p> <p>“A nível das empresas, ora bem, eu acho que é cada vez mais percecionada como um importante fator de competitividade” (entrevista 1)</p>
Influência de políticas governamentais	<p>A maioria dos entrevistados afirmou que existe muitos entraves à competitividade das empresas. Isto aponta para uma necessidade de reformas políticas que facilitem o ambiente de negócios.</p>	<p>“Mas eu acho que as empresas não são representadas a nível governamental (...)” e “(...) não há uma visão pedagógica junto das empresas (...) (Entrevista 2)</p> <p>“Há toda uma dinâmica publica no setor público, que não se colabora com o ritmo da iniciativa privada, se estivemos à espera do timing das câmaras e do governo para fazer as coisas, estávamos comprometidos” (entrevista 5)</p> <p>“Portugal nos últimos anos negligenciou completamente as empresas nessa perspetiva e não lhes permite ser competitivas muito também por causa dos custos de contextos que elas têm que suportar a nível nacional” (entrevista 1)</p>
Desafios na internacionalização	<p>As empresas investem na sua expansão internacional, mas essa situação acarreta vários problemas, tais como barreiras culturais e logísticas, o que indica a necessidade de estratégias de mitigação desses desafios.</p>	<p>“(...) e o mercado internacional, dita um bocadinho as regras do jogo, e se não há dimensão e se não há visibilidade é difícil a diplomacia empresarial ser bem-sucedida, não é”. (entrevista 1)</p> <p>“(...) um país pequeno com empresas pequenas terá sempre muitos problemas e muitas dificuldades, não vale a pena, sempre assim foi e vai continuar a ser, agora quanto mais pequena</p>

		se for, mais difícil é de vingar num mercado que é cada vez mais competitivo” (entrevista 2)
Altas cargas fiscais	Vários entrevistados referiram os altos impostos fiscais que recaem sob as empresas e que afetam a lucratividade e a competitividade das empresas, destacando a necessidade de uma reforma fiscal para apoiar o crescimento das PME.	“Agora, a verdade é que as empresas do têxtil, a carga fiscal é brutal, os lucros são taxados brutalmente.” (entrevista 5) ” Esta diplomacia empresarial é exigente em termos financeiros, e as nossas empresas a concorrer com outras de outras geografias, muitas vezes estão numa situação mais débil, precisamente porque nós temos uma carga fiscal brutal sob as nossas empresas, em comparação com outras empresas noutras áreas geográficas” (entrevista 1)
Técnicas cruciais de DE	As empresas afirmam que todas as técnicas são importantes, sendo que há umas mais relevantes que outras, como por exemplo a inteligência competitiva. Isto sugere que as empresas devem priorizar certas estratégias para maximizar os benefícios.	“Eu acho que a inteligência competitiva é mais importante que o <i>networking</i> ” (entrevista 4) “Nós tentamos sempre, ter uma reputação no máximo” (entrevista 6) “Ora bem, o <i>lobbying</i> é o principal, porque somos amigos dos amigos, porque lá está ninguém está sozinho” (entrevista 3)
Competitividade empresarial	O mercado internacional é bastante complexo e competitivo, algo que afeta as PME. As empresas precisam desenvolver capacidades internas e externas para competir de forma eficaz.	“(…) estamos num mercado muito competitivo no têxtil, não só a nível nacional, mas também a nível externo (…)” (entrevista 6) “(…) a gente se vai para a internacionalização em teoria é para aumentar a nossa margem de comercialização, e aumentar a nossa capacidade produtiva, mas

		<p>isto tudo só faz sentido, se nós realmente tiramos um proveito. (entrevista 4)</p> <p>“Acho que essa visão de comunidade é muito importante. É pensar que se trabalha muito no mesmo setor, e levar esse setor para a frente. Sozinhos não vamos a lado nenhum. No início achava que toda a gente era concorrente, hoje em dia não, vejo como parceiros, acho que as coisas se complementam” (entrevista 5)</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

A DE nas PMEs portuguesas é vista como uma prática com impacto significativo, porque sustenta as empresas na busca de competitividade, especialmente nas empresas de maior dimensão e em setores onde a relação com clientes e parceiros é crucial. A importância dessa prática varia conforme a mentalidade dos líderes e a dinâmica interna das empresas. Em algumas empresas, especialmente nas grandes e bem-estabelecidas, a diplomacia e a empatia são essenciais para manter e expandir o relacionamento com os clientes, enquanto noutras o foco pode estar mais centrado exclusivamente no lucro.

O investimento em DE nas empresas portuguesas tende a ser limitado e muito dependente da mentalidade dos fundadores e da cultura interna. Muitas vezes, o conhecimento sobre a importância da diplomacia é transmitido, informalmente, através da experiência de profissionais mais veteranos. Algumas empresas investem em formação e coaching para melhorar a comunicação e as habilidades interpessoais dos seus colaboradores, mas isso não é universal, apesar de ser benéfico manter relações cordiais com toda a cadeia de produção.

Alguns entrevistados indicaram que uma das maneiras de investir em DE é através da participação em associações empresariais. A relação entre DE e o incremento do volume de negócios é positiva e significativa. Uma boa prática de diplomacia, que inclui entender e gerir bem as relações humanas e a comunicação, pode ajudar as empresas a prosperarem e a expandirem para novos mercados. A compreensão, a empatia e a cooperação são vistas

como fatores chave para o sucesso, especialmente em contextos onde as relações pessoais são fundamentais. Relativamente às técnicas mais utilizadas das empresas portuguesas, embora não tenha sido possível identificar uma técnica específica como a mais crucial, as técnicas mencionadas (inteligência competitiva, *networking*, reputação corporativa, e *lobbying*) são todas consideradas importantes em diferentes contextos.

No entanto, as empresas assumem um papel importante da *networking*, inteligência competitiva e feiras para expandir seus negócios. No entanto, há uma falta de preparação em termos de marketing e *follow-up* pós-eventos, como exposto na entrevista 1. Portanto, o *networking* é especialmente valorizado por permitir a criação de conexões importantes, enquanto o *lobbying* é visto como uma ferramenta de influência eficaz. A inteligência competitiva, que envolve entender as necessidades e o comportamento dos clientes e concorrentes, é considerada uma técnica fundamental para a adaptação e sucesso das empresas. As feiras oferecem uma plataforma para empresas, grandes e pequenas, estabelecerem conexões e promoverem os seus produtos e serviços de forma mais direta e pessoal. Há um valor agregado em estar fisicamente presente e interagir com clientes e parceiros em um ambiente de feira. A reputação corporativa também é crucial, mas é uma técnica que é mais complicada de adquirir, estando associada a tempo de experiência e manutenção da entrega de um bom produto consecutivamente.

A DE nas PME é frequentemente limitada devido à falta de recursos e capacidade para as atividades de *lobbying* ou representação. Muitas PME optam por exercer DE indiretamente através de associações, que podem ter um impacto maior e mais coordenado. O exemplo do entrevistado 2 ilustra como PME podem se beneficiar de associações para ter uma voz mais forte em nível europeu. O *lobbying* positivo é visto como uma ferramenta essencial para as PME defenderem os seus interesses, especialmente, quando se trata de regulamentações e políticas que afetam suas operações. Associações como o APT (Associação Portuguesa de Tintas) desempenham um papel crucial nesse sentido, representando os interesses das empresas e promovendo mudanças que beneficiam o setor.

Há uma percepção de que as PME são, frequentemente, desconsideradas nas decisões governamentais devido à sua dimensão e que o *lobbying* pode ajudar a melhorar essa situação. No entanto, investir em formação, *coaching* e na construção de uma boa imagem *online*, como através de *sites* bem elaborados e participação em feiras, pode ser uma estratégia eficaz. A formação em inteligência emocional e técnicas de comunicação

também são essenciais para melhorar a interação com clientes e parceiros. As técnicas que os entrevistados consideraram mais relevantes foram a inteligência competitiva, alinhada à inteligência emocional, é crucial para manter boas relações com os *stakeholders*, mas também saber como é que o produto e a empresa estão posicionados no mercado. O *networking* foi novamente referido como importante, porque está inerente à percepção que o contacto pessoal é muito importante, independentemente da indústria. O *lobbying* foi considerado um mecanismo sensível porque ainda não é bem percecionado a nível nacional devido a questões que poderão coexistir caso a iniciativa privada se aproxime de órgãos governamentais (corrupção caso não prevaleça a transparência). A reputação corporativa foi pouco debatida, porque apesar de ser importante e permitir a divulgação da empresa, não é um ponto fulcral caso não haja investimento prévio em ter um bom produto no mercado.

Por vezes, empresas multinacionais poderão comparar-se a Estados, ao nível de volume de negócios. Por outro lado, verificou-se que essas empresas não têm o interesse em ter funções políticas porque não é o seu objetivo fulcral, apesar de muitas vezes existir um *lobbying* forte exercido por estas empresas dada a sua dimensão e o seu peso no setor, o que poderá ser positivo para defender interesses de empresas do setor mais pequenas e que não têm tanto poder negocial.

A importância das feiras foi referida como importantíssima para expandir os horizontes dos empresários, portanto não só como uma questão de divulgar o negócio, mas também como uma forma de conhecer novos mercados, novos contactos, novos fornecedores, conhecer outros produtos, e deste modo ter uma visão mais abrangente da procura e oferta do setor em que estão inseridos, mas também saber onde é que o negócio está posicionado e talvez descobrir novas oportunidades de negócios. Mas é importante fazer sempre uma pré-análise do mercado para saber se há, efetivamente, possibilidade de venda, porque, caso contrário, está a desperdiçar-se recursos que poderiam estar a ser utilizados noutros fins.

Na questão aberta exposta aos entrevistados, foram falados vários assuntos, incluindo exemplos de PME que se uniram e começaram a cooperar para ganhar escala em ordem de diversificar a sua oferta, divulgar a sua marca e fortalecerem a sua competitividade. Como aspetos menos positivos foi referido a dimensão média das empresas portuguesas que se torna um problema, em geral para a competitividade e desenvolvimento do país, mas que também esse problema persiste porque não há apoio por parte do Governo em

prestar a ajuda necessária às empresas, o que vai ao encontro da própria falta de orientação das empresas para o futuro.

Interpretação e Discussão de Resultados

A interpretação de resultados teve como base, vários estudos que foram utilizados no decorrer do desenvolvimento da dissertação da tese.

A análise feita por Egea et al (2020), em Espanha, acerca dos instrumentos utilizados pelas corporações aquando do exercício de diplomacia corporativa em mercados externos, incluiu entrevistados em diversas áreas como professores universitários, executivos de multinacionais, *lobbyistas*, diplomatas e funcionários de diversas instituições e organizações. Verificou-se que, ao contrário de que se verifica nas PME portuguesas, a DE é pouco difundida.

Isto deve-se a alguns fatores expostos, como a própria incerteza que existe devido a situações geopolíticas que tornam os países cada vez mais interdependentes uns dos outros, a quantidade de informação que existe no mercado que pode tornar complicada a antecipação de tendências que poderão surgir, pouco interesse das empresas em realizar esse investimento, falta de formação para saber como realizar esse investimento e falta de apoios governamentais.

Neste sentido, o objetivo desta análise era verificar as influências de multinacionais espanholas em mercados externos e verificar qual a dimensão de DE nestas empresas. Acerca dos instrumentos mais importantes para exercer a influência internacional, foi eleito o *networking*, como meio de ter boas relações-públicas com os *stakeholders*, mas também porque garante contactos-chave nos diversos setores inerentes à empresa.

Contrariamente ao que foi verificado ao longo do desenvolvimento do trabalho, que se destaca a Inteligência competitiva como a aquisição de informações estratégicas, que permitem às empresas realizar uma estratégia concisa. O *lobbying* foi pouco falado tanto na pesquisa de Egea et al, como no presente trabalho, talvez porque ainda não há regulamentação acerca da mesma para ambos os países.

De acordo com o estudo acima apresentado, algumas multinacionais adquirem papéis estatais, sendo que é diretamente proporcional à dimensão e dispersão da empresa, mas no contexto de responsabilidade social, tendo em mente que são bastante proativas em

certas áreas. Contudo, o objetivo das mesmas é sempre redirecionado para o lucro, ao contrário do Governo.

Atualmente, há realmente uma difusão entre o poder político e o poder corporativo, mas é impossível substituir o Estado nas suas funções principais. Sendo que na pesquisa de Egea et al (2020), verificou-se que as empresas não adquirem papéis estatais, mas reforçam a sua influência no poder político, devido à sua dimensão e volume de negócios, o que se torna benéfico para as mesmas porque conseguem maior representatividade e influência, não só para as mesmas, como para o setor que representam porque os seus desafios são ouvidos por um outrem que têm meios para ajudar.

A diplomacia Corporativa foi percebida como um mecanismo relevante de a empresa guiar a sua presença em mercados estrangeiros e, posteriormente, estabelecer ligações com *stakeholders* chave, sempre com o intuito de proteger os seus interesses empresariais e manter a legitimidade da empresa. Mas a falta de cooperação ao nível de sinergias pode afetar a visão de diplomacia Empresarial. Esta opinião foi defendida pelos entrevistados que afirmaram que, atualmente, a DE é crucial para as empresas, para elas aprenderem a fazer crescer o seu negócio e a sua competitividade, e continuarem a investir na manutenção das relações com os *stakeholders*.

O único entrave é muitas vezes a dimensão geral das PME que interferem neste processo e também a própria mentalidade de o segredo ser a alma do negócio que, conseqüentemente, pode afetar a própria cooperação entre PME. Como meio de expandir os seus negócios, no estudo de Egea et al, os participantes indicaram que é importante ter um departamento dentro da própria empresa para coordenar os mecanismos de DE, porque são estratégias que estão inerentes à própria dinâmica diária da empresa.

Dentro da pesquisa para a dissertação de tese, as respostas mais frequentes foram a obtenção de um bom *site* que permite obter visibilidade automaticamente a nível nacional e internacional, e a participação em associações para que haja uma sinergia de cooperação e conhecimentos.

Como foi verificado neste capítulo, existem várias diferenças entre os resultados verificados no estudo de Egea et al, e na dissertação de tese: primeiramente, as empresas estudadas eram divergentes, sendo que o estudo se apoiou em multinacionais e no caso deste trabalho foi sobre PME. Outra situação foi a localização, as multinacionais eram todas espanholas e as PME eram todas portuguesas. Neste aspeto, já existe a diferença da

dimensão da empresa. No entanto, verificou-se que apesar de diferenças substanciais nos resultados das empresas, houve questões particularmente semelhantes em ambos os casos, como a falta de formação e *coaching* para saber utilizar mecanismos de DE, falta de apoio por parte de entidades governamentais para o desenvolvimento das empresas, e falta de cooperação e sinergias entre as empresas.

Comparando a dissertação de tese com o trabalho desenvolvido por Morais & Ferreira (2020), acerca da Processo de Internacionalização de PME, verifica-se grandes semelhanças, sendo que as PME, por falta de apoios de instituições empresariais e órgãos governamentais, replicam o processo de internacionalização com base em procedimentos utilizados pelos seus parceiros. As barreiras que são verificadas por Morais & Ferreira (2020) aquando da expansão internacional por parte das PME, são as mesmas que foram verificadas nas entrevistas realizadas, apesar de já se terem passado quatro anos de diferença entre os mesmos. As barreiras são a dimensão da empresa, pouca disponibilidade financeira, os altos custos da internacionalização derivados da competitividade de mercado, limitações de qualificações dos colaboradores da empresa e pouco conhecimento do mercado exterior.

Relativamente a fatores externos, foi considerada a competitividade geral dos mercados, poucas infraestruturas para fomentar essa internacionalização e a falta de suporte por parte das organizações domésticas. Mas mesmo verificando-se estes entraves, as PME realmente continuam a trilhar o seu caminho internacional, de maneira a terem mais vendas e maiores oportunidades de negócios, através de *networking*, que foca na partilha de informação e conhecimentos que serão relevantes para a empresa. Neste sentido, verifica-se que, apesar de já terem passado quatros anos desde a publicação do estudo de Morais & Ferreira, os mesmos entraves à internacionalização de PME verificam-se. Portanto, há uma falta de apoio para que as empresas desenvolvam os seus negócios no exterior por parte de entidades que não demonstram esse interesse em fortalecer a iniciativa privada.

De acordo com a análise regida por Dábic et al (2019), foi constatado que, efetivamente, as PME não têm os mesmos recursos, capacidades e *networks* comparativamente a firmas de maiores dimensões. No entanto, isso não é um entrave à expansão das mesmas na arena internacional, sendo que aquando da globalização, houve uma oferta de novas oportunidades sem precedentes para estas corporações, o que foi verificado na análise acima descrita. Outro ponto exposto pelos autores foi o facto de as PME deverem tornar

uma prioridade a formação dos seus próprios colaboradores, de modo a torná-los mais ágeis para tomar decisões relacionadas com o negócio, e também investir em *networking* no estrangeiro, de maneira a terem grupos de interesse que conseguirão facilitar o desenvolvimento dos negócios. Neste sentido, verifica-se que as conclusões do estudo de Dábic et al (2019) vão ao encontro da perspetiva dos entrevistados.

Após a análise das categorias verifica-se a possibilidade de agrupá-las em dois grupos de acordo com temas ou aspetos comuns que emergem da análise. Os dois grupos propostos são baseados nos temas de fatores internos e fatores externos que afetam as empresas.

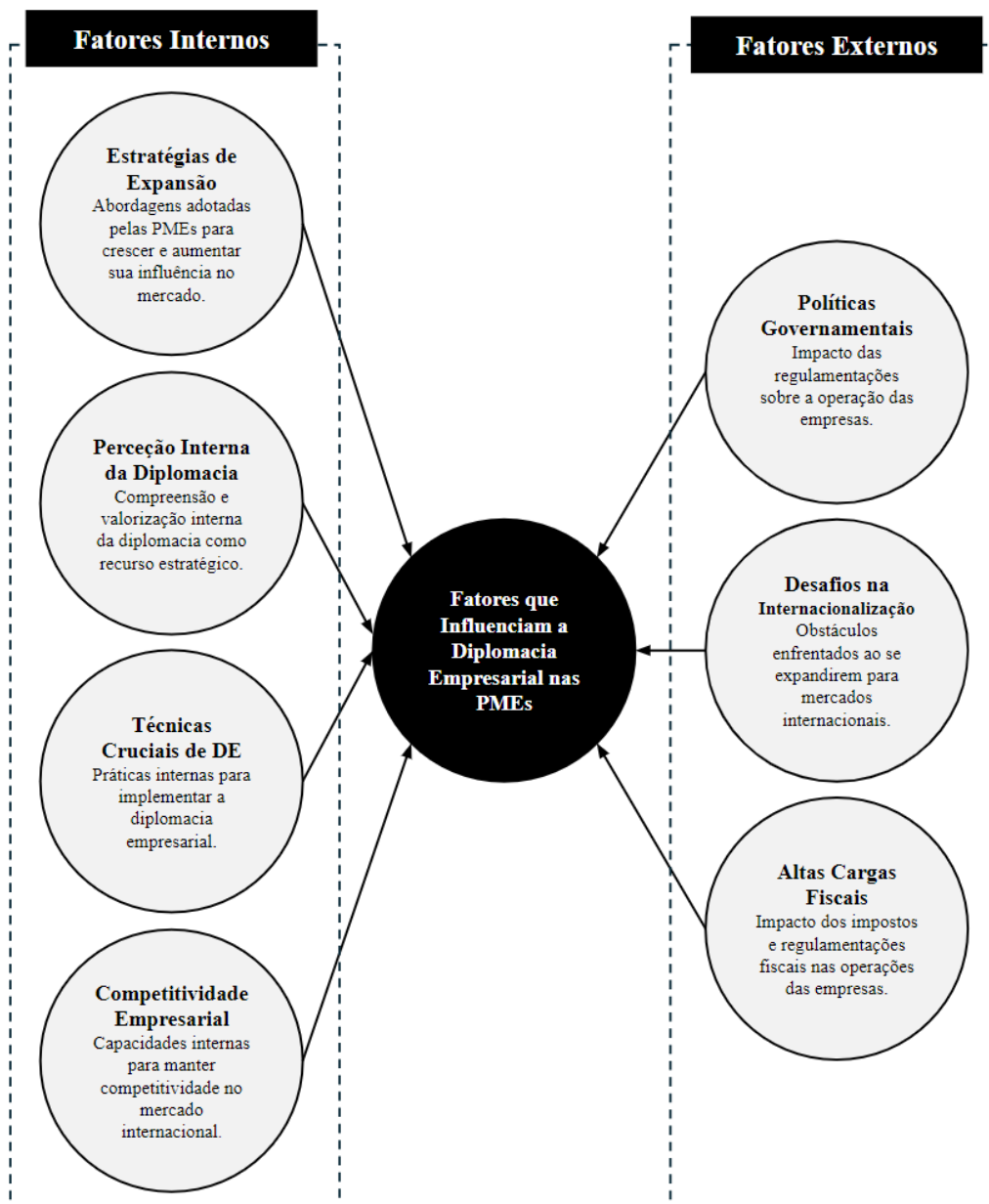
Os fatores internos formam um grupo que foca aspetos que as empresas podem controlar ou influenciar diretamente, como as suas estratégias de expansão, perceção interna da diplomacia e as técnicas específicas que implementam para melhorar a competitividade. As estratégias de expansão para as PME referem-se às abordagens e estratégias que estas adotam para crescer e aumentar sua influência no mercado. A perceção das empresas acerca da DE inclui a compreensão e valorização interna da diplomacia empresarial como um recurso estratégico. As técnicas cruciais de DE referem-se às práticas e métodos internos específicos que as empresas utilizam para implementar a diplomacia empresarial. Por fim, a competitividade empresarial relaciona-se com as capacidades internas das empresas para se manterem competitivas no mercado internacional.

Os fatores externos formam um grupo que abrange elementos que estão fora do controlo direto das empresas, mas que têm um impacto significativo sobre as suas operações e estratégias, incluindo políticas governamentais, desafios ao entrar em novos mercados, e a carga fiscal. A influência de políticas governamentais envolve o impacto das regulamentações e políticas governamentais sobre a operação e competitividade das empresas. Os desafios na internacionalização incluem os obstáculos externos que as empresas enfrentam ao expandirem-se para mercados internacionais, como barreiras culturais e logísticas. As altas cargas fiscais referem-se ao impacto dos impostos e regulamentações fiscais impostos externamente sobre as empresas.

A figura 5 ilustra a dinâmica entre os fatores internos e externos que influenciam a diplomacia empresarial nas PME. No lado esquerdo, os fatores internos incluem estratégias de expansão, perceção interna da diplomacia, técnicas cruciais de diplomacia empresarial, e competitividade empresarial. Esses elementos representam as áreas sob controlo direto das empresas, que podem afetar as abordagens das empresas para

maximizar a sua influência e eficácia no mercado. No lado direito, os fatores externos abrangem políticas governamentais, desafios na internacionalização, e altas cargas fiscais. Estes são elementos que, embora fora do controlo direto das empresas, têm um impacto substancial nas suas operações e estratégias. A distinção visual clara entre os dois grupos de fatores permite uma compreensão imediata das diferentes forças que as PME's devem considerar ao navegar no complexo cenário da diplomacia empresarial. A Figura 5 serve como uma ferramenta visual poderosa para entender como esses fatores interagem e influenciam as decisões estratégicas das empresas no mercado global.

Tabela 5 – Fatores influenciadores da DE



Esses aspetos refletem as capacidades que as empresas podem controlar e ajustar diretamente para impulsionar o seu sucesso internacional. A revisão da literatura destaca que a diplomacia empresarial é vista como uma extensão da diplomacia tradicional, na qual as empresas agem como atores diplomáticos, integrando as suas estratégias de negócios com práticas diplomáticas para fortalecer as suas operações e reputação no mercado global (Bolewski, 2018).

Por outro lado, os fatores externos, como políticas governamentais, desafios de internacionalização e cargas fiscais, representam elementos sobre os quais as empresas têm pouco controlo, mas que impactam significativamente as estratégias e operações. Segundo Ruel (2013), a diplomacia moderna envolve os Estados, mas também empresas e ONG que interagem para promover exportações, atrair investimentos e estimular a atividade económica.

A literatura sugere que o sucesso na diplomacia empresarial depende da competência das empresas em adaptarem-se a esses fatores externos, utilizando técnicas de diplomacia para mitigar riscos e aproveitar oportunidades (Egea et al., 2020). A dualidade de fatores que este estudo identificou realça a complexidade da diplomacia empresarial, segundo a qual as empresas devem equilibrar o controlo interno com a adaptação às dinâmicas externas para garantir a legitimidade e competitividade no cenário internacional (Marschlich & Ingenhoff, 2021).

A análise reforça a ideia de que a diplomacia empresarial se alinha com objetivos económicos e também desempenha um papel crucial na construção de pontes entre diferentes contextos políticos, sociais e culturais, proporcionando às PME uma plataforma para influenciar e se adaptar a um ambiente global em constante mudança. No que diz respeito às estratégias de expansão para as PME, a diplomacia empresarial é crucial na formulação de estratégias de expansão, especialmente para PME que procuram entrar em novos mercados. Ela envolve o estabelecimento de relações com *stakeholders* locais, identificação de oportunidades de colaboração e adaptação a ambientes culturais e regulatórios estrangeiros.

A Diplomacia eficaz pode facilitar negociações, parcerias e colaborações internacionais. Relativamente à perceção das empresas acerca da DE, esta compreensão e valorização da diplomacia empresarial por parte das empresas afetam, diretamente, a eficácia na implementação de práticas diplomáticas. As empresas que reconhecem o valor estratégico

da diplomacia tendem a investir mais em capacitação e desenvolvimento de redes de influência, melhorando assim sua capacidade de gerir relações complexas com *stakeholders* internos e externos.

Sobre as técnicas cruciais de DE, a literatura revela que são fundamentais para a execução de estratégias diplomáticas eficazes (Egea et al., 2020). Estas técnicas incluem *networking* com *stakeholders* externos, inteligência competitiva, gestão da reputação corporativa, *lobbying*, entre outros, para facilitar o alcance de objetivos empresariais. A aplicação adequada dessas técnicas é essencial para construir e manter relacionamentos benéficos com diversos *stakeholders*. Relativamente à competitividade empresarial, a diplomacia empresarial contribui para a competitividade ao permitir que as empresas naveguem eficazmente por mercados complexos e estabeleçam uma vantagem competitiva. Empresas que utilizam diplomacia para cultivar boas relações com clientes, fornecedores e parceiros tendem a ser mais resilientes e adaptáveis em face de desafios competitivos (Pacheco & Matos, 2022).

A diplomacia empresarial, como destacado na literatura por autores como Bolewski (2018) e Ruel (2013), é fundamental na formulação de estratégias de expansão para PME, pois facilita o estabelecimento de relações com *stakeholders* locais e a adaptação a diferentes ambientes culturais e regulatórios. Isto alinha-se com a noção de que as empresas que valorizam a diplomacia empresarial tendem a investir mais em redes de influência, uma prática destacada por Ingenhoff & Marschlich (2019) como rara, mas crítica para a legitimidade e eficácia. Sobre o fator influência de políticas governamentais, as políticas governamentais têm um impacto significativo sobre a diplomacia empresarial, uma vez que as empresas precisam de navegar por ambientes regulatórios e políticos variados. A diplomacia empresarial pode ser utilizada para influenciar políticas públicas favoráveis, desenvolver relações construtivas com governos e adaptar-se a mudanças legislativas que afetam o ambiente de negócios.

No mesmo sentido, sobre as altas cargas fiscais, a diplomacia empresarial pode ser utilizada para lidar com estas através do *lobbying* e da negociação com autoridades fiscais para procurar condições tributárias mais favoráveis (Egea et al., 2020). As empresas podem comprometer-se com associações empresariais e governos para influenciar políticas fiscais e aliviar pressões financeiras. Relativamente aos desafios na internacionalização, convém realçar que a internacionalização exige um alto nível de diplomacia empresarial, pois envolve a gestão de relações interculturais, a adaptação a

diferentes regulamentos e a negociação com parceiros e clientes internacionais (Jiang et al., 2024; Pacheco & Matos, 2022).

A diplomacia pode ajudar as empresas a mitigarem riscos associados à entrada em novos mercados e a estabelecerem uma presença sólida no exterior. A literatura realça a importância da diplomacia empresarial na navegação de políticas governamentais complexas e na mitigação de riscos durante a internacionalização (Chipman, 2016; Salvi & Ruel, 2022). As técnicas cruciais de diplomacia empresarial, como negociação e gestão de relações públicas (Egea et al., 2020), podem ser importantes para as empresas enfrentarem desafios, como altas cargas fiscais, e para manterem a competitividade empresarial, permitindo que as empresas sobrevivam e prosperem em mercados internacionais voláteis.

Implicações na prática

As PME deveriam investir em DE porque são técnicas que reforçam a sua competitividade e que consegue exponenciar a sua influência apesar da sua dimensão. Além disso, são um conjunto de fatores que colocam as PME mais ágeis para competir no mercado externo, sendo que outro fator que desenvolve as capacidades das PME é a entreaajuda entre empresas do mesmo setor, que alavanca a indústria e a torna mais competitiva.

As PME`s devem focar-se em desenvolver capacidades internas, como a formação de líderes em diplomacia empresarial, para navegar melhor nos ambientes competitivos. Portanto, a falta de formação foi identificada como um fator limitador para a utilização de ferramentas de DE. Para mitigar este problema, as empresas devem apostar na formação contínua dos seus colaboradores, particularmente em áreas como inteligência competitiva e estratégias de internacionalização. Isto permitirá maior agilidade nas decisões de negócios e maior competitividade nos mercados globais.

A *networking* foi identificada como uma ferramenta essencial para o sucesso em mercados internacionais. Assim as empresas devem intensificar a participação em associações comerciais e fóruns internacionais que possam promover a cooperação entre empresas e setores. Esta sinergia facilita a troca de informações e conhecimentos que podem abrir novas oportunidades de negócios e ajudar a superar desafios externos. Além disso, corresponde a uma necessidade de diálogo entre o setor empresarial e governos para reduzir barreiras e criar políticas que promovam a competitividade e

desenvolvimento das empresas. As empresas devem identificar e focar nas técnicas de diplomacia empresarial que proporcionam o maior impacto, ajustando as suas estratégias de acordo com o contexto específico do mercado.

Outra maneira de as PME continuarem a realizar os seus planos de prospeção de mercado é através da colaboração com entidades governamentais, como por exemplo a AICEP, que tem mecanismos próprios de investimentos no comércio português, de maneira a incrementar o aumento das exportações das empresas. Esta perspetiva foi também realçada por Pacheco & Matos (2021), sendo que através da AICEP, as PME podem, não só fomentar a expansão internacional, como também têm a hipótese de criar e desenvolver novas estratégias que poderão angariar uma nova base de clientes a nível nacional, e formalizar assim a solidificação e crescimento da empresa entre portas (AICEP, s.d.). Tendo isto em conta, as empresas ao realizarem investimentos em DE estão, automaticamente, a reforçar as capacidades da empresa internamente, e a sua competitividade externa. Desta forma, ocorre um incremento da sua influência, das suas competências, da maneira de lidar com os stakeholders, e também oferece às empresas uma visão mais abrangente do mercado em que estão inseridas, do modo como a indústria funciona, e insights que lhes permitam preparar para o futuro.

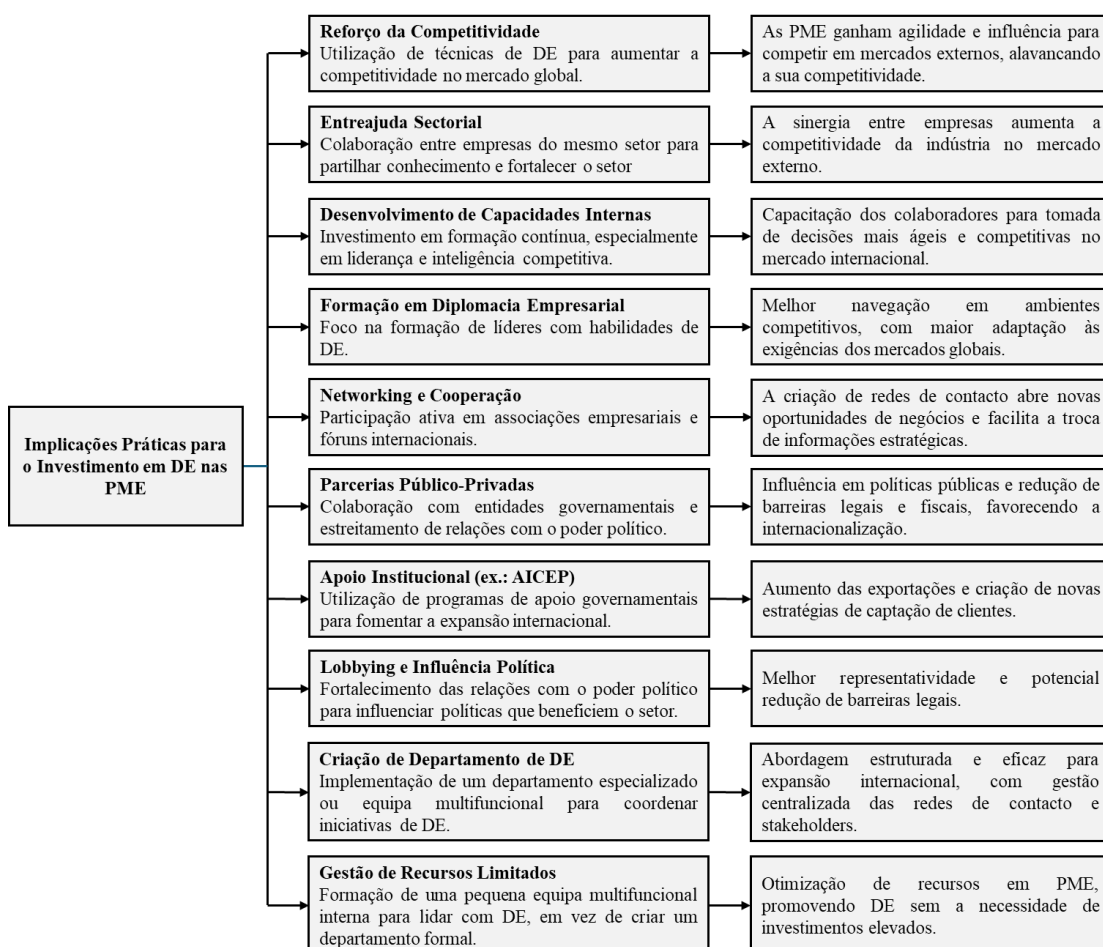
Embora o lobbying ainda seja subutilizado e não regulado em Portugal, as empresas podem procurar estreitar as suas relações com o poder político por meio de parcerias público-privadas. Isto garante maior representatividade e a possibilidade de influenciar políticas que favoreçam o setor, como a redução de barreiras legais e fiscais que dificultam a internacionalização.

Por fim, as empresas podem equacionar investir na criação de um departamento especializado em DE. Este departamento poderia coordenar estratégias de networking e relações internacionais, facilitando a interação com *stakeholders* importantes, melhorando a representação e a influência em mercados externos. A gestão centralizada das iniciativas de DE contribui para uma abordagem mais estruturada e eficaz na expansão internacional. Porém, a criação de um departamento de DE pode não estar ao alcance de qualquer empresa, especialmente para PME. Isto ocorre devido às limitações de recursos financeiros, humanos e de conhecimento especializado. Assim, em vez de criar um departamento formal, as PME podem implementar uma pequena equipa interna multifuncional que inclua pessoas de diferentes áreas (como marketing, vendas, relações institucionais) para atuar de forma colaborativa nas iniciativas de DE. Esse grupo pode

dividir a responsabilidade de cultivar redes de contato e relações com *stakeholders* internacionais.

Com base nas sugestões anteriores, a figura 6 apresenta o conjunto das implicações práticas sobre o investimento em DE para PME, destacando como esta prática pode influenciar positivamente a competitividade, crescimento e expansão internacional das empresas. A figura 6 resume a importância de uma abordagem estratégica e colaborativa para superar as limitações associadas ao tamanho e aos recursos dessas empresas. Assim, destaca a relevância de um investimento bem planejado em DE, que, quando integrado às estratégias de internacionalização das PME, pode ser um fator decisivo para o sucesso global. Desde o desenvolvimento de capacidades internas, até a cooperação intersectorial e o estabelecimento de relações com *stakeholders* políticos e comerciais, cada passo contribui para a criação de uma organização mais ágil, competitiva e preparada para enfrentar os desafios do mercado global.

Figura 6 – Implicações práticas



De acordo com os resultados obtidos, percebeu-se que, indiscutivelmente, as empresas têm um papel crucial na dinâmica interna dos países, as mesmas são responsáveis pela criação de empregos, melhoria da qualidade de vida dos cidadãos, desenvolvimento e crescimento económico, e ainda aumentam a relevância do país em termos de perceção externa que é adquirida quando o mesmo desenvolve algum produto ou serviço altamente requerido, como foi o caso visto na indústria têxtil. Neste sentido, a utilização da diplomacia para gerir relações com *stakeholders*, pode ser um ótimo recurso para as empresas conseguirem lidar com um ambiente corporativo.

Após a análise das entrevistas, concluiu-se que uma das maiores motivações para as empresas investirem em diplomacia Empresarial é o facto de ser uma maneira de expandirem os seus objetivos e a sua influência noutros meios, sendo que vai ao encontro da partilha de conhecimentos e experiência que foi referido nas entrevistas, em que era relevante esquecer a ideia do “segredo é a alma do negócio” e, ao invés, partilhar mais e consequentemente obter mais informações e conhecimentos importantes, o que poderá ser uma maneira importante na prossecução de objetivos empresariais.

As principais técnicas utilizadas pelas empresas portuguesas no âmbito da diplomacia Empresarial são o *networking*, o investimento e participação em feiras e a inteligência competitiva. Os entrevistados referiram que para as PME se expandirem no mercado internacional é necessário obter um bom financiamento e tentar participar o máximo possível em associações empresariais, como meio de estarem representadas por uma organização que proteja os seus interesses e que tenha um peso sectorial mais elevado, do que a PME.

A representação em feiras internacionais é uma maneira importante de expandir a visão de negócio. Portanto, não só é exclusivamente a nível de expor os seus produtos/serviços, mas, sim, de conhecer as tendências, verificar o que há no mercado e de desse modo obter novas perspetivas acerca do que existe no mercado a nível de procura e oferta. Ainda neste sentido, houve o foco dos entrevistados em indicar que é muito relevante manter as boas relações com os clientes, portanto não focar só em conseguir os clientes, mas sim dar um *follow up* com o cliente, ir visitar o cliente, de maneira que haja uma relação de confiança.

Acerca dos principais desafios impostos às empresas na internacionalização os mais expostos foram a forte concorrência no mercado externo, o facto de a maioria do tecido

empresarial português ser composto pequenas e médias empresas e a enorme carga fiscal aliada a falta de cooperação e ajuda por parte dos órgãos governamentais.

Outro aspeto que deve ser realçado são as limitações das entrevistas em profundidade, nas quais existe uma falta de estrutura que tende a favorecer a generalização, a fiabilidade das entrevistas e uma reduzida precisão devido a enviesamentos do entrevistado ou do entrevistador, e, conseqüentemente, os dados obtidos são difíceis de analisar e também de interpretar, porque os mesmos têm que ser transcritos, organizados e analisados em pormenor (Silva & Russo, 2019). Segundo Abhabi & Anozie (2017), uma das maiores desvantagens das entrevistas em profundidade é o tempo que as mesmas requerem. Nesta linha, o facto haver só seis entrevistas também é uma limitação porque não é uma amostra significativa do setor empresarial, sendo que para um futuro estudo seria aconselhado realizar pelo menos entre 10 e 15 empresas.

Ao nível de futuros estudos indica-se que seria interessante desenvolver o tema da diplomacia digital, sendo que cada vez mais há uma presença *online* a nível da dinâmica diárias das empresas e também há uma forte presença de *stakeholders*, a analisarem a performance das empresas através dos meios digitais. Uma das perspectivas que poderão ser utilizadas é de que forma é que o papel da inteligência artificial poderá influenciar a diplomacia entre entidades e de que maneira as empresas se podem precaver perante essa situação.

Seria também relevante abordar este tema através de uma abordagem quantitativa porque um estudo quantitativo consegue verificar mais facilmente tendências e correlações entre grandes quantidades de dados. Sendo que para esse fim, seria aconselhável tentar obter uma amostra de empresas mais abrangente, que não fosse só concisa do território nacional, e também poderia ter empresas de tipologia MN de maneira a conseguir comparar eficazmente as diferentes abordagens à Diplomacia Empresarial (Savela, 2018).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adhabi, E. & Anozie, C. (2017). Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*. 9(3).

AICEP (s.d.). Disponível em: <https://www.portugalglobal.pt/pt/>

Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 24. 209-231. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490230>

Alammar, F. & Pauleen, D. (2015). Business Diplomacy in Practice: What do the Experts Say?.

Alammar, F. & Pauleen, D. (2016). Business Diplomacy Management: A Conceptual Overview and na Integrative Framework. *International Journal of Diplomacy and Economy*. 3(1).

Aleidan, M. (2019). Commercial Diplomacy as a part of national transformation and its impacto n the internacionalization of SMEs: Evidence from Saudi Arabia. *Asian Economic and Financial Review*. 9(9).

Asquer, A. (2012). What is Corporate Diplomacy?.

Banco de Portugal (s.d.). Disponível em: <https://www.bportugal.pt/>

Bolewski, W. (2018). Corporate diplomacy as global management. *International Journal of Diplomacy and Economy*. 4(2). 107-138.

Brinkmann, S. (2018). "The Interview." In Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.), "The SAGE Handbook of Qualitative Research" (5ª edição). SAGE Publications.

Cafiero, F. (2023). Datafying diplomacy: How to enable the computational analysis and support of international negotiations. *Journal of Computational Science*. 71. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jocs.2023.102056>

Child, J.; Karmowska, J.; Shenkar, O. (2022). The role of contexto in SME internationalization – a review. *Journal of World Business*. 57. 101-267. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101267>

Chipman (2016). Why your Company Needs a Foreign Policy. *Harvard Business Review*. 36-43. Disponível em: <https://hbr.org/2016/09/why-your-company-needs-a-foreign-policy>

Creswell, J. (2007). *Projeto de Pesquisa – Métodos qualitativo, quantitativo e Misto*. Sage Publications, Inc. Disponível: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/696271/mod_resource/content/1/Creswell.pdf

Dábic, M.; Maley, J.; Dana, L.; Novak, I.; Pellegrini, M.; Caputo, A. (2019). Pathways of SME internationalization: a bibliometric and systematic review. *Small Bus Econ.* 55. 705-725.

Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2012). Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation. *Gdansk University of Technology Publishers*.

Doh, J.; Dahan, N.; Casario, M. (2022). MNEs and the practice of international business diplomacy. *International Business Review.* 31. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101926>

Dunning, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies.* 1-31. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

Egea, M.; Meronó, M.; Wandosell, G. (2020). Corporate Diplomacy Strategy and Instruments; With a Discussion about “Corporate Diplomacy and Cyclical Dynamics of Open Innovation”. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity.* 6(55). 1-20.

Ezzy, D. (2002). *Qualitative Analysis – Practice and Innovation*. Routledge. Disponível: https://books.google.pt/books?hl=ptPT&lr=&id=_YSMAQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=qualitative+analysis&ots=rOkdN6JxWQ&sig=sRMsip-fDUUaE9izHd8DrXzYDI&redir_esc=y#v=onepage&q=qualitative%20analysis&f=false

Filho, J. (s.d.). A Diplomacia Empresarial como ferramenta para as alianças nas empresas transnacionais brasileiras.

Florina, D. (2007). International Fairs as tools for promoting international business. *International Research Conference – Change Leadership in Romania’a New Economy.* 120-128. Disponível em: https://store.ectap.ro/suplimente/simpozion_REI_en.pdf#page=120

Fourné, S.; Zschoche, M.; Schwens, C.; Kotha, R. (2023). Multinational family firms' internationalization depth and breadth following the global financial crisis. *Journal of World Business*. 58. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101428>

Guerra, I. (2006). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: sentidos e formas de uso*. Lisboa. Princípia Editora.

Ingenhoff, D. & Marschlich, S. (2019). Corporate diplomacy and political CSR: Similarities, differences and theoretical implications. *Public Relations Review*. 45. 348-371. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.01.002>

Instituto Diplomático (s.d.). Disponível em: <https://idi.mne.gov.pt/pt/publicacoes-e-estudos/revista-negocios-estrangeiros/negocios-estrangeiros-n-20-diplomacia-e-politica-externa>

Jiang, S., Teng, W., Huang, Y. and Zhang, X. (2024), "Corporate diplomacy: the dimensional structure and outcomes", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 335-355. <https://doi.org/10.1108/CCSM-07-2023-0126>

Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*.

Khauaja, D. & Toledo, G. (2011). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franquadoras. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais de ESPM*. 6(1). 42-62.

Kovacs, E., Moraes, W., Oliveira, B. (2007). Redefinindo Conceitos: Um Ensaio Teórico sobre os Conceitos-Chave das Teorias da Internacionalização. *Revista de Gestão USP*. 14. 17-29. <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579/39300>

Lakshman, D.; Kumarasinghe, J.; Weerasingshe, R. (2023). Internationalization of SMEs: Relevance of the Theories and Antecedents. *Asian Journal of Economics, Business and Accounting*, 23(11). 62-85. Disponível em: [DOI: 10.9734/AJEBA/2023/v23i11978](https://doi.org/10.9734/AJEBA/2023/v23i11978)

Maia, J. (2023). Crises do capitalismo global no século XXI: tópicos para uma abordagem estrutural e holística. *Cidades, Comunidades e Territórios*.

Manojlovic, M. & Thorheim (2007). Crossroads of Diplomacy: New Challenges, New Solutions. *Netherlands Institute of International Relations*.

- Marschlich, S. & Ingenhoff, D. (2021). Stakeholder engagement in a multicultural context: The contribution of (personal) relationship cultivation to social capital. *Public Relations Review*. 47. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2019.01.002>
- Marschlich, S. & Ingenhoff, D. (2022). Public-private partnerships: How institutional linkages help to build organizational legitimacy in an international environment. *Public Relations Review*. 48. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102124>
- Mena, S. (2015). Corporate Diplomacy in the EU. The Strategic corporate response to meet global challenges. Disponível: https://ielat.com/wp-content/uploads/2018/02/DT-78_Sonia_OsterMena_Web.pdf
- Mogensen, K. (2017). From public relations to corporate public diplomacy. *Public Relations Review*. 43. 605-614. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.03.011>
- Morais, F. & Ferreira, J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*. 38. 62-77. Disponível: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.001>
- Ordeix, E. & Duarte, J. (2009). From Public Diplomacy to Corporate Diplomacy: Increasing Corporations's Legitimacy and Influence. *American Behavioral Scientist* 53 (4), 549-564. Disponível: https://www.researchgate.net/publication/247750871_From_Public_Diplomacy_to_Corporate_Diplomacy_Increasing_Corporation's_Legitimacy_and_Influence
- Pacheco, L. & Matos, A. (2022). Foreign Presence and Export Performance: The Role of Portuguese Commercial Diplomacy. *The International Trade Journal*. 36(2). 147-169. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08853908.2021.1907262>
- Pavlaák, M., 2018. Barriers to the internationalization of Czech SMEs. *European Research Studies Journal*, 21(2). 453-462
- Pinto, J. & Rua, O. (2023). Incubators' practices influence in the born global startup's internationalization process. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. 9. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100134>
- Quer, D. (2021). Location decisions of Chinese firms in the global tourism industry: The role of prior international experience and diplomatic relations. *Journal of Hospitality*

and Tourism Management. 46. 62-72. Disponível:
<https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.010>

Ribeiro, P. (2016). Relação entre internacionalização e inovação nas empresas: um estudo de caso. *Revista do BNDES.* 263-309. Disponível em:
https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/10094/2/RB%2046%20Rela%C3%A7%C3%A3o%20entre%20internacionaliza%C3%A7%C3%A3o%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o%20nas%20empresas_P_BD.pdf

Ruel, Huub (2013). Diplomacy means business.

Ruel, Huub (2018). International Business Diplomacy: How can Multinational Corporations deal with global challenges?.

Ruel, H.; Kesteleyn, J. (2014). Introduction: Business Diplomacy. *The Hague Journal of Diplomacy.* 9(4). 303-309.

Salvi, R. & Ruel, H. (2022). Corporate diplomacy and sustainable internationalisation: a conceptual and empirical exploration. *International Journal of Diplomacy and Economy.* 8(1). 41-64.

Saner, R.; Saner-Yiu, L.; Sondergaard, M. (2000). Business Diplomacy Management: A Core Competency for Global Companies. *Academic of Management Perspectives.* 14(1). Disponível:
https://www.researchgate.net/publication/251801714_Business_Diplomacy_Management_A_Core_Competency_for_Global_Companies

Santos, J. & Silva, P. (2020). Marketing Internacional para pequenas e médias empresas. *Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto.*

Savela, T. (2018). The advantages and disadvantages of quantitative methods in schoolscape research. *Linguistics and Education.* 44. 31-44. Disponível:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0898589817300943>

Silva & Russo (2019). Aplicação de entrevistas em pesquisa qualitativa. *Revista de Gestão Projetos – GeP.* 10(1). 1-6.

Scholte, J. (2002). “What is Globalization? The Definitional Issue – Again”. *CSGR Working Paper.* 109(02).

Stocker & Jhuniór (2018). Teorias de Internacionalização e Redes Organizacionais: Uma Análise Sobre a Complementaridade Teórica. *Revista Liceu on-line*.8(1).6-26. Disponível em:

[https://www.researchgate.net/publication/332870440 Teorias de Internacionalizacao e Reddes Organizacionais Uma Analise Sobre a Complementaridade Teorica/link/5ccf43ed92851c4eab860426/download? tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/332870440_Teorias_de_Internacionalizacao_e_Reddes_Organizacionais_Uma_Analise_Sobre_a_Complementaridade_Teorica/link/5ccf43ed92851c4eab860426/download?tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19)

Strange, S. (1992). States, firms and diplomacy. *International Affairs*. 68. 1-15. Disponível em: [https://www.jura.fu-berlin.de/fachbereich/einrichtungen/oeffentliches_recht/lehrende/bolewskiw/dokumente/4 Governance and sovereignty/Strange states_firms_and_diplomacy.pdf](https://www.jura.fu-berlin.de/fachbereich/einrichtungen/oeffentliches_recht/lehrende/bolewskiw/dokumente/4_Governance_and_sovereignty/Strange_states_firms_and_diplomacy.pdf)

No próximo capítulo, estarão dispostos a estrutura das empresas entrevistadas, com os respectivos dados que as mesmas forneceram, sendo que posteriormente, ir-se há realizar a análise interpretativa do conteúdo.

Apêndice I – [Transcrição da Entrevista 1]

1. Acreditam que a Diplomacia Empresarial tem peso em Portugal?

M - A nível das empresas, ora bem, eu acho que é cada vez mais percecionada como um importante fator de competitividade, não é, o que acontece é que as empresas são *players* no mercado internacional, e o mercado internacional, dita um bocadinho as regras do jogo, e se não há dimensão e se não há visibilidade é difícil a diplomacia empresarial ser bem-sucedida, não é. Mas acho que sim, que as empresas têm cada vez mais noção que isto é um fator importante. Aliás, até ao ano passado, não, este ano, foi criada uma associação de *lobbying* para que os seus associados se possam unir e procurar desenvolver de uma forma mais concisa a sua atividade e desenvolverem influências. Mas é uma questão que para as empresas nacionais, acho que têm tudo a haver com o chapéu, que é a marca Portugal, ou seja, uma empresa alemã no mercado internacional a desenvolver a sua diplomacia empresarial vai ter um peso e uma capacidade negocial, à partida completamente diferente de uma empresa portuguesa, que cujo país não é conotado da mesma forma que uma Alemanha, ou uma Espanha. Ou seja, as nossas empresas têm que pedalar mais quando estão em concorrência com outras, porque a marca Portugal apesar de já estar bem desenvolvida, e já estar melhor

A – E bem vista, mas ainda para chegar à Alemanha tem muito que pedalar pelo menos nalguns setores

M – E isso, depois ainda tem a ver no fundo com a dimensão da empresa no mercado português, porque a sua capacidade de influenciar decisões, porque, há setores, vê-se o caso daqui uma Autoeuropa, se calhar pede ao governo, olhe nós precisamos de uma estrada para ligar o resto da nossa área fabril à parte ferroviária, ou o que seja, têm uma capacidade completamente diferente, de uma empresa que mesmo sem trabalhadores, que precisa de baixar impostos. A capacidade negocial acaba por ser diferente, e infelizmente

o nosso país, é um país que precisa de crescer em termos da dimensão média das empresas. E a dimensão média das empresas faz toda a diferença na capacidade de diplomacia empresarial. E claro na relação com os seus *stakeholders*, obviamente que é um relacionamento completamente diferente, são responsabilidades diferentes, na medida em que a empresa cresce.

2 – Acha que as Empresas Portuguesas investem em Diplomacia Empresarial?

M – Isso é visível, por exemplo, temos aqui uma empresa que até é nossa associada que é a Mota-Engil, contratualizou na altura o Jorge Coelho para integrar os seus quadros (Ex-Ministro das Obras Públicas). Na altura, ele tinha saído do governo e integrou a direção, por exemplo. Foi um exemplo, as empresas de maior dimensão, por exemplo, o Paulo Portas que foi Ministro dos Negócios Estrangeiros e agora está na SIP, ou seja, numa entidade empresarial, numa associação empresarial. Mas isto é uma situação um bocadinho delicada, a meu ver, que é nesta questão, no fundo, dos agentes políticos entrarem no mundo empresarial. É óbvio que as pessoas têm que ter a sua liberdade profissional para desenvolver, mas a questão de passar de um papel diretamente ativo na política para o mundo empresarial é preciso transparência. É preciso haver clarificação das regras do jogo, e algum cuidado porque no fundo, um político não pode estar a preparar a sua vida empresarial futura, quando está num cargo que lhe permite ter algum poder em determinadas esferas. E isso é importante clarificar. Mas também há regras, e há regras comunitárias mais apertadas agora, nesse sentido, e há períodos de nojo que tem que ser cumpridos. No fundo, mesmo o próprio Durão barroso que esta agora na Goldman.

A – a propósito dele é que as regras comunitárias foram mais apertadas, eu acho que foi um bocadinho, porque causou alguma polémica na altura.

M – Eu não sei sinceramente, mas é assim, a atividade *lobbying* também só foi recentemente reconhecida na União Europeia, todas estas atividades têm que ser bem regulamentadas precisamente para que haja transparência. Porque o combate há corrupção é fundamental.

3 – Há uma ligação entre a utilização de Diplomacia Empresarial e o incremento do volume de negócios pela vossa experiência?

M – Eu acho que a Diplomacia Empresarial no fundo pode abranger várias áreas. E hoje em dia na minha opinião, há quatro ou cinco tópicos que no fundo estão interligados e fazem toda a diferença, na hora de se posicionarem no mercado e serem mais competitivos, optarem por essa via, ou seja no fundo, é a parte hoje em dia da revolução tecnológica que estamos a assistir, não é, acho que permite às empresas se bem aproveitado, de uma forma bem aproveitada, posicionarem-se numa forma diferente no mercado e isso, já lhe permite ter uma, no fundo, uma forma diferente de se relacionar com os seus pares, com a sua competição direta, no fundo permite às empresas de menor dimensão entrarem no jogo das empresas de maior dimensão. E isso é fundamental para as empresas se posicionarem, não é, no fundo uma empresa que possa aproveitar parte da inteligência artificial, se bem utilizada. Se for mal utilizada é um custo, mas se for bem utilizada é um *asset*, e, portanto, para uma pequena empresa ganhar dimensão. Depois é a questão das parcerias e da cooperação, portanto, uma empresa que tenha capacidade de cooperar com outras empresas, seja no mesmo setor, seja a setores a montante ou a jusante, acho têm uma capacidade, lá está, uma diplomacia empresarial que lhe permite efetivamente estabelecer esta cooperação e estas parcerias.

Por exemplo, aqui há alguns tempos vimos empresas da área do setor automóvel a fazerem acordos com grandes marcas com Mercedes, com BMW para entrar noutros mercados, nomeadamente no mercado alemão. Ou seja, estabelecer parcerias que lhe permitam ir além noutros mercados, isso no fundo, faz parte da DE. Ou seja, procurar estabelecer esta cooperação acho que é fundamental na maior parte das áreas, ganhar escala, no fundo, esta DE, para ganhar escala para entrar em determinados mercados, porque em determinados setores só com escala, se não for um nicho específico, só com escala é que se entra, porque não é com uma oferta reduzida, que se consegue entrar em determinados setores, e em determinados mercados, e em determinadas geografias, só com escala, não é. Depois é a parte do financiamento, uma empresa que esteja bem estruturada pode alavancar a sua forma de se financiar porque para entrar em determinados mercados internacionais, e se internacionalizar a parte do financiamento é crucial, e uma empresa bem posicionada, pode ter lá está. Porque hoje em dia, não é só a banca, não é, é outro tipo de financiamento que pode e deve surgir para financiar novos negócios, ou seja, para poder cooperar com essas entidades e poder obter financiamento, formas de financiamento, para precisamente colmatar essas necessidades, porque ir para o exterior é exigente em termos de financiamento para qualquer empresa. E depois a

atração de talento, uma empresa que esteja bem conotada no mercado, lá está que tenha uma DE ativa atrai mais facilmente talento. Hoje em dia as empresas competem cada vez mais pela atração de talento, não é só pela atração de clientes, mas competem também para atraírem talento e para atrair talento hoje em dia é preciso a empresa saber comunicar e saber posicionar-se, porque nós vemos hoje em dia, Portugal, forma engenheiros, porque neste caso a parte de engenharia é a mais crítica na minha perspetiva a este nível, forma engenheiros e esta a atrair multinacionais para aqui, que absorvem os engenheiros, e as empresas nacionais ficam, precisam de engenheiros e não há no mercado nacional. Pronto e depois o último aspeto era a coordenação da diplomacia política com a diplomacia económica para proporcionar as empresas uma maior visibilidade que lhes permita desenvolver uma diplomacia empresarial mais dinâmica porque um país que é conotado com insegurança, com falta de qualidade dos seus trabalhadores, com legislação fiscal e comercial completamente

A - Afastada da realidade

M – Não ajuda as empresas a desenvolverem a sua DE, não é, porque lá está um país visto de forma competitiva facilita muito mais o trabalho das suas empresas na diplomacia que desenvolvem elas próprias.

R - Mas na vossa perceção, acham que Portugal é conotado de uma forma positiva no exterior, portanto, a marca Portugal?

A – Eu acho que a marca Portugal tem peso, pelo menos nalguns setores

R - Por exemplo, na área têxtil?

A - Sim, e calçado, bicicletas, por exemplo

M – Eu acho que está melhor, eu não sei se é mesmo assim. Por exemplo, nos Estados Unidos não. Eu acho que nós somos vistos como um país interessante para se ficar atento, mas a marca Portugal, eu acho que ainda tem muito a andar.

R – Mas a nível europeu acha que tem peso, mas a nível exterior, portanto em mercados asiáticos e americanos, já perde esse peso?

A – Eu acho que em mercados asiáticos, a marca Portugal tem peso

M – Na minha perspetiva é um peso muito relativo, nós exportamos, agora mas em termos globais a perceção do país, eu acho que ainda é muito fraca

A – Em alguns setores não acho que seja, outros acho que sim

M – Nós somos uma boa marca, mas o facto de sermos uma boa marca, não nos permite estar bem posicionados, e eu acho que isso, no fundo, a nossa relação preço qualidade nos vinhos, está completamente atrás de Espanha, de França, de Itália, mesmo do Chile, nós somos para aí o décimo a nível mundial em termos de ranking de preço, que no fundo é o preço que dita o posicionamento por litro médio, Portugal está para aí em 10º, infelizmente, quer dizer, nós somos vistos como um país que está a dar passos na sua competitividade e tudo mais, mas eu acho que as pessoas ainda não podem dormir.

4 – Quais as técnicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas na Diplomacia Empresarial? Entre networking, inteligência competitiva, lobbying e reputação corporativa.

A – *Networking* sim, as feiras também. De resto, acho que na internacionalização ainda vão mal preparados, não fazem um plano de marketing adequado. Fazem estudos, agora outras empresas assim mais pequenas e médias, se calhar não, só através de feiras, e é o importador que vai ter com elas e contrata e tal.

M– A perceção que eu tenho e pelo que temos ouvido falar aqui pelos contactos que temos tido com empresas, efetivamente num processo de internacionalização tem que haver um investimento muito grande de conhecimento do mercado e dos clientes e depois têm que haver um *follow up* muito recorrente. Quando é feito um primeiro contacto, e eu acho que é isso que as empresas portuguesas ainda têm que se calhar que estar mais conscientes dessa necessidade. As empresas portuguesas vão para uma feira, e fazem alguns contactos, mas depois é preciso alimentar os contactos que são feitos e essa parte depois do primeiro contacto com um potencial cliente, depois é um preciso um investimento, porque é caro ir para fora, não basta ir para uma feira e já estamos a fazer negócios, não é, é preciso apostar no contacto, visitar recorrentemente o cliente. Todo esse processo, no fundo também é um processo diplomático, não é. É uma diplomacia empresarial a esse nível. Eu acho que precisa de ser trabalhado. Lá está, as nossas empresas precisam de ter um fundo financeiro para se aventurar lá fora, porquê, estes passos são fundamentais para se garantir e se manter os negócios que são feitos, e é este cuidado, esta atenção ao cliente é caro fazer isso, exige muito dinheiro, exige uma presença lá fora. Esta diplomacia empresarial é exigente em termos financeiros, e as nossas empresas a concorrer com outras de outras geografias, muitas vezes estão numa

situação mais débil, precisamente porque nós temos uma carga fiscal brutal sob as nossas empresas, em comparação com outras empresas noutras áreas geográficas, e o nosso mercado de capitais agora está a dar, pronto está a avançar e há uma noção de que não é só a banca que esta cá para financiar as empresas, e pronto isto é fundamental para aumentar a competitividade das empresas, e lá está por essa via permitir que tenham uma visibilidade.

A– Uma coisa que não têm muito a ver com isto, mas têm a ver com a parte da visibilidade que nós detetamos, muitas das nossas empresas exportadoras não têm página, não têm site, não é, acredita nisso?

R– Por acaso não fazia a mínima ideia, até porque hoje em dia investe-se tanto em LinkedIn, para a atração de talento. Mas, portanto, mais a nível de PME's ou mais para pequenas empresas?

A– Por acaso não verificamos a dimensão, nós temos estado a construir uma base de dados com muita dificuldade, porque temos o contribuinte, dá-nos o nome e pouco mais, nós queremos o contacto, temos que ir procurar o site, um contacto, um email e não há.

R - E isto aqui é a nível nacional, ou mais daqui da zona do porto, do Norte?

A – Acho que a nível nacional

M – É verdade, é uma falha muito grande, e uma empresa que não esteja na internet, não existe quase.

A – E exportam. Pedem os certificados de origem, quando nos pedem, nós temos uma plataforma ótima para a requisição de certificados de origem, e as empresas são obrigadas a deixar-nos os contactos. E muitos nem sequer têm na própria fatura, eles são obrigados a dar nos a fatura de exportação, e muitos não têm o contacto deles.

M – Não têm telefone, não tem email, não tem site, mas lá está, ter uma presença online, faz parte de uma DE, porque é o primeiro cartão, o primeiro contacto que a pessoa procura com a empresa. A forma como uma pessoa comunica. Isso são pequenos pormenores da imagem comunicacional da empresa que não ajudam.

5 – Como é que as PME's podem reforçar a sua Diplomacia Empresarial tendo em conta a sua dimensão?

A– Eu acho que através de associações empresarias do setor, têm que se juntar. Sozinhos muitas vezes não tem essa capacidade. E muitas vezes os gestores ainda desse tipo de empresas, ainda não estão preparados para isso. Muitos não tem visão para isso.

M– A parte da cooperação entre empresas é fundamental lá está, mas as pessoas não gostam de se juntar aqui em Portugal

A - Antigamente era o segredo é a alma do negócio.

M – É porque é assim, das duas uma ou a empresa é uma grande empresa e tem dimensão suficiente para ir sozinha, não é, ou então, não tem escala para ir para determinados mercados, em determinados setores obviamente. Com nichos é diferente, mas se não é um nicho, não oferece oferta, não é direcionada para um nicho. As pessoas têm que ganhar escala, e é isso que também atrasa um bocadinho a competitividade no nosso país globalmente, Nós temos que conseguir crescer e para crescer temos que ganhar dimensão, e as nossas empresas, o nosso tecido empresarial é muito pequeno. É constituído, por micro, médias empresas, a maior parte é micro, nem médias sequer, e as pessoas têm que ter noção disso. E assim é muito difícil o país crescer, porque sem crescer, sem aumentar a produtividade não é possível.

A– Sim, e mesmo dentro da própria empresa não são só os gestores que têm, há muitos trabalhadores que ainda tem a mentalidade, que se eu partilhar o que sei com o meu colega ele vai me roubar o lugar. Há que começar a trabalhar em equipa.

6 - Quais as técnicas que consideram mais cruciais no âmbito da Diplomacia Empresarial: a Inteligência competitiva; o networking; a reputação corporativa; ou o lobbying?

As entrevistadas disseram que não tinham nada mais a acrescentar relativamente a este tema.

7 - Acredita que as empresas que possuem grande peso nos negócios internacionais, como Multinacionais, adquirem papéis estatais?

M – Tomara nós termos uma Google, termos uma Meta, termos uma Amazon, essas empresas comparam-se a estados obviamente em termos de volume de negócios. pronto, nem é discutível, a Amazon acho que supera não sei quantas vezes Portugal a nível de PIB Português. Em termos de movimentação do volume de negócios, sem dúvida alguma. Estamos a anos-luz dessa esfera de competitividade de empresas. Eu acho que

independentemente, pronto de uma resposta objetiva, há uma coisa que é certa, acho que os nossas empresas, os nossos empresários em geral, podem não ser os mais diligentes na DE, mas uma coisa é certa, acho que o povo português é muito resiliente e consegue adaptar-se rapidamente a novas realidades. E eu acho que isso é uma mais-valia muito grande do país.

E acho que na pandemia, notou-se porque muitas empresas, pura e simplesmente mudaram a sua oferta, para máscaras, álcool gel. Acho que há uma capacidade de adaptação, e resiliência e iniciativa muito grande, sem dúvida. Aliás acho que foi o setor exportador que segurou o país, sem dúvida nenhuma. E tem sido o setor exportador a segurar o país, é óbvio que nós agora vemos o turismo e um grande boom turístico, uma coisa brutal, mas o certo é que o país devia apostar fortemente no seu setor exportador. E por isso, Portugal nos últimos anos negligenciou completamente as empresas nessa perspetiva e não lhes permite ser competitivas muito também por causa dos custos de contextos que elas têm que suportar a nível nacional. Isso não tenho a mínima dúvida. Isso é uma coisa que a AEP sempre se debateu.

R – A nível da carga fiscal?

M – A nível da criação de um ambiente competitivo para as empresas não só na carga fiscal, mas também na parte, as nossas empresas têm custos energéticos muito maiores, quer dizer a parte infraestrutural é fundamental, que as infraestruturas sejam mais competitivas quer a nível de portos, quer a nível de ferrovia, tudo somado, faz com que as empresas tenham custos associados, aquilo a que chamamos custos de contexto, muito mais pesados. Agora, a capacidade de resiliência e empreendedorismo, sem dúvida, que Portugal é um exemplo. Sem dúvida, mas lá está precisamente por isso é que falava na imagem de Portugal, as nossas empresas como imagem global do país, ainda penam no mercado internacional. Porque o país tem que ter global uma imagem mais competitiva, já estamos muito melhor, sem dúvida alguma, mas ainda temos a imagem de que é aquele país que é não um país de terceiro mundo, mas que está sempre a mudar a sua legislação fiscal e isso não cria segurança para o investimento, não cria segurança para quem está a pensar apostar no nosso país, quer dizer tudo isso são pormenores importantíssimos que pesam na competitividade das nossas empresas, e que deixam muitas empresas para trás.

R- E então também acha que uma parte da falta de expansão e da exportação está muito subjugada a políticas governamentais?

M – Sem dúvida alguma.

R - E a associação empresarial faz algum lobbying com o governo para combater isso e assim melhorar a performance das empresas?

M – A nossa associação é uma associação de pessoas, basicamente, as empresas vêm por inerência que se podem registar na Câmara do Comércio, mas os membros são pessoas, portanto são empresários que estão ligados a alguma empresa, e temos aqui representação de todas as áreas de atividade, desde a agroindústria até comércio, serviços, tudo.

E portanto, um dos grandes objetivos da AEP é esse lobbying institucional de promoção e da competitividade da nossa região e por inerência do país, que somos tão pequenos, ao promover a região, também temos que promover o país, e procuramos emitir comunicados e procuramos lançar estudos que suportem no fundo uma decisão mais racional dos agentes políticos, no fundo é isso que procuramos. Os estudos que temos feito, em parcerias com universidades portuguesas, nomeadamente a nível da logística das infraestruturas de transportes, da mobilidade, da parte fiscal, ou seja, procuramos influenciar através de posições informadas e baseadas em estudos que nos permitam tomar uma posição sobre um tema.

8- Acredita que as participações em feiras internacionais ainda têm peso no networking das empresas, numa época tão marcada pelas redes sociais, como o LinkedIn, por exemplo?

A - Eu acredito que sim, é importante para as empresas irem a feiras, sei que há muitas empresas que vão.

M- Mas nas feiras nacionais a que temos ido, que são visitadas também por visitantes estrangeiros, mas nas feiras nacionais, nós vemos a presença quer de pequenas empresas que de grandes empresas juntas. Ou seja, a nível do mercado nacional, vemos a presença de empresas quer grandes, quer pequenas, elas ainda vão, agora imagino que indo lá fora, procurarão alguma presença.

9 - Têm alguma opinião baseada na sua experiência que considere interessante para o desenvolvimento deste tema?

M - Por exemplo, nós temos aqui no seio dos nossos associados um exemplo de cooperação para ganhar escala e para dinamizar a diplomacia empresarial a nível dos vinhos, são os Douro Boys que se juntaram vários para criar uma plataforma de promoção

conjunta no estrangeiro de vinhos do douro. Viram que sozinhos ir para um determinado mercado era difícil de entrar porque não tinham oferta suficiente, mesmo apesar de terem muita qualidade, são vinhos de qualidade, mas não tinham escala e então juntaram se e criaram esta plataforma e tem no fundo mais visibilidade. E são vários que são membros da AEP.

Outra coisa que muitas empresas se queixam e com razão, é que ao longo dos últimos anos, não vou atribuir responsabilidades a ninguém, mas procurou-se em projetar uma imagem do país, como sendo um destino barato, de qualidade, e isso não abona no fundo, a favor dos recursos humanos do país, quer dizer venham para aqui que vocês têm aqui talento a um custo barato. Pronto, ter esta imagem do país, é uma imagem que depois acaba que a prazo de ter custos reputacionais importantes, quer dizer nós temos que nos debater por uma competitividade, baseada noutros fatores, não de mão de obra barata. Que dizer clima bom, mão de obra barata, e pronto da uma imagem que não favorece. Eu sei que foi feito um esforço a nível da parte da AICEP para colocar as delegações consulares portuguesas lá fora, também a trabalhar com as empresas, numa Diplomacia Económica, mais direcionada efetivamente para promover as nossas empresas e negócios de empresas portuguesas, mas acho que ainda há muito caminho a percorrer a esse nível, pronto, acho que é importante sem dúvida tirar partido da nossa estrutura consular lá fora, para apoiar as empresas que se queiram internacionalizar, mas também é um caminho ainda a melhorar.

Apêndice II – [Transcrição da Entrevista 2]

1. Acreditam que a Diplomacia Empresarial tem peso em Portugal?

A Diplomacia Empresarial ou corporativa como queira chamar, diz respeito à dimensão da empresa, e o nosso tecido empresarial é dominado por pequenas e médias empresas e dentro de estas, talvez a maioria, eu creio que seguramente a maioria são também elas empresas de cariz familiar, que têm uma característica muito própria, muito específica, e uma forma de se relacionar com os *stakeholders* completamente diferente, por exemplo, de uma empresa de maior dimensão, sobretudo se for uma sociedade anónima, cujos *stakeholders* do ponto de vista da propriedade da empresa são acionistas, que podem ser mais ou menos anónimos, se o capital estiver pulverizado. O que não acontece com uma sociedade anónima, cujos sócios são bem conhecidos, normalmente trabalharam algumas vezes em conjunto, e portanto a dinâmica das empresas é diferente, assim como também é muito diferente a dinâmica de Diplomacia Empresarial, no que diz respeito às associações, porque as empresas têm obviamente um fim último, ou o primeiro se quiser, da prossecução do lucro, já as associações empresariais não têm essa finalidade, trata-se apenas e só, há defesa mais ou menos intransigente dos interesses dos seus associados.

Tendo isto em vista, eu diria que a DE nas PME'S é muito residual, precisamente porque são pequenas e porque têm pouca disponibilidade, e uma diplomacia empresarial têm que ser cuidada, têm que ser acompanhada por alguém, as PME's normalmente não têm quadros, nem disponibilidade, nem qualificação dos seus quadros para fazerem este trabalho, e portanto, normalmente o que é que as PME's fazem, a forma que elas encontram de exercerem indiretamente essa DE, é através das suas associações, essas sim, é que poderão e deverão de exercer e praticar essa DE, neste caso associativa, da defesa dos interesses dos seus associados. A Divercol, por exemplo, é uma PME, nós somos de facto uma PME, neste caso uma média empresa, mas temos no nosso grupo, um conjunto de empresas na nossa esfera empresarial, e temos pequenas empresas.

Mas a Divercol é membro de uma associação portuguesa de tintas, somos associados, e somos também membros da direção. A Associação Portuguesa de Tintas, que por sua vez, faz parte de uma organização de maior dimensão a nível europeu, que é o CEP, que é o Conselho Europeu de Pintura, de Tinta de Impressão Gráfica, e tintas de expressão artística. Este conselho europeu alberga todos estes fabricantes de tintas e é uma organização a nível europeu que congrega cerca de 800 associados, e que representa um

volume de negócios de cerca de 50 000 milhões de euros por ano, e que assim desenvolve a tal DE junto por exemplo da Comissão Europeia, porque a indústria química em geral, e a indústria das tintas em particular, é confrontada com muitos desafios, sobretudo na área da sustentabilidade, e sobretudo na evolução dos produtos para atingir uma maior sustentabilidade. E nesse sentido, a empresa em si, a empresa PME pode fazer muito pouco, porque têm muito pouco acesso aos canais de decisão, têm muito pouco acesso, por exemplo, aos organismos oficiais.

Mesmo a Associação Portuguesa de Tintas, têm alguma dificuldade, algumas vezes, de contactar diretamente, com as instituições e organizações nacionais, seja de cariz técnico, seja de cariz político, porque muitas das decisões que se tomam em Bruxelas e que são transcritas para a legislação portuguesa, muitas das vezes têm evidentemente, uma parte que é técnica e que têm uma análise técnica subjugada,, mas depois têm uma decisão política que vêm a seguir que nem sempre é coincidente com a associação técnica. Ou às vezes, tanto pode ficar aquém, como pode ficar além, dependendo da sensibilidade política, dependendo também da forma como se encaram os problemas. Dou-lhe um exemplo, muito concreto, um político que esteja em Bruxelas que tenha mais afeto à área da esquerda, têm uma maior sensibilidade para as questões sociais e ambientais e, portanto, será tendencialmente mais rígido, o que irá impor regras mais rígidas à atividade industrial, sob o ponto de vista sobre a proteção dos direitos sociais, e também da proteção do ambiente.

Um político que esteja mais alinhado à direita, já terá uma visão menos rígida nesses parâmetros, mais liberal, e entende que a indústria embora deva ser controlada, também deva de ser apoiada, num sentido de com a sua atividade e a geração de riqueza, possa proporcionar o tal bem-estar aos cidadãos. De uma forma diferente de abordar as coisas, todos querem o mesmo, que o bem-estar seja social, seja ambiental, mas são caminhos diferentes para lá chegar, eventualmente, e com consequências diferentes pelo caminho. Mas a verdade é que a DE esta muito limitada às PMEs, como disse nós vivemos numa sociedade muito rígida, as portas não se abrem com facilidade às PMEs para serem ouvidos, pelos nossos políticos, pelos nossos decisores, pelas nossas instituições e organizações, pelas agências portuguesas do ambiente, a direção geral das atividades económicas, etc, não são muito premiáveis ao contacto direto com as empresas, sobretudo com empresas pequenas. E as empresas pequenas estão sempre tão preocupadas com o seu dia a dia e tem quadros normalmente muito curtos de pessoal que não têm

disponibilidade para essas coisas, passa-lhes ao lado, o que eles querem é que o dia a dia se vá desenrolando e que haja dinheiro para pagar as contas e que se consiga ganhar algum dinheiro. Esta é a preocupação normalmente, não têm uma visão tão ampla, e estes conceitos embora sendo importantes, passam muito ao lado das PME's, obviamente que esta é a minha opinião e que aquilo que eu sinto é que nós temos a felicidade neste caso, de participar numa associação portuguesa de tintas, sou membro da direção do CEP a nível europeu, vou com alguma regularidade a Bruxelas, mas eu sou um entre muitos, eu sou o 0,1% do tecido empresarial das PME's que tem acesso a este tipo de informação e a este tipo de organização. São muito poucas as empresas que têm este acesso. Daí a importância das Associações Empresariais, é verdade que isto é muito importante, cada vez mais importante, mas as PME's estão muito limitadas, se não for, uma super empresa, super nacionais, a coisa pode não correr muito bem, a nossa influência é muito pequena, até porque somos um país muito pequeno, e as empresas pequenas, portanto, o que é pequeno têm menos influência.

R - Nesse sentido, concorda que um meio para as PME's se expandirem e para conseguirem realizar uma espécie de *lobbying* com os meios de poder, acredita que é através das associações?

Sim, sem dúvida, repare quando falou de *lobbying*, é uma expressão muito interessante sob o ponto de vista, de uma visão positiva do que é o *lobbying*. Normalmente, as pessoas têm uma interpretação do *lobbying* muito negativa e isso não é muito correto, eu compreendo que tenham essa noção, digamos muito materialista, muitos interesses cruzados, enfim, muito volátil, e eu entendo que os cidadãos vejam o *lobbying* como uma coisa má, eu não creio que seja. A nível empresarial, decididamente não é, porque como disse há pouco as empresas, não são bichos maus, claro que uma indústria química não faz bolachas, nem faz chocolates, porque nós todos gostamos de comer bombons, mas nós aceitamos e admitimos que produzimos produtos que são indispensáveis ao nosso dia a dia, mas que acarretam, algum nível de perigosidade, e algum risco se forem mal utilizados, mas isso, uma viatura automóvel é extremamente útil há nossa vida, e acarreta riscos na sua utilização, se for má utilizada e não tenhamos dúvida nenhuma que a utilização por si, também basta o fumo de certos carros, já é nocivo à nossa saúde, mas nós não conseguimos viver sem os meios de transportes que temos à nossa disposição, neste momento. podemos pensar em alternativas, mas tal como acontece na indústria das tintas, na indústria química que persegue constantemente formas mais limpas para os seus

produtos. Por exemplo, nós agora já temos uma variedade muito grande de produtos de base aquosa, e, portanto, estamos a afastar-nos a pouco a pouco das bases solventes, portanto que tem origem em combustíveis fósseis, nesse caso, em produtos de origem fóssil, e estamos a caminhar cada vez mais para produtos mais sustentáveis, mas isto é um processo, leva tempo, exige investigação, desenvolvimento, há muitos custos de investigação e desenvolvimento e portanto, é preciso dar tempo ao tempo.

O que é que acontece esse *lobbying* que falou agora diz respeito precisamente a negociar com aqueles que são mais exigentes e às vezes um bocadinho fundamentalistas, que querem acabar com as coisas más muito depressa, e só querem ter coisas boas, mas também nós queremos coisas boas, mas isto leva tempo, e portanto a indústria precisa de tempo para ir evoluindo, as coisas não acontecem de um dia para o outro, só porque queremos, exige tal como eu disse há pouco, muita investigação, muito desenvolvimento, e outra coisa que é importante, empresas como nós, as PME's têm alguma investigação de desenvolvimento, mas muito pouca, e nós na prática e muitas empresas como nós, no nosso setor e em outros setores são menos cozinheiros, como eu costumo dizer, e nós trabalhamos com os ingredientes que nos chegam, que são as matérias primas, nós não fabricamos matéria prima, nós manipulamos diversas matérias primas, que de acordo com uma determinada receita na verdade, é assim que se diz misturamos componentes que são matérias primas e temos uma tinta, um verniz, ou outra coisa qualquer, mas trabalhamos com matérias primas que vêm de alguém, ora quem tem que fazer as modificações são os fabricantes de matérias primas, não somos nós, e aí já estamos a falar de empresas de outra escala, com outra dimensão portanto, são normalmente empresas muito grandes que fabricam essas matérias primas que depois nós utilizamos para depois produzir os nossos produtos.

Imagine que vai a um restaurante que trabalha exclusivamente com produtos biológicos, e então só têm produtos biológicos para trabalhar, não faz outra coisa, mas isso é possível, porque já existe oferta, no caso da indústria química, isso não é possível ainda, porque não há todas as matérias primas que sejam rigorosamente impolutas, isso não existe, depois é preciso também, que é muitas vezes o que o *lobbying* faz, é chamar a atenção aos decisores políticos que estão em Bruxelas, a relação entre o custo e o benefício, porque a tinta e os vernizes, são ligas protetoras e portanto conferem durabilidade aos produtos onde são aplicados, os produtos se não usassem as nossas tintas, os produtos nem duravam um décimo do que duram, e portanto é preciso pesar aquilo que as tintas e

os vernizes e vários produtos, oferecem em termos de durabilidade. Nós se não tivermos tintas aprovadas e portanto a nossa vida seria cinzenta e a preto e branco, não tinha alegria, não tinha cor, verdade? Portanto é preciso também ponderar todas estas variáveis, e o *lobbying* faz muito isso, chamar a atenção porque há pessoas que dizem, isto é muito mau, temos que parar com isto, temos que mudar, e muitas vezes não tem a perceção de que não é mau, o *lobbying* têm a ver com chamar a atenção, para que nem tudo o que a indústria faz é mau, é preciso evoluir, toda a indústria penso que está consciente disso, mas é preciso também que haja razoabilidade na parte a parte, chamamos-lhe assim.

E o que nós apercebemos nos últimos tempos, é que da parte da Comissão Europeia e da parte das orientações políticas, estão a querer andar demasiado depressa, e estão a prejudicar objetivamente a indústria europeia, em detrimento da sua competitividade, e portanto, o que está a acontecer, nós estamos a avançar muito depressa, em termos europeus, esquecemo-nos que a Europa não é uma ilha que vive isolada do mundo, e portanto se os nossos concorrentes, nós hoje vivemos em blocos económicos que concorrem entre si, certo, nós vivemos num mundo altamente competitivo, com blocos económicos, ora a europa, não se pode fechar sobre si mesma e julgar que não vive sem o resto do mundo, isso não existe, e portanto, nós não podemos ser demasiado rigorosos para a nossa indústria, com as nossas empresas, porque depois sofremos com a concorrência dos que estão de fora porque não há industria, e não havendo indústria, isto não vai para lado nenhum, e não há país nenhum que se desenvolva, que progrida sem uma indústria forte, que avance, que tenha tecnologia.

A revolução industrial trouxe-nos desenvolvimento, não foi uma revolução comercial ou agrícola, a revolução industrial, a indústria alavanca o crescimento, sempre, e portanto se nós matarmos aqui a alavanca do crescimento, não vejo grande futuro para a europa, mas enfim, eu não sou decisor político. Tentamos através de um *lobbying*, um *lobbying* positivo, defender os interesses das empresas, como um todo, uma indústria, até porque exemplo, o CEP que falei há pouco é uma organização que congrega, nós, fábricas de grupos de tintas, mas também produtores de matérias primas porque são interesses comuns, nós usamos as matérias primas que eles fazem e eles, como os clientes somos nós, sem nós também não sobrevivem, isto é uma cadeia, portanto isto funciona, portanto há aqui interesses comuns que tem que ser defendidos precisamente com essa DE e utilizando também o *lobbying* como é lógico.

2 – Acha que as Empresas Portuguesas investem em Diplomacia Empresarial?

Olhe, eu sou defensor da participação tanto quanto possível, o máximo possível das PMES em associações, porque já disse há pouco e repito é assim que se ganha, peso negocial. Uma coisa é eu chegar com uma associação que tem 7 membros junto de um organismo social qualquer, e dizer “eu venho representar 7 membros”, “mas quantas empresas do seu ramo existem em Portugal?”, “existem 3500”, isso não representa nada. Mas eu chegar lá, por exemplo o CEP representa 50 000 milhões de euros de volume de negócios anual, têm diretamente responsável por 100 000 empregos e indiretamente serão muitos mais, portanto, isto já tem algum peso. Portanto quanto maior importância tiver uma associação sectorial que seja, mais facilidade tem de aceder aos canais de comunicação e ao poder, porque isto é mesmo assim, isto é um jogo de poder, e portanto se o nosso tecido empresarial for uma associação verdadeiramente representativa que tenha muitos associados que represente um volume de negócio grande, que represente um número de trabalhadores grande, e que tenha força negocial, que tenha capacidade negocial, que tenha gente nas suas direções que tenha esse conhecimento do setor e a capacidade de argumentação naturalmente, isso dá força às PME, a união faz a força, e nunca como agora faz sentido, essa expressão, de facto a união faz a força e se as associações empresarias forem bastante representativas tem mais força.

Portanto, a única coisa que eu podia dizer é que creio que não é muito a visão que as PMEs têm, mas deviam de ter. Nós participamos sempre em tudo, o nosso exemplo é que gostamos de participar, somos participantes ativos nas associações, e achamos que isso que nos trás muitos benefícios. Eventualmente, uma boa parte das empresas pensará que não, que é mais uma quota para pagar, e que depois não interessa nada, eu creio bem que não é assim, creio que as associações devem de ser incentivadas, as associações sectoriais, associações nacionais, internacionais porque só assim é que nós ganhamos força negocial e podemos de alguma forma proporcionar melhores opções para nós, mas também para os outros, como é evidente. Costuma-se dizer que nos negócios, um bom negócio, só é bom se for bom para ambas as partes, nestas coisas também é assim, uma negociação salarial, legislativa, o que for, também só é bom se for bom para ambas as partes, para os participantes todos, para os *stakeholders*, porque se for só para um alguém que está com uma posição dominante, e os outros estão subjugados, estão constrangidos, portanto isso não é bom, essas coisas saem sempre melhor quando há negociação, porque se não alguém saí mal com a negociação.

3 – Há uma ligação entre a utilização de Diplomacia Empresarial e o incremento do volume de negócios pela vossa experiência?

Sim, vamos cá ver não de uma forma direta, não é assim que isto funciona, as associações não servem para captar negócio, as associações servem para defender os interesses dos seus associados para manter a dinâmica do negócio. Porque veja, quando se impõe uma regra restritiva no negócio, o risco maior que aparece logo no momento é que o negócio caia, é que o negócio desapareça ou se reduza. Eu lembro-me num exemplo muito concreto que se passou connosco, que não foi só connosco, mas com outras empresas. Nós vendíamos um determinado produto que vendíamos e vendemos que é um combustível fóssil, neste caso, destinado a aquecimento, para um determinado aparelho, que só funciona com aquele tipo de combustível, o governo português decidiu unilateralmente sem falar com ninguém aumentar a carga fiscal por 2 vias, pela via, o imposto sobre os produtos petrolíferos que aumentou de 0.17 a 0.47 cêntimos por litro, são 0.30 cêntimos de subida, é mais de o dobro, e alterou também a taxa de IVA que era de 0.13% passou para 0.23%, um aumento de mais de 10%, de um momento para o outro apenas por via fiscal, matou um produto, porque o produto subiu de tal maneira de preço que as pessoas quase que são obrigadas a procurar alternativas mais económicas.

Como se agora o governo decidisse de repente e a gasolina passava a custar 5 euros por litro, e as pessoas pura e simplesmente não podiam, andar de carro e tinham que andar com outra coisa qualquer, tinham que recorrer a transportes públicos forçosamente, o que nem é fácil porque nem sempre ou melhor, raramente há uma rede satisfatória, dou lhe um exemplo na zona industrial onde nós estamos neste momento, não estamos muito longe do Porto, estamos aqui encostados à A42, e portanto, eu utilizo a viatura todos os dias para vir para aqui, e todos os trabalhadores desta empresa porque nesta zona não há transportes públicos. E, portanto, se vier a uma zona industrial como esta, e como esta há muitas, só há carros e carros, dezenas e centenas de automóveis, ao estacionamento, porque não há uma rede de transportes públicos satisfatória. Portanto imagine, agora a gasolina custa 3 euros o litro, como é que as pessoas viviam, como é que as pessoas faziam, portanto, uma coisa destas, mata o produto, e, portanto, a quebra de vendas é imediata.

Portanto, se houvesse uma possibilidade que fosse de dizer assim, não façam isto de duas subidas ao mesmo tempo, e o produto, para as famílias, que têm menos possibilidades, e que não conseguem montar o sistema de aquecimento em casa, porque isso custa muito dinheiro, e tem aqui uma alternativa muito mais económica que utilizam só quando

precisam e portanto, vocês (governo) ao fazerem isto, objetivamente é certo que estão a combater os combustíveis fósseis, mas ao mesmo tempo estão a prejudicar as famílias mais necessitadas que deixam de ter acesso a uma forma de aquecimento que de outra forma seria acessível e económico que deixa de ser. Mas nem tivemos hipótese de ter esse tipo de expressão, porquê, porque em Portugal somos poucas empresas a vender isto e então não há peso. Ninguém nos ouve, somos muito pequeninos, e fomos apanhados de surpresa com este decreto-lei, durante o verão que ninguém gasta aquecimento e nós fomos confrontados com isso na altura do inverno, quando tivemos necessidade de comercializar o produto, e isto até acontece. Mas nas tintas acontece na mesma, há uma luta titânica em curso, relativamente ao dióxido de titânio, é uma substância utilizada, para conferir brancura e cobertura às tintas, ou seja, é uma substância para a qual, não há alternativa.

O estado da arte não descobriu ainda qual é a substância que pode substituir o dióxido de titânio, e é objetivamente em quantidades muito grandes pode provocar problemas de saúde, só que a quantidade que nós usamos e as outras indústrias é tão pequena que o CEP conseguiu demonstrar cientificamente que a concentração do dióxido de titânio utilizado na produção das tintas é inofensiva, só que ganhamos em tribunal, mas a Comissão Europeia recorreu da sentença, e agora continuamos num impasse. Portanto, quanto mais empresas tiverem nas associações, com as suas quotas ajudam esta organização maior a defender os interesses de cada um, e as nossas quotas cada um paga de acordo com a sua dimensão, com a sua faturação, mas pretende-se esta visão global. Este é um de muitos desafios que a indústria vai tendo que enfrentar e enfrentará no futuro cada vez mais penso eu, que diz bem da necessidade deste constante contacto e da Diplomacia, e do *lobbying* e na participação das empresas em associações que de facto defendem os seus interesses.

R – Neste sentido, acredita que os interesses empresariais são representados em órgãos governamentais?

A representatividade das empresas nos órgãos governamentais é zero. Essa é a sensação que eu tenho, eventualmente, outras pessoas terão outra previsão. Mas eu acho que as empresas não são representadas a nível governamental, ponto, eu até a sensação de que fiquei e que muitas vezes tenho, é que as organizações governamentais entretêm-se a perseguir as empresas, e não a ajudá-las, não há uma visão pedagógica junto das empresas, nós chegamos a ter situações ridículas que existem e que as autoridades sabem

e que nem podia ser de outra maneira, porque seria um absurdo. Vamos por as coisas desta forma, existe uma lei que diz que nós temos que fazer uma determinada coisa, mas depois não há um regulamento, nem uma entidade, nem ninguém que faça a gestão dessa coisa, ou seja, mecanismos que me faça cumprir a lei, imagina que agora “ o senhor a partir de agora tem que entregar as suas embalagens e tem que fazer reciclagem, okay”, e a seguir não há uma lei ou regulamento, que diga para cumprir isso, o senhor tem aqui uma entidade a quem vai entregar as embalagens, não existe, ou seja, eu tenho as embalagens, sei que as tenho que reciclar , mas não tem nenhum incentivo a o fazer, e depois chegou a haver uma situação de uma empresa que foi multada porque não cumpriu a lei, e o senhor, disse “ mas cumpro a lei como, se não tenho onde por as coisas, se não há entidade gestora, se não há ninguém que trate disto em Portugal”. As próprias entidades governamentais estão muito pouco preocupadas com as empresas, estão obcecadas com o cumprimento da lei, e a cobrança de impostos, e com a cobrança de coimas, e ligam muito pouco aquilo que é o interesse das empresas.

4 – Quais as técnicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas na Diplomacia Empresarial? Entre networking, inteligência competitiva, lobbying e reputação corporativa. (A sexta questão está inerente a esta).

Em termos de empresas seja qual for a dimensão é a inteligência competitiva, a inteligência competitiva na prática, é a recolha de informação ou seja é olhar a 360º e perceber onde é que nós estamos, quem são os nossos concorrentes, que produtos é que oferecem, a preços é que são oferecidos, que características é que têm, quais são aqueles que agradam mais aos consumidores, quais são os problemas recorrentes da colocação do grupo em mercado de determinados produtos, etc, ou seja, conhecer o nosso ambiente, onde nós vivemos isso é fundamental, nós se não nos soubermos posicionar no mercado andamos constantemente perdidos, não temos uma orientação, isso é fundamental, eu penso que qualquer empresa à sua maneira, e de acordo com os meios que têm à sua disposição fará isso de uma forma mais ou menos de uma intuitiva, nem se apercebe que está a fazer isso mas faz porque sente necessidade em fazer, eu acho que é inato fazer-se isso, por esse é um vetor fundamental.

O *networking* também depende muito da abertura que cada empresa tenha a ser participativa nesse campo, nós em Portugal ainda temos muito a ideia que o meu quintal, é o meu quintal, e o meu quintal é que é bom e eu não gosto que entre cá ninguém, e que vejam o que é que eu estou a fazer, mas gostava de espreitar para o quintal vizinho e ver

o que ele está a fazer, somos muito curiosos, mas muito ciosos da nossa informação, partilhamos pouco, penso que é algo ainda a mudar com as novas gerações, tenderá a mudar, porque vivemos num mundo muito competitivo, onde a informação tem valor, e portanto, a partilha da informação, é sempre limitada, o *networking* é importante sim, mas não o meteria em primeiro lugar. Meteria em primeiro lugar, aquilo que falamos há pouco esta recolha de informação, a inteligência competitiva. A reputação corporativa é importante, é verdade que sim, a Divercol vai fazer para o ano, 50 anos, isso têm que ter um significado, é porque construímos uma reputação, as pessoas olham para a Divercol e vêem uma empresa pequena, mas é uma empresa respeitada pelos nossos concorrentes com quem temos uma ótima relação porque fazemos parte da mesma associação e estamos muitas vezes juntos, temos o nosso seminário anual onde nos reunimos todos, e onde falamos dos desafios do mercado, desafios da indústria, desafios de todo o trabalho que estamos a fazer. Uma reputação é importante porque significa que podemos confiar na empresa, confiar no seu profissionalismo, nos seus produtos, isto efetivamente é muito importante, quando nos apresentamos em qualquer lado, a nossa força comercial, tem que estar embutida no espírito que pode fazer representar uma empresa que tem uma boa reputação, uma empresa que é respeitada e admirada no mercado ainda que seja pelos nossos concorrentes.

Mas sobretudo pelos nossos clientes, eu acho que isso é muito importante, isso não é uma coisa que se trabalhe especificamente, e se nós agarramos a construir uma boa reputação corporativa, leva muitos anos a construir, é uma maratona, não é uma corrida de sprint, não é propriamente uma técnica, é um comportamento da organização como um todo, dos seus trabalhadores, dos seus representantes, dos seus gestores, é mais abrangente, é algo que leva muito tempo. Por exemplo, eu posso contratar uma empresa para me dar informações sobre o mercado, pago e passado uma semana tenho o resultado, isso é inteligência competitiva, e portanto, isso é fácil, eu posso contratar quem me faça, na reputação corporativa não se contrata ninguém para fazer, somos nós que a fazemos ao longo de muitos anos, é esta é a diferença, quando à responsabilidade social, sim, as empresas têm que se envolver com a sociedade onde vivem, nós não vivemos isolados, não somos uma ilha, e portanto é da responsabilidade das empresas, participar na vida das sociedades, e ajudar dentro das suas possibilidades, e participar em iniciativas de cariz social, de cariz recreativo, lúdico, de uma forma mais ou menos abrangente, apoiando, as instituições seja financeiramente, seja com produtos. Eu acho que isso é importante

porque isso também faz parte da criação da reputação, portanto, a empresa ganha reputação também sendo solidária, isso também é um bocadinho inato, é inevitável quase, é gradual, criar e construir essa reputação.

5 – Como é que as PME's podem reforçar a sua Diplomacia Empresarial tendo em conta a sua dimensão?

Agruparem-se e ganharem escala, ou porque há empresas do mesmo setor que se decidam fundir e criar uma empresa que seja verdadeiramente grande e que possa criar influência por si mesma. A Autoeuropa é uma empresa que tem influência própria, não precisa de estar em associação nenhuma, porque representa uma percentagem do PIB nacional, porque emprega dezenas de milhares de trabalhadores, por si só tem peso. A EDP tem o seu próprio peso, a GALP tem o seu próprio peso, não é necessário estarem inseridas em nenhuma associação para terem um peso próprio. Mas ainda assim ganham sempre se estiverem, dou-lhe o caso do CEP, que tem multinacionais que têm um peso enorme por si mesmas, produção gigante, cuja faturação às vezes ultrapassa o PIB português, mas nem por isso deixam de pertencer ao Conselho Europeu, porque dão força, mas também tem alguém que cuide dos seus interesses institucionalmente.

6- Quais as técnicas que consideram mais cruciais no âmbito da Diplomacia Empresarial: a Inteligência Competitiva; o networking; a reputação corporativa; ou o lobbying?

Esta questão não foi desenvolvida, por já ter sido previamente na questão 4.

7 - Acredita que as empresas que possuem grande peso nos negócios internacionais, como Multinacionais, adquirem papéis estatais?

Poderiam fazer isso, mas não creio que seja do interesse delas, uma coisa é o poder fazer, outra coisa, é ser de interesse fazer, porque se eu tiver uma dimensão muito grande enquanto empresa, posso tentar exercer o tal *hard power* e impor a minha vontade, seja até por questões financeiras, mas isso não me é favorável, porque contraria, por exemplo a reputação corporativa, que fica afetada porque pode ser bom para a empresa num primeiro momento, mas não creio que seja a prazo, como eu disse há pouco, empresas que são gigantescas, e ainda assim estão por opção própria, não precisavam, em organizações não governamentais não lucrativas, como uma associação empresarial, porque assim defendem-se desse ataque ou seja, eles por inerência estão a ver os seus

assuntos tratados mas por alguém que não tem como objetivo lucro, porque é uma associação. A associação não quer ganhar dinheiro, quer defender os interesses dos seus associados. Esses sim, querem ganhar, mas não mostram isso diretamente, não exercem esse poder de forma direta, e, portanto, podem fazer isso, penso que não é do interesse estratégico que o façam e, portanto, pertencem a organizações cooperativas, mas que defendem as empresas cujo objetivo de facto é esse ao fim e ao cabo. Então diretamente não creio que exista, pode existir em circunstâncias especiais de guerra por exemplo, os russos poderiam fazer chantagem com o fornecimento de gás.

8- Acredita que as participações em feiras internacionais ainda têm peso no networking das empresas, numa época tão marcada pelas redes sociais, como o LinkedIn, por exemplo?

Eu sou adepto da participação em feiras, porque há uma coisa que eu costumo dizer que é eu gosto de ver com as mãos, há determinado tipos de produtos que podemos comprar online não é preciso mexer nos produtos, se eu quiser comprar um Iphone num site não preciso de ir a uma feira, não tem interesse nenhum, agora há um conjunto enorme de outros produtos nomeadamente os nossos que precisam que as pessoas falem connosco, eu dou-lhe um exemplo, não foi na Divercol que o nosso mercado é um mercado nacional, vamos a algumas feiras pontualmente mais para divulgação da marca e do produto, e mais para relações públicas com os clientes, para promover o negócio, mas por exemplo uma das empresas do nosso grupo fabricou um produto diferente e inovador que são paletes metálicas em alumínio que ninguém em Portugal faz isso, só nós é que fazemos, a única empresa nacional a fazer isso e fazemos várias outras coisas, mas também fazemos estes produtos.

Nós participámos em várias feiras internacionais e eu estive em todas, porque é uma empresa que trouxe uma área de negocio nova e portanto precisava de ser lançada internacionalmente, estive em Portugal, estive na Espanha, estive na Holanda, estive na Alemanha, estivemos em diversas feiras especializadas na embalagem, e foi muito curioso, porque sendo um produto desconhecido, despertou muito interesse dos visitantes, e foi com muita satisfação que vi que um senhor perguntou “vocês de onde é que são?”, “nós somos portugueses”, “maravilha”, Portugal é muito mais conhecido pela comida, pela bebida, e pelas praias, mas já não associam a produtos de baixa qualidade, de baixo preço, produzidos baratos. Portugal já começa a ter associado a si uma imagem de qualidade, um produto bem feito, e não necessariamente barato. Os nossos produtos não

são baratos, são produtos muito bem feitos, mas despoletaram muito interesse e só assim é que nós damos a conhecer o produto, quando são produtos novos, ou diferenciadores, ou distintivos, aí é fundamental a presença em feiras, porque as pessoas gostam de mexer.

As pessoas passavam e perguntavam o que é isto, e nós explicávamos que eram paletes metálicas, e depois perguntavam se era muito pesado, e nós dizíamos não, pegue numa, sendo que uma paleta de alumínio pesa 9 kg, e uma paleta de madeira pesa para aí 20 kg, e as pessoas quando pegavam na paleta, viam que era tão leve, estavam à espera de uma coisa muito pesada e aquilo era muito leve. E depois questionaram se isto é tão leve, deve de ser pouco resistente, e nós respondemos pelo contrário, têm a mesma resistência, e tem elementos, nós fizemos todo o desenvolvimento deste produto, em conjunto com a Universidade de Coimbra, e foi portanto um processo feito de forma sustentável, de forma científica, com testes de carga, testes de pressão, de flexão, de contaminação, etc, e mostrávamos os resultados dos testes e eles ficavam muito espantados, claro que depois não gostavam muito do preço, mas enfim, as coisas boas tem o seu preço e portanto, foi uma surpresa muito agradável para toda a gente que lá estava, mas lá está era fundamental mexer, tocar, virá-lo, observar e depois as perguntas todas, olhe isto pode estar ao ar, olhe isto não oxida? E se danificar como é que se repara, há um conjunto de perguntas que é o contacto humano.

Eu dou-lhe o exemplo, no nosso stand, levávamos sempre as garrafinha de vinho do porto, miniatura, com rótulo da nossa marca, foi um sucesso, é um contacto humano, uma coisa é falar com uma máquina, e olhar para um site, seja com realidades virtuais, outra coisa é estar ali pegar, tocar, perguntar, o contacto humano falar sobre a viagem a Portugal que adorou porque foi à praia, e adorou porque comeu sardinhas e provou vinho do porto que nós levamos e achou um piadão a levar vinho do porto, isto também vende, esta relação humana é que vende na minha opinião continua a ser muito importante desenvolver a relação humana, poder estar frente a frente, olhar olhos nos olhos, apertar a mão às pessoas, conversar, falar das experiências da vida e Portugal nisso tem uma riqueza enorme, há imensa gente que veio a Portugal e quem não veio diz, eu nunca estive, mas é o meu próximo destino porque falam tão bem de Portugal, que eu tenho que lá ir e isto para nós é muito gratificante e abre-nos a porta para uma ligação muito pessoal, porque os negócios é assim, pessoas que encontram um ponto de contacto, um ponto comum com as pessoas, mas se for as sardinhas ou se for o vinho verde não tem problema nenhum, já criamos a ligação com a pessoa, a pessoa já ficou a gostar de nós, e se gosta de nós têm

mais abertura para o nosso produto, e isto é importante, são técnicas de vendas, de contacto com os nossos clientes, isto só se faz pessoalmente, isto não se faz num computador, num site, por muito bom que seja a comunicação digital.

Portanto eu sou um adepto ferrenho das feiras, dá-nos mundo, vamos lá fora, conhecemos outras culturas, conhecemos outras pessoas, conhecemos outras formas de estar, de nos comportar. Viajar dá nos mundo, e Portugal precisa muito disso, os nossos empresários precisam de mundo, precisam de ir lá fora, perceber outras realidades, coisas que podem despertar oportunidades de negócio e estar dentro de portas, é só a olhar para o computador e a fazer contas, e preocupado com o fim do mês, não abre esses horizontes.

R - Na sua perceção, como está atualmente a ser percecionado a Marca Portugal?

A marca Portugal, na minha opinião tem evoluindo, muito, é evidente que evoluiu mais por causa do turismo, também é uma indústria, e aí evoluiu, muitíssimo, disparou. Nem sempre aproveitado ou trabalhado da melhor maneira, mas também é inevitável quando as coisas explodem, é impossível gerir bem uma explosão de qualquer negócio, seja uma empresa média, grande. Quando a coisa explode, às vezes corre muito mal, espero que em Portugal não corra mal, continue a correr bem, acho que o negócio precisa de ser segmentado, precisa de ser mais trabalhado em algumas áreas, mas enfim, não sou especialista da área, e é apenas uma opinião pessoal. No que diz respeito à marca Portugal, mesmos os nossos produtos, Portugal começa a ser percebido, também pelo desporto, também contribuiu muito, os nossos sucessos desportivos, o Cristiano Ronaldo, a nossa seleção, os nossos resultados em diversas atividades desportivas. o António Félix na Fórmula E que ganha corridas, temos atletas que ganham corridas, ou seja, tudo isso contribui para a riqueza da marca Portugal.

E os produtos em si também é muito importante, que a perceção dos nossos parceiros internacionais, olhem para Portugal e digam assim, “nós em Portugal conseguimos comprar produtos de qualidade, com fornecedores fiáveis”, não é que fornecem 1 vez bem e a seguir fornecem uma vez mal, e acontece muito isso. O têxtil continua a ter adeptos em Portugal, parceiros internacionais porque sabem que em Portugal conseguimos fazer bem de forma regular. Já houve tempos em que não foi bem assim, mas agora as empresas que ficaram, houve uma limpeza muito grande, muitas empresas e muita gente no desemprego, mas as que ficaram, solidificaram-se, ganharam a tal reputação, e os parceiros internacionais sabem que são empresas em quem podem confiar, que quando

precisam de algo mais exigente, de melhor qualidade e com estabilidade, podem contar com empresas portuguesas, essa fiabilidade, essa tal reputação, é construída, como eu disse, não se faz de um momento para o outro, vai-se construindo, e portanto eu penso que a marca Portugal tem evoluindo muito, tem evoluindo bastante e tem evoluindo bem.

E eu espero que continue assim, espero que consigamos atrair investimento para Portugal de forma a que outras empresas de outra dimensão de carácter multinacional percebam que em Portugal se consegue fazer bem, não é a empresa A ou a empresa B ou o setor, é Portugal como um todo, dizer que temos boa massa cinzenta e temos, dizer que temos bons trabalhadores e termos, dizer que temos e é muito importante, boas organizações governamentais que apoiam o tecido empresarial, não só as grandes mas também as pequenas e médias empresas. Que isto não pode viver só de grandes empresas. E portanto, se houver este conjunto de fatores, se Portugal souber trabalhar este conjunto de fatores, não há duvida nenhuma que a marca Portugal é marca de sucesso em qualquer lado, nós somos gente, inventiva, nós somos a malta que perante uma situação de dificuldade de repente encontramos uma solução, atenção que isto é muito importante, a capacidade de improviso, e de encontrar uma solução rápida, nós temos isso e há muita gente que não consegue, que está formatada para cumprir regras muito rígidas e restritas, e se não é assim, eles não sabem como é que há de ser, se não é assim, não sabem. Nós não, nós temos a nossa capacidade à portuguesa, eu acho que isso é muito valioso, vale muito, e se nós sabermos aproveitarmos isto, no bom sentido, a marca Portugal efetivamente vai ser muito valiosa.

9 - Têm alguma opinião baseada na sua experiência que considere interessante para o desenvolvimento deste tema?

Acho que fizemos uma abordagem muito transversal de todo o tecido empresarial, da atividade económica nacional, de maneira a ter uma visão internacional destes temas. O que é que lhe posso dizer, acabo por dizer aquilo que disse agora mesmo, nós usamos a nossa resiliência para enfrentar tantas dificuldades, um país pequeno com empresas pequenas terá sempre muitos problemas e muitas dificuldades, não vale a pena, sempre assim foi e vai continuar a ser, agora quanto mais pequena se for, mais difícil é de vingar num mercado que é cada vez mais competitivo. E mais confuso de obter informação, muito ruído e é muito difícil de nós conseguirmos concentrarmo-nos naquilo que é fundamental. Mas lá está focarmos naquilo que é a nossa resiliência, a nossa capacidade de improvisação, a nossa boa disposição, os portugueses são um povo alegre, e isso

também ajuda muito. Apesar de aquilo que eu espero é que as empresas pequenas se agrupem no seio das associações, que as associações encarem com muito profissionalismo, com muito rigor e que defendam os interesses das pequenas empresas e das médias. E que haja da parte das autoridades nacionais, que olhem mais para as empresas, que se preocupem mais em visitar as empresas, que se preocupem mais em ouvir os empresários, e não é ouvir por ouvir porque fica bem e porque é politicamente correto, é ouvir e perceber. Não é só ouvir e escrever umas notas, que fez pouco esforço para perceber, porque está mais preocupado com a sua vida política, e isso era muito importante que a nossa classe política, estivesse mais próxima das empresas.

Mas verdadeiramente próxima, e ouvisse com ouvidos de ouvir, e que depois usasse esse conhecimento, e tivessem curiosidade para conhecer verdadeiramente como funcionam as indústrias, o que fazem, como fazem, quais são os problemas e depois ajudar, ajudar a sério, não é só tomar umas notas para depois de 4 em 4 anos visitar uma empresa e depois fazer aquele filme. Porque assim há pouca ligação entre o poder político, as organizações governamentais, e o tecido empresarial, há muita pouca ligação. E acho que isso é um défice que nós temos, é um défice estrutural, é um défice económico, financeiro, défice de democracia, é um défice como um todo, e eu espero que isso possa ser corrigido e ultrapassado, com o passar dos anos com novas gerações, e acho que o caminho passa por trabalharmos mais em equipa, entre todos e não olharmos de soslaio e com desconfiança uns dos outros, e acho que é um bocado por aí, temos que pensar mais em abertura e trabalhar mais em conjunto. É uma utopia, não sei.

Apêndice III – [Transcrição da Entrevista 3]

1. Acreditam que a Diplomacia Empresarial tem peso em Portugal?

É assim, têm, mas também depende muito das empresas, e depende muito do CEO, ou do fundador da empresa, tem muito a haver com a mentalidade dele, tem muito a haver também com a dinâmica interna das pessoas. Mas se a mentalidade de quem fundou a empresa, for uma boa mentalidade com abertura e capacidade para gerir essa situação e passando bem essa comunicação internamente para os sócios, os funcionários, e colaboradores, sim. Mas já trabalhei em empresas em que não. É só do género o objetivo era o lucro. Tendo em conta aquilo que eu vejo aqui, dentro da indústria têxtil não é, acho que nas grandes empresas, há empresas com nome e com mercado que sim, aliás acho que essa é que é o principal porque é assim, sem os clientes nós não temos encomendas, sem os clientes nós não temos lucro, nem faturamos sequer, portanto sim. É fundamental a relação com os clientes, o cliente, temos que saber gerir, conhecer os clientes e criar uma empatia, e depois de nós conhecê-los, já sabemos, qual o melhor dia para falar com eles, e também como fazer as questões, como abordar os temas, pronto. Acho que é diplomacia e de empatia, acho que é um bocadinho por aí.

2 – Acha que as Empresas Portuguesas investem em Diplomacia Empresarial?

É assim, investir, investir, não investem. Isto é tudo quase como um passa palavra, baseia-se muito na experiencia que as pessoas mais velhas têm e passam para os mais novos, e depois depende muito da pessoa, lá está, da cabeça da pessoa, que é a cabeça do fundador da empresa. Eu sei que é um tema diferente, mas por exemplo há empresas que apostam por exemplo, em *coaching*, ou em formação e há outras que não. E nesses *coachings*, nestas formações dão dicas como as pessoas se podem comportar, como é que não se podem comportar, como é que têm que resolver assuntos, como é que têm que lidar com a comunicação, como é que têm que lidar com pessoas. Há outras que não. Nem querem saber disso para nada, porque lá está o objetivo é outro. Mas nas empresas que querem saber disso, investem.

R - No seu caso, na Cristêxtil, investem?

Investem e é um papel muito principal. Seja clientes, seja fornecedores, há um código muito importante, que é transmitido pela parte da fundadora da empresa, passa para nós,

é isso. Ela tem muito esse cuidado, quer criar uma rede lá esta, de *stakeholders*, porque é assim uma empresa não é sozinha, e é importante e ela sabe disso, e gere isso muito bem.

3 – Há uma ligação entre a utilização de Diplomacia Empresarial e o incremento do volume de negócios pela vossa experiência?

Sim, há uma relação positiva e muito grande, ajuda na prospeção de novos mercados, lá está, porque é assim, é muito importante esta parte da diplomacia, mas também da psicologia porque é compreender a mente humana, o comportamento humano e agir de acordo, porque nós não somos sozinhos neste mundo, e entender isso faz com que a empresa sobreviva, e se mantenha no mercado e tenha prospeção de negócio. Porque é assim, o que há mais é empresas que abram e fechem e se calhar é porque falta essa dinâmica, não há esse entendimento, isso vai de encontro com uma coisa que eu digo há anos, não é só ter a empresa. Há todo um conjunto de situações, há todo um conjunto de pessoas que nós temos que lidar, e temos que saber lidar porque senão nós não vamos a lado nenhum e sozinhos nós não vamos a lado nenhum. É claro que é preciso muita visão de negócio, os números são sempre muito importantes, tanto número de vendas como preço de produto, mas no fundo somos sempre pessoas, e essa carga humana é muito importante compreender. E é preciso saber lidar e não é fácil, daí a diplomacia.

4 – Quais as técnicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas na Diplomacia Empresarial? Entre *networking*, inteligência competitiva, lobbying e reputação corporativa.

Ora bem, o *lobbying* é o principal, porque somos amigos dos amigos, porque lá está ninguém está sozinho. *Networking* sim, porque têm a haver tudo com a rede de contactos isso não falha, porque imagina se um grande diretor sai de uma grande marca e vai para outra marca, o que é que acontece, é a possibilidade de nós podermos abrir negócio com outro cliente é muito grande, se tu criaste um bom fundamento, se trabalhaste bem, se soubeste lidar bem com ele, se ele tem grandes referências de ti, se ele muda para outra empresa, a probabilidade de ele te contactar é muito grande, até mesmo, tu contactares a ele, e ele ter essa abertura de te receber. A inteligência competitiva, tem sempre a ver com o nosso negócio, que é sempre com os clientes, e aí há. Refletida na maneira como a própria pessoa fala com os clientes, que cria uma espécie de amizade, cria ali um fundamento. Por exemplo a própria maneira como a empresa recebe os clientes para eles

perceberem como são queridos e importantes, isso é inteligência, ter cuidado na forma como os mesmos são rececionados na empresa, é o cuidado, é trato.

5 – Como é que as PME's podem reforçar a sua Diplomacia Empresarial tendo em conta a sua dimensão?

Coaching e formação sem dúvida nenhuma, e *coaching* dado por psicólogos, mas com qualidade, porque qualquer indústria, seja têxtil, seja calçado, porque é assim, vamos analisar, Portugal já não é como era antigamente, porque entretanto abriu-se os mercados à China, aos países do norte de África, portanto nós já não temos aquele primeiro produto, o primeiro preço isso já foi para outros mercados, portanto nós temos cada vez mais que nos atualizar, e então, inovar a nível de maquinaria, de pessoas com conhecimento, porque é assim, à muito tempo e dinheiro que tu demoras, que tu investes numa pessoa até teres um retorno que tu queres, não é num mês, ou seis meses, e claro que a pessoa ao final desse tempo pode sair, pronto, eu entendo o porquê de se calhar tantas empresas não apostam nisso, porque é um risco, mas é um risco que têm que ser tomado e têm que ser feito, no sentido de almejar o futuro que passa agora muito, por este mercado diferenciado que nós temos que trabalhar.

Porque o primeiro preço já foi, portanto nós temos que nos segmentar no mercado médio alto, e isso passa por fazer formação, porque tu até podes ser despachada em qualquer departamento, mas essa pessoa tem que ter trato, não tendo trato, não tendo inteligência emocional, não chega lá. E isso trabalha-se com formação e *coaching*. Isto é fundamental, é entender o que é que o patrão quer, o que é que a pessoa que está a gerir quer, e ela tem que te dizer o que é que ela quer, é muito importante haver este feedback que é para tu te orientares, e então, mas se houvesse um conjunto de diretrizes, e logo formação inicial, se calhar poupava-se muito tempo, porque a pessoa na formação via-se logo que se calhar não se ia identificar, e ia se embora. E quem ficasse tinha uma grande probabilidade de dar a empresa aquilo que ela realmente precisa. Essa formação, esse *coaching*, não existe, para já.

6 - Quais as técnicas que consideram mais cruciais no âmbito da Diplomacia Empresarial: a Inteligência competitiva; o networking; a reputação corporativa; ou o lobbying?

O importante é Inteligência competitiva, é empatia. E o *networking*, há uma coisa que devia de ser começada a utilizar nas empresas que é inteligência emocional, porque lá está até pode ter uma inteligência competitiva muito grande, mas não tendo uma inteligência emocional, porque nós ao final do dia lidamos sempre com pessoas, por isso, a inteligência emocional também é importante, e devia ser trabalhada tanto da parte de topo, como nas bases. Tem que ser trabalhada. Um bom chefe de equipa pode ser bom chefe de equipa e pode dar resultados, mas se não tiver inteligência emocional, está a estragar. Porque um chefe que vem com má cara, já está a influenciar 40 pessoas. Isto é muito importante, apesar de sermos todos humanos, temos dias e dias. Mas nas empresas nós quase que temos que ser sobre humanos, e é só focar no trabalho, não é fácil, mas há ferramentas para lidar com isto.

7 - Acredita que as empresas que possuem grande peso nos negócios internacionais, como Multinacionais, adquirem papéis estatais?

Acho que é muito relacionado com *lobbying*, é um processo rápido e fácil. Aqui na zona norte, na indústria têxtil, há muito. Porque olha o dono da Petratex é comendador, isso já o coloca noutra patamar, em diversos locais, com outras possibilidades de abertura para negócio, não quer dizer que o homem não tenha feito o caminho dele e fez, mas ele é reconhecido pelo trabalho que fez, e ninguém lhe tira o mérito, mas isso abra-lhes outras situações. E para mim isso é lobbys, o que mais há é lobbys.

8 - Acredita que as participações em feiras internacionais ainda têm peso no networking das empresas, numa época tão marcada pelas redes sociais, como o LinkedIn, por exemplo?

Têm, em geral, eu sempre fui muito a favor das feiras, mas depende do tipo de clientes. É bom para a visibilidade de negócios, é bom para te posicionares, é bom para conheceres fornecedores novos, é bom para tudo, para conheceres o mercado, para conheceres a concorrência, para fazeres uma análise e perceberes onde é que tu estás. E quanto é que tens que trabalhar para chegar a um sítio.

9 - Têm alguma opinião baseada na sua experiência que considere interessante para o desenvolvimento deste tema?

Falta formação, falta *coaching*, falta orientação. É muito importante quando nós chegamos a um negócio entender o negócio, mas também se nós como funcionários ou colaboradores não conseguimos entender o que é que o chefe quer, é muito difícil e nós vamos andar aí a divagar e a tentar perceber ou seja andamos a perder tempo e recursos e dinheiro porque andamos por tentativa e erro. Por isso é preciso diálogo, comunicação, orientação, formação, *coaching*. Nós temos que nos começar a orientar e a focar no que é o futuro e para isso nós temos que nos especializar, e temos que por as pessoas que trabalham connosco especializadas e orientadas para darem as suas mais valias. Porque cada vez mais, e depois ainda há aqui uma questão muito importante, seja em que setor for que é o ambiente, cada vez mais nós temos que ser sustentáveis, cada vez mais as empresas têm o departamento de qualidade e sustentabilidade. É o futuro. O que eu quero dizer é que, temos que estar muito orientados para o futuro, temos que perceber quais são os mercados, o que nós queremos ser, e o que é que nos queremos ter, e o que é que vale a pena, e o que não vale a pena. Porque o que os clientes mais falam e pedem é isso.

Apêndice IV – [Transcrição da Entrevista 4]

1. Acreditam que a Diplomacia Empresarial tem peso em Portugal?

Eu cada vez mais acho que as empresas começam a apostar muito na parte da relação, não é pessoal, mas sim, dentro do tecido empresarial, cada vez mais se organizam eventos no fundo para criar interação de conhecimentos, e partilha de conhecimentos, e experiências, inclusive, mesmo entre pessoas do mesmo setor, do mesmo segmento, porque as sinergias são mais do que importantes para o sucesso das empresas, cada vez mais.

R - E acha que isso está derivado de quê?

Eu penso que tem a ver cada vez mais nós vivemos num equilíbrio comercial maior, antigamente o mercado era muito fechado, porque cada um tinha os seus clientes e tentavam que não houvesse muita comunicação, em maior parte, porque se eu partilhasse o meu conhecimento, vão me roubar os meus clientes, e isso hoje já não acontece tanto, porque o segredo está na capacidade de compra de cada empresa, não propriamente na capacidade de venda, porque o preço da venda está feito. A capacidade de compra e a forma como cada um consegue a sua matéria prima, é que difere depois no valor da sua margem que cada um têm de trabalho e eu acho que isso, a partilha de conhecimento só trás é para haver também aqui um equilíbrio, e quem se calhar está a vender barato, poder vender mais caro, e quem está a vender caro se calhar poder-se ajustar um bocadinho ao mercado, ou então por sua vez, tem que fazer valer-se das diferenças para poder vender mais caro, e eu acho que essa partilha tem a ver um bocadinho com isso, existir aqui uma harmonia de comércio, em termos de produto.

R - Então não acredita que o segredo é a alma do negócio?

Eu acho que já foi mais isso, mas eu acho que o segredo hoje preza-se na parte da compra, no fundo de onde vêm a matéria-prima, hoje por exemplo, os muros de pedra têm muito a haver da forma como eu tenho a minha pedra, estamos aqui a falar de um negócio, mas por exemplo, no segmento da pedra, o ser barato ou o ser caro é um bocado relativo, depende muito de como nós obtemos o nosso produto, a mão de obra é o que é, o valor da venda é o que é, está estabelecido para o mercado, ou seja, queremos margem ou não queremos margem tem a ver muito como a forma como nós obtemos o nosso produto,

como é que o temos, se vamos comprar, se temos onde o extrair, aí é que é o segredo do negócio é na base da matéria-prima.

2 – Acha que as Empresas Portuguesas investem em Diplomacia Empresarial?

Eu acho que há segmentos de mercado onde, realmente ser um produto nacional, terá o seu impacto, por exemplo, vamos falar de uma questão genérica, um restaurante, que está instalado em França, e o seu mercado alvo são os portugueses que estão instalados em França, é muito importante que o produto tenha uma origem de nacionalidade portuguesa, e isso faz todo o sentido para que o objetivo seja atingido, porque dar há comunidade de portugueses um produto francês, à partida o negócio não faz sentido nenhum. Eu acho que isso depende muito do segmento em que cada um trabalha, nós, no nosso segmento na parte das estruturas metálicas, se a nossa matéria-prima vem de Espanha, ou se vem de Portugal, as fábricas não são assim todas como isso, depende muito é de quem compra, e quem o vende.

Trabalha-se mais aqui a questão financeira do que propriamente, a origem do produto, mas quando eu chego a França a única questão que se põe mais em cima da mesa, é se a empresa é certificada, se não é certificada, se tem padrões de qualidade, se não tem padrões de qualidade, isso é questionável, agora se o produto se foi feito em França ou se foi feito em Portugal não conta. O que conta é se realmente a empresa está preparada ou não para desempenhar aquele tipo de funções, fabricar aquele tipo de produto, tem muito a haver a parte de certificação da empresa, agora há segmentos que eu acho que realmente a origem é importante. No nosso segmento, muitas vezes a questão mais importante, é que as pessoas sejam sérias, que sirvam bem, que sejam fiáveis, que sejam no fundo empresas fiáveis, em que as pessoas consigam ter um padrão de qualidade médio. Até porque nós em Portugal, eu diria no nosso segmento, somos muito mais exigentes do que qualquer outro país da Europa.

R – E, neste sentido, qual é a sua opinião acerca da Marca Portugal?

Nós somos muito bem-conceituados, fora de Portugal, muito mais do que aquilo que as pessoas acham, acho eu, se me perguntar se eu tenho dificuldades em vender fora de Portugal, não tenho dificuldades nenhuma, tenho muita dificuldade de ter mão de obra depois, para depois cumprir. O nosso segmento não chega só fabricar e enviar para fora não, nós fabricamos e depois vamos instalar também o nosso produto lá fora, e a nossa grande dificuldade é a questão da mão de obra, mas o português está visto como uma

pessoa que trabalha e lá fora, não é difícil vender, acho que estamos muito bem-conceituados nesse segmento.

3 – Há uma ligação entre a utilização de Diplomacia Empresarial e o incremento do volume de negócios pela vossa experiência?

Eu acho que a determinado momento o segmento empresarial achou que a relação pessoal que deixou de ser importante, pela questão da utilização de via de email, de videochamada, etc. vários sistemas de comunicação que existem no mercado hoje, são imensos, a realidade é que eu falo pela minha experiência, eu sempre que tenho um cliente em França e eu predisponho-me a estar com ele é quase meio negócio feito porque, ainda pesa muito hoje no segmento industrial no segmento médio alto, a relação pessoal é muito importante. E quem não conquistar pessoalmente a pessoa também não vai conquistar de outra forma, está fora de hipóteses, quando nós vamos negociar, ou a pessoa realmente engraa connosco e conseguimos manter uma relação ou então o negócio não vai acontecer garantidamente porque uma coisa é a gente vender um produto que circula no mercado há velocidade da luz e o que importa é preço, não há muito tempo a perder.

Outra coisa é no nosso segmento em que nos vamos construir um pavilhão, muitas vezes é um pavilhão para a vida da pessoa, é algo é um investimento pessoal, é algo que lhe vai dizer muito a ele próprio, não vai tomar uma decisão do dia para a noite com uma pessoa com quem ele não confia, que nem nunca viu, e depois também por outro lado, estamos a falar de volumes de negócios com valores acrescentados não é , e a relação pessoal, é mesmo muito importante, porque se essa não existir, eu diria que para mim não há condições para fazer negócio. Eu próprio não faço um negócio de grande escala se eu não conhecer a pessoa pessoalmente.

4 – Quais as técnicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas na Diplomacia Empresarial? Entre networking, inteligência competitiva, lobbying e reputação corporativa.

Depende muito do segmento. Eu tenho concorrentes meus que já começam a deixar de o fazer, tenho dúvidas também que os resultados deles estejam a ser os melhores, eu naqueles em que eu vou, e eu estou presentes e eles não vão, eu ganho, não tenho dúvidas disso. E tenho provas recentes de que realmente isso acontece, e muitas das vezes quando chego no momento do primeiro contacto, da primeira relação, se calhar quando lá chego sou o último da fila, e depois quando lá saio estou em primeiro. Acho que isso é

importante, se eu deixar, a minha concorrência se deixou de fazer ótimo para mim, acho que é mesmo muito importante a relação pessoal. Eu sou capaz de fazer milhares de quilômetros para ir ter uma conversa de um quarto de hora com um cliente, mas acho que isso vale o dinheiro. Eu já fiz um bocadinho de todos que que falou. Junto com órgãos mais governamentais já fiz na Colômbia (junto da AICEP), um processo de desenvolvimento de produto e de pesquisa de mercados, pontos alvos do mercado, produtos que poderiam ser os produtos chave do mercado, junto de elementos do governo português, é um processo demoroso, nem sempre nós controlamos o timing, e eu acho que há velocidade com que o mercado hoje circula, não será a melhor forma de o atingir. É um instrumento especular de trabalho, depende muito do objetivo, e do timing que nós temos para executar a operação. Eu vou falar na questão de projetos com apoios de fundos europeus de internacionalização e por aí fora, por norma, eu diria que o timing, acaba o projeto e nos ainda não fizemos nada.

E por isso é que eu acho que é desajustado, agora para grandes grupos que estão a projetar hoje uma coisa para daqui a dois, três anos, faz sentido, para uma empresa que precisa de viver com um negócio que vai ser feito daqui a quatro ou cinco meses, não há timing suficiente, no fundo estas visitas que depois são organizadas em termos internacionais, não acontecem todos os dias, são visitas programadas muitas vezes, com cinco, seis, oito meses de antecedência, em que depois vamos ver quem são as entidades que estão presentes, com quem vamos estar, há umas primeiras videochamadas para se conhecer, para se falar, para se perceber qual é o tema, portanto há um trabalho feito pela AICEP que é muito importante, nessa relação.

Mas penso que depois fica ali um bocadinho, sem saber muito bem para onde é que se vai, depois temos o desenvolvimento que é feito de territórios, esse normalmente tem que ser suportado pelas empresas e que é muito bem apoiado pela parte dos projetos de internacionalização, mas quando esse trabalho fica feito, só dependendo do trabalho das empresas em participação de feiras internacionais, no fundo, o resultado é mais rápido porque as pessoas já se deslocam diretamente ao mercado, vão participar diretamente em feiras, que pertencem ao segmento de cada um, e no fundo, os empresários que participam nessas feiras como visitantes, no fundo, eles próprios já filtraram o que nós queremos, vai nos aparecer à nossa frente um grande número de pessoas que já estão interessadas naquilo que nós vamos mostrar.

Há partida quem visita uma feira de um determinado segmento é porque trabalha naquele segmento ou é porque têm interesse por aquele segmento eu vou falar pela minha experiência, nós a forma como nós temos chegado lá fora, tem a haver sempre com pessoas que já lá estão no terreno, e tem a necessidade de algo, tem é que nos vir procurar, depois nós ou queremos aceitar e vamos também para o terreno, e alguém nos diz temos esta possibilidade ou falta-nos isto na nossa zona e nós vamos e fazemos realmente uma pesquisa , e vemos se nós realmente conseguimos fazer realmente algo aqui, é possível fazer algo, mas digamos que é um trabalho que está muito adiantado porque vêm de uma necessidade, provêm de uma necessidade, e isso a gente adaptar-se a uma necessidade, é muito mais fácil do que nós irmos à procura de quem tenha necessidade, e se a pessoa que tem a necessidade de algum determinado produto, que nós temos e nos vem procurar há aqui um caminho que é muito mais rápido, as coisas acontecem muito mais rápido.

Agora, todos eles funcionam, mas eu acho que depende muito do timing que cada um tem para executar a internacionalização ou a prospeção de mercado, nem sempre existe esse tempo. Acho que é mais importante conhecer a pessoa em primeira fase como cliente e depois sim perceber o que é que ele têm como necessidades para a gente depois conseguir começar a desenvolver a melhor forma de atuar sobre o cliente, porque eu vender a si ou vender a outra pessoa que está ao seu lado não é a mesma coisa, tenho que me adaptar porque as pessoas são todas diferentes, a metodologia da venda nunca é igual, é mesmo importante conhecer as pessoas, porque se não conhecermos dificilmente a gente consegue vender,

5 – Como é que as PME's podem reforçar a sua Diplomacia Empresarial tendo em conta a sua dimensão?

Sim, eu acho que no fundo, a forma mais rápida de a gente se conseguir expor para o mercado externo não falando em termos de *networking*, é a questão de ter um site, uma imagem boa da própria empresa, desenvolvê-la, expor muito do trabalho que é feito dentro de portas, dentro de casa, expor mostrar quase que diariamente a sua atividade, o que é que faz, projetos que desenvolvem, e depois é a participação direta em feiras. Mas para expor mesmo, passar a nossa imagem lá para fora, um site é indispensável, mas depois temos que ir no fundo para o terreno e começar a mostrar, “olhe aqui é a nossa empresa, consulte”, mas o trabalho de casa está feito, a imagem da empresa está criada, está exposta, está online, e a partir dai há um contacto.

Hoje faz-se muito o trabalho no fundo, as empresas de telemarketing, são pessoas que falam de segmentos completamente diferentes no mesmo dia, pegam no telefone e vão arranjar contactos daquele segmento e vão ligar a ver se a empresa tem interesse, a verdade é que as pessoas até podem achar uma curiosidade, o que é que eles vão fazer, “deixa-me pesquisar na internet o que é que eles fazem realmente”, e acho que esse trabalho é importantíssimo, primeiro o trabalho dentro de casa, preparar um site, mostrar aquilo que realmente se faz, de certa forma também esse trabalho depois quando chega, não chega filtrado, é preciso haver também quem filtre a informação com os contactos que vão surgir, não é, porque se nos começarmos, se criarmos uma imagem mas depois não damos resposta à imagem que criamos, também depressa se perde tudo. Passar uma boa imagem é difícil, mas para transformá-la de boa para má também depressa, se transforma, se não houver um retorno de informação positivo, é super importante aqui a questão de um site, da imagem que criamos, mas depois conseguir filtrar muito bem e trabalhar muito bem, a informação que advém desse segmento.

6- Quais as técnicas que consideram mais cruciais no âmbito da Diplomacia Empresarial: a Inteligência competitiva; o networking; a reputação corporativa; ou o lobbying?

Eu acho que a inteligência competitiva é mais importante que o *networking*. Há empresas que vivem do online, mas tenho colegas no segmento têxtil, por exemplo, e eu de certa forma questioneei uma altura o colega, “para vocês, esta questão da venda online, da roupa, sapatos, calçado é super interessante, porque vocês não tem que ter espaços físicos,”. E ele disse “para nós foi o pior que existe, foi o pior cenário que nos apareceu, temos inúmeras reclamações, temos inúmeras devoluções, em que depois tudo isso há custos que vão e vem, que nós nunca sabemos realmente se vendemos, se deixamos de vender”. Pode vir a ser um grande sucesso, mas tem que ser formatado a este tipo de mercado, às vezes a gente criamos uma ideia errada sobre as coisas, mas quem realmente está nelas depois apercebe-se que se realmente tem um número de devoluções enorme, depois não é fácil, por exemplo questões de roupas interior é super complicado de gerir, depois esse tipo de situações, porque muitas vezes o produto é devolvido e já não pode voltar a ir para o mercado, porque há determinadas regras, e a gente diz assim okay, o *networking* funciona cinco estrelas, tem coisas que é excelente, para passarmos a boa imagem das empresas é excelente, mas depois há coisas que é preciso torná-las reais, mais pessoais, porque perdemos muito o controlo do nosso produto.

Tenho outros que no nosso segmento que criaram pontos de venda em França em que o facto de eles não conseguirem estar presentes, não conseguirem estar, e terem uma empresa de super sucesso a nível nacional, e em termos internacionais não está a conseguir ter o mesmo sucesso porque não consegue estar presente, as pessoas que fazem o sucesso a nível nacional, se estão a nível nacional não conseguem ir para fora fazer com que também haja esse sucesso no exterior, acho que aqui, *networking* para imagem é cinco estrelas, mas depois é preciso o contacto pessoal com as pessoas, acho que as relações são muito importantes.

R - E ao nível do *lobbying*?

Como é que lhe ei -de dizer isto, são temas para mim bastantes sensíveis, nós de certa forma é um bocadinho mal visto, a relação entre o segmento empresarial com segmentos políticos de certa forma, e normalmente quem se associa a essas partes, é visto pelo menos em Portugal que está metido em alhadas, não quer dizer que é muito importante haver transparência entra a parte política e a parte empresarial. E quando existe realmente transparência por incrível que pareça depois os negócios não acontecem, porque quando se mete segmento privado com político, se existe transparência não acontece o negócio, se não existir transparência tudo acontece, se calhar não da melhor forma, era muito importante se este problema fosse resolvido, e isso tudo ia funcionar cinco estrelas, e as coisas iam resultar, e íamos obter grandes sucessos dentro da sinergia que podia haver entre as grandes entidades. O problema é que infelizmente foi criado uma imagem que no fundo acaba por retirar tudo aquilo que podia de ser positivo, esta sinergia, e pronto, acho que é importante o trabalho é muito importante, se calhar o que está a ser feito não está a ser desenvolvido da melhor forma, misturam—se interesses, e isso é que o mal de tudo isto.

R - Acha que as empresas são bem representadas a nível político?

As que o governo quer sim, as que o governo não quer não, e esse e que é o grande problema, porque eu acho que devíamos todos de ser representado por igual, não é. E não somos, também há muitos que não querem sequer ser representados, portanto, eu não quero que a minha empresa seja representada por essa via, por exemplo, mas por os motivos que já referi anteriormente. Agora, há aqueles que são, e que realmente entram que de certa forma, ao fim acabam por viver um bocadinho de coração nas mãos. Que as vezes não quer dizer que a parte empresarial que está a infringir o que quer que seja, o

problema é que nos não conhecemos tudo e não conhecemos as pessoas todas do outro lado, e em tudo o que as pessoas também estão envolvidas em termos políticos e por aí fora, e que depois podemos no fundo ser envolvidos em determinados cenários menos positivos, claro que a verdade há de sempre de vir ao de cima, mas acho que existe este grande prolema se fossemos todos representados de uma forma por igual se calhar estes problemas de jogos de interesse deixava de existir e passávamos todos a jogar de uma forma transparente, o problema é que essa transparência não existe. Eu diria que só temos os países nórdicos que praticamente que não seguem essa linha, mas de resto somos todos associados a isso.

7- Acredita que as participações em feiras internacionais ainda têm peso no networking das empresas, numa época tão marcada pelas redes sociais, como o LinkedIn, por exemplo?

Eu acho que têm muito peso, eu acho é que as pessoas tem é que selecionar muito bem, é o tipo de feira com que vão participar, não é por ser uma grande feira, mas não sendo do nosso segmento não interessa em participar, porque o público alvo não está lá, porque a feira não era do nosso segmento, por exemplo, imaginemos que a nossa empresa não tem nada de internacionalização, sé estamos a nível nacional, para mim não faz sentido, fazer uma feira, em Espanha, uma feira na França, uma feira na Alemanha, quer dizer, a pessoa diversificou de tal ordem que não vai chegar a lado nenhum, o nosso mercado alvo e as nossas condições, porque depois entra aqui fatores custo, uma coisa é vender à porta, outra coisa é vender para fora. Há aqui custos de transportes, nós também temos que perceber fazer uma pré-análise de mercado, e dizer assim o nosso produto a ser vendido em Barcelona, em Espanha está a ser vendido a 10 euros, “nós conseguimos chegar com o nosso produto de forma competitiva, a Barcelona?” “Vamos conseguir chegar lá com os mesmos 10 euros, vamos ter mais margem ou menos margem?”, porque se tivermos menos margem mais vale continuarmos a apostar no mercado nacional, fortemente, não é, é um bocadinho isto.

Há uma pré-análise que têm que ser feita de estudo de mercado, mas não quer dizer, que a gente até pode, podemos depois chegar a Paris, e por questões de mercado, podemos não ser competitivos em Barcelona, mas em Paris podemos ser super competitivos, tem que se analisar exatamente os nossos produto, onde é que eles são aplicáveis, que preço é que eles realmente estão no mercado e perceber se o fator distância não é um problema para nós. E por exemplo, em termos de capacidade de resposta, vai ser viável, porque o

produto vai ser produzido a nível nacional, tem que ser exportado, e há aqui entre a saída e a chegada, há aqui três ou quatro dias de diferença que se for por via terrestre, têm que se perceber se isso é viável ou não, por isso há inúmeras coisas que tem que ser analisadas, mas há um fator, a gente se vai para a internacionalização em teoria é para aumentar a nossa margem de comercialização, e aumentar a nossa capacidade produtiva, mas isto tudo só faz sentido, se nós realmente tiramos um proveito. Mas quando falamos do tema feiras, esta pré análise do nosso ponto de atuação tem que ser, se participarmos numa feira, não faz sentido participarmos numa feira em que nós à partida não temos forma, de lá chegar com o nosso produto de forma competitiva, não faz sentido.

Faz sentido sim fazer um pré estudo do mercado, localizá-lo e dizer aqui temos condições para vender, então agora vamos apostar numa feira, que vamos estar em contacto com pessoas, e fundo eles vão ver o nosso produto, vão ter possibilidade de tocar no nosso produto, eventualmente se for um produto para tocar, vamos conhecer pessoalmente, vamos no fundo trocar energias para surgir, agora acho que esse trabalho é importante, mas antes disso, ver se realmente vamos ser competitivos na zona ou não, porque isso para mostrar, mas sabermos de raiz, que não vamos ter capacidade de vender, não vamos estar a esgotar dinheiro e tempo desnecessário. Eu acho que o mercado nacional ou a base de cada um, depois tem muito a haver, da forma como nasce cada empresa, há empresas que já nascem focadas só para a internacionalização, e o mercado nacional já não interessa, mas há um outro trabalho de uma outra empresa qualquer ou de uma outra pessoa que está por trás que já foi feito, de muito tempo e que já tem um mercado que já foi ele desenvolvido de alguma forma, não com aquela empresa, porque uma empresa, que nasce só para o mercado de internacionalização.

Há todo um trabalho de pesquisa de mercado que já foi feito ou por uma pessoa ou por alguma empresa que não aquela, mas já foi feito, porque o mercado da internacionalização, não cai da noite para o dia, uma empresa normal *standard* nasce num determinado país, num determinado local, numa determinada zona, em que vai servir a zona e depois passa para a servir o país e depois passa a servir a parte da internacionalização, mas não nasce ao contrário, era impensável, só nasce diretamente para a internacionalização quando já existe, um trabalho diferente para trás, baseada noutras pessoas ou noutras empresas, existe inúmeras empresas assim, mas já não vamos dizer que é uma empresa que nasce de raiz ali do 0, no fundo. mas acho que sim que só faz sentido a internacionalização quando já existe um estudo de mercado, porque os

custos são completamente distintos, nós não podemos ir para um sítio ou alugar um espaço, ou comprar ou fazer um espaço e colocar lá produto e depois esperar se vamos conseguir vender, isso não é viável. Isso é dar um tiro nos próprios pés. Não, primeiro vamos perceber o mercado, ver se existe possibilidade de venda, e a partir do momento que existe possibilidade de venda, aí tudo bem, aí vamos apostar em enraizar e no fundo ter espaço próprio, porque é muito importante. Há determinados produtos que as pessoas querem ver, querem tocar e aí depois é apostar no tal espaço próprio que depois traz custos sempre inerentes e que tem que ser contabilizados.

8 - Acredita que as empresas que possuem grande peso nos negócios internacionais, como Multinacionais, adquirem papéis estatais?

Sim há empresas no tecido empresarial, e eu acho bem isso, desde que seja bem feito, tem um poder na decisão política enorme, não é por acaso que o comendador da parte dos cafés delta, era conselheiro do estado, porque no fundo, nós hoje temos, no fundo somos governados por pessoas que não tem experiência de terreno, e infelizmente e acho que muito importante isso, passarem a ter cada vez mais, mas parece que tem cada vez tem menos experiência de terreno. Portanto, se não houver uma força do tecido empresarial muito grande sobre o nosso governo, estamos todos tramados. Porque realmente a teoria não nos diz tudo, diz nos muito mais a prática, e portanto é mesmo muito importante, que hajam empresas que consigam atingir determinados patamares, ou determinadas dimensões que de certa forma, implicam no fundo segurar as rédeas do governo em determinados patamares, quer no segmento, quer na parte da contratações de recursos humanos, que na parte de gestão financeira do próprio país, e são pequenas decisões que o governo possa tomar, e que podem influenciar na desgraça de uma empresa que trás atrás deles estão ali 20 000 famílias, porque são 20 000 pessoas a trabalhar, se cada um representar uma família, podemos estar a mexer com muita gente, tem um impacto enorme na decisão do país. Portanto *lobbying* bem utilizado é positivo.

9 - Têm alguma opinião baseada na sua experiência que considere interessante para o desenvolvimento deste tema?

Acho que é importante as sinergias são mesmo muito importantes, e isso é claro, e eu aprendi muito mais a partilhar conhecimentos dentro de um café do que aquilo que aprendi, na universidade, e também posso lhe dizer que para mim, acho que a universidade é super importante, quando as pessoas percebem que a universidade serve

para formatar as pessoas a pensar de forma diferente dos outros não é para lhe dar mais conhecimento ou menos conhecimento, vão pensar é forma diferente, acho que isso é no fundo o que se tem que refletir no mercado, para no fundo conseguirmos partilhar sinergias una com os outros. Eu já estive oportunidade de estar com pessoas multimilionárias, pessoas que tem empresas em todos os cantos do mundo, e cinco minutos, nós aprendemos imenso porque têm uma experiência de mercado, aprendemos imenso, no fundo disto tudo, acho que sinergia é a coisa mais importante é o relacionamento pessoal, é o mais eficaz para o sucesso de qualquer empresa.

Apêndice V – [Transcrição da Entrevista 5]

1. Acredita que a Diplomacia Empresarial tem peso em Portugal?

Sim, um dos principais fatores de Diplomacia Empresarial, na minha opinião, é ter um bom produto a um bom preço, um bom serviço, e aliado a isso uma boa relação com os clientes, apostar numa boa relação com os clientes, fazer visitas regulares, as feiras, acho que a Diplomacia Empresarial é um investimento a longo prazo, e é uma confiança que se ganha junto dos clientes e das empresas, e a longo prazo, há um crédito de confiança que as empresas ganham, que os empresários ganham com os seus clientes, quando se trabalha bem, e se aliado ao facto de se trabalhar bem, ter um bom produto, e se as pessoas forem minimamente simpáticas, e tiverem cortesia, acho que está tudo feito um jackpot para que as coisas corram bem.

2 – Acha que as Empresas Portuguesas investem em Diplomacia Empresarial?

Portanto, eu não acho que hoje em dia que seja viável não haver Diplomacia Empresarial. Seja nós no nosso caso, nós trabalhamos com diversas marcas a nível europeu, mas depois os nossos produtos vão exportados para Ásia, para África, Norte de África, para Médio Oriente onde são confeccionados, ou seja, neste aspeto a diplomacia é muito importante para nós porque nós temos ao mesmo tempo que trabalhar não só, com o cliente final, mas com dois, a cadeia de produção, nós não trabalhamos só com a marca que nos compra um produto, um acessório, nós trabalhamos com a marca para aprovar o acessório, e depois trabalhamos com fornecedor da marca, ou seja, nós neste caso temos uma etiqueta que é para aplicar na roupa que vai para a marca, e pronto, temos que ser bastantes diplomáticos às vezes que é para não interferir nas cadeias de produção, não pôr em check-in, ninguém, principalmente os fornecedores. Agora qualquer empresa seja ela PME ou não, quanto maior for, mais importante vai ser, temos que ser bastantes cuidadosos e sensíveis na hora de lidar, não só com clientes, mas também com fornecedores, com funcionários. Temos que ser bastantes sensíveis nesse ponto, porque sozinhos a empresa não vai a lado nenhum.

R - Como é que a sua empresa trabalha com vários mercados, como abordam essa diplomacia, tendo em conta que são países diferentes, culturas diferentes?

Sim, a diferença cultural nota-se muito, claro que Europa é uma coisa, é uma cultura, pronto uma pessoa atravessa fronteiras, está em França, mas é mais ou menos semelhante,

a seguir, nós trabalhamos muito com a Turquia e é engraçado, que a nível cultural embora, sejam muçulmanos, não são muito diferentes de nós, são bastante práticos a resolver problemas, para ajudar e não complicar, que é interessante. Como Marrocos, Tunísia, Egito que também trabalhamos com bastantes empresas, aqui este mercado de norte de África e Médio Oriente, nota se alguma diferença mais com a questão religiosa por exemplo, estiveram recentemente fechados por causa de um festival religioso. Mas por exemplo quando vamos para o Bangladesh, aí a diferença já é abismal, porque nota-se que a mentalidade das pessoas, é muito mais fechada, não têm tanta disponibilidade mental para resolver problemas, tudo é um problema, enquanto nós aqui em Portugal desenrascamos tudo, eles lá são muito alemães, mas não sei se é na melhor aceção do termo, porque têm tudo no seu caderno de encargos direitinho e se alguma coisa falha, aquilo é um bicho de 7 cabeças.

Quando chegamos a um Bangladesh, há coisas tão simples, como uma letra de uma carta de um email, eles não conseguem resolver aquilo, e tudo é motivo para coimas e multas. Aqui em Portugal, ninguém se chateava, isto fazia -se um telefonema, olha passou-se isto assim, assim e pronto. Nota-se ali que quando há algum problema que lhes foge da mão, coisas mínimas, eles ficam completamente perdidos, é uma coisa impressionante, é a maior diferença que noto é mesmo com o Bangladesh. Com China, Paquistão, nota-se alguma, mas não é tanto. O Bangladesh é mesmo o caso mais diferente, mas também têm muito a haver com questões governamentais, leis de importação, exportação, mas há muita burocracia, há muita corrupção, tudo é motivo para sacar dinheiro às pessoas, qualquer coisinha, pedem logo 50 euros ou 100 para conseguir libertar uma encomenda da alfândega, é muita confusão. A corrupção atrasa os países, Portugal hoje em dia felizmente os índices de corrupção, têm vindo a baixar com os últimos anos e temos que acreditar que o país evolui também nesse sentido, por causa disso. E quanto mais para Oriente se vai, mais se nota essa diferença de corrupção, dificuldades, como os salários são baixíssimos, as pessoas têm que arranjar outra forma de sustentar.

3 – Há uma ligação entre a utilização de Diplomacia Empresarial e o incremento do volume de negócios pela vossa experiência?

Eu acho que sim, só tem que ajudar porque se falando muito diretamente, se as pessoas não forem umas bestas é meio caminho andado para as coisas fluírem melhor, se houver bom senso, boa educação e respeito. Às vezes recebo emails que não gosto de receber, e peço às pessoas para terem alguma decência. Há malta que às vezes por não responder a

um email durante o dia, porque é feriado, há gente um bocado mal-educada e temos que exigir respeito e educação. Não é comum, mas acho que não é preciso ter uma relação empresarial para ter o mínimo de educação, respeito e decência, mas principalmente num ambiente profissional tem que haver essa diplomacia, acho que é o mínimo dos mínimos. Trabalhando na base do respeito acho que é fácil as coisas fluírem, acho que é um bom princípio.

4 – Quais as técnicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas na Diplomacia Empresarial? Entre networking, inteligência competitiva, lobbying e reputação corporativa.

Ora bem, no nosso caso, o *lobbying* eu não acredito que venha a fazer qualquer tipo de diferença porque nós trabalhamos com empresas privadas e a nossa área é completamente independente de normas governamentais, ou seja, completamente dentro de aquilo que é os mínimos, nós temos todos que cumprir a lei e pertencer aos órgãos governamentais que lhes dizem respeito agora, se fossemos uma petrolífera, se fossemos uma empresa extratora de qualquer coisa, ou ligada ao setor agrícola, não. Em geral, as empresas estão ligadas diretamente ao ministério da cultura, ministério do interior, etc, a área têxtil é uma área muito autónoma, não há empresas públicas ligadas ao têxtil assim que me esteja a recordar.

R - Mas considera que os interesses empresariais estão representados na política, portanto que a política, ouve os empresários, defende os seus interesses?

É assim nós a nível corporativo, nós fazemos parte da associação têxtil de Portugal, porque somos de certa maneira, obrigados a fazer parte de alguma associação para ter acordos laborais e tudo isso. Agora, a verdade é que as empresas do têxtil, a carga fiscal é brutal, os lucros são taxados brutalmente. E depois aqui prende-se muito a questão da fiscalidade, e depois cada empresa tem que encontrar um contabilista, que otimize as contas da melhor maneira possível, de maneira legal, porque a verdade é que a malta hoje em dia, se não o fizer está a pagar impostos que é uma brutalidade, e a verdade é que há muitas empresas que não pagam IRC, por causa de candidaturas à evolução tecnológica. É uma coisa completamente legal, mas que muitos contabilistas não querem fazer uma candidatura e nesse aspeto, há pouco apoio governamental, mais a nível local é que há esse apoio, mas a verdade é que nós aqui a nível de Guimarães, nota-se que mesmo a nível de parques industriais é um bocado estagnado. Mas se nós chegarmos ao fim do ano

e em vez de pagarmos 50,000 euros em IRC, podemos guardar esse dinheiro para investir em máquinas novas, e para podermos distribuir aos funcionários com prémios, e por aí fora. O que toda a gente faz é tentar baixar o IRC ao máximo, através de diversas maneiras.

A Diplomacia Empresarial com o estado, com as autarquias, e isso eu acho que não há grande abertura de fazer diplomacia, é mais uma relação ditatorial. Eventualmente, na Câmara, esse tipo de organismos é importante que é para a instalação das empresas, quer para o licenciamento de fábricas. Há toda uma dinâmica pública no setor público, que não se colabora com o ritmo da iniciativa privada, se estivemos à espera do timing das câmaras e do governo para fazer as coisas, estávamos comprometidos. É assim, em Portugal, e em qualquer país, nem toda a gente pode trabalhar no setor público. E a partir do momento em que nós queremos ser um país exportador, ter uma balança comercial equilibrada, temos que exportar, temos que produzir, produzir leis na Assembleia da República não exporta nada, ou seja, temos que ter um governo, temos que ter presidentes de câmara, mas o que trás dinheiro para o país permite equilibrar a balança comercial, são os bens comerciais que são produzidos em Portugal que são exportados.

Nós não exportamos políticos, portanto acima de tudo, não se pode ser um estorvo para a iniciativa privada, o meu principal problema quando estou a criar uma empresa não tem que ser não ter uma licença para poder trabalhar, acho que é muito importante ajudarem as empresas, e deixarem as empresas com o caminho livre para trilharem o seu caminho e trabalharem à vontade, sem estorvarem, sem parasitarem. Isso é muito importante. Agora, se aliado a isso nós tivermos um governo ou uma câmara, a ajudar a empresa, porque quando uma empresa quer contratar funcionários, quer comprar máquinas, quer desenvolver o seu negócio, é muito importante, não causar entraves e se conseguirem ajudar, ajudarem de facto.

Por exemplo, Guimarães, é uma cidade que sempre foi um concelho industrial, nós não somos um concelho de turismo, embora se queira parecer muitas vezes que somos, não somos, nós não somos Albufeira, nem o Porto, em Guimarães nós não trabalhamos, nem 50% na hotelaria, nem coisa que se pareça e é engraçado porque tendo em conta que mais de 50% da população trabalha na indústria em Guimarães, a indústria e a iniciativa privada é que levam muita porrada. Porque não se dá importância, e simplesmente, acho que muitas vezes os órgãos públicos, pensam que os empresários estão aqui por obrigações e é o dever deles, não.

Enquanto uma pessoa vai aos jornais e vê nos jornais, Famalicão a captar empresas internacionais, Felgueiras, Fafe, mas nós em Guimarães, parece que nos podemos dar ao luxo de perder empresas que sempre foram de Guimarães, que são empresas histórias, não faz sentido, ou seja, além de não captarmos empresas estamos a perder as que temos. Acho que é uma pena, acho que lá está é muito importante, temos que olhar para a indústria, acho que o governo tem que ajudar a indústria porque é isso que paga impostos, uma Câmara ao perder empresas, está a perder impostos. Está a perder IMIs, e além disso, os cidadãos ficam desempregados. Porque hoje em dia uma empresa é PME e amanhã pode não ser, poucas são as empresas que começam com milhares de funcionários. As Câmaras deviam olhar para as empresas, sejam elas uma PME ou uma grande empresa e ver como se fosse uma incubadora e que se tem que olhar para todas, algumas vão se safar. É um processo natural, umas sobrevivem, outras não sobrevivem, há pessoas que têm mais sorte que outras. Agora acho que as Câmaras ajudarem as empresas, os funcionários vão ter um salário melhor ao final do mês, vão estar a trabalhar à porta de casa, não precisam de ir para o Porto, é todo um ecossistema que evolui. Hoje em dia fala-se muito das incubadoras, das start-ups, muito bem é importante, mas e o resto da malta que está cá e que também precisa, o que precisam é que os deixam trabalhar.

5 – Como é que as PME's podem reforçar a sua Diplomacia Empresarial tendo em conta a sua dimensão?

Ora bem, acho que as pessoas têm que sair de casa, acho que o principal conselho e o principal motivo que nos leva a que nós trabalhemos bem é sair da zona de conforto, é ir buscar clientes, é ir visitar clientes, é visitar feiras, é investir em sair de casa. Ainda há feiras físicas, isso é importante, o contacto com as pessoas é importante, mas acho que há muita malta nova de extremos, porque até há pouco tempo as coisas só se faziam com contacto físico, mas agora passou-se de um extremo ao outro, hoje em dia é só reuniões por zoom, videochamada, e há muita malta que não trabalha bem com isso, e que não se dá bem com isso, eu não me dou bem com isso, eu prefiro ir a Lisboa para falar com uma pessoa do que fazer uma videochamada, acho que as coisas são diferentes, e acho que temos que sair da zona de conforto, mas acho que acima de tudo, fazer muito trabalho de casa, ir à internet procurar empresas, fornecedores, clientes. Mas no fundo, o contacto com as pessoas é importante, ir as feiras é importante, e tentar visitar os clientes é importante.

6 - Quais as técnicas que consideram mais cruciais no âmbito da Diplomacia Empresarial: a Inteligência competitiva; o networking; a reputação corporativa; ou o lobbying?

Eu acho que o *networking* há de ser sempre fundamental porque nós conseguimos desenvolvimento do produto com base nos contactos, muitas vezes são empresas que nós nem fazemos ideia de quem nos consiga produzir e nós através dos contactos, com eles, desenvolvemos um produto que dá para um cliente e muitos outros, acho que é muito importante.

7 - Acredita que as empresas que possuem grande peso nos negócios internacionais, como Multinacionais, adquirem papéis estatais?

Sim, naturalmente, temos que ter em conta que quanto maior uma empresa mais facilmente as câmaras, e o poder central, vão dar mais atenção aos problemas, do que se fosse uma empresa com 5 ou 6 pessoas. Porque normalmente têm maior número de funcionários e maior número de negócios, têm privilégios, que uma empresa como a nossa não tem. Nós, se calhar temos uma relação aqui com a junta de freguesia como a Corticeira Amorim têm com o poder central, não podemos negar que quanto maior a dimensão, por exemplo, a Autoeuropa, porque se uma empresa dessas deslocalizasse ou fechasse ia ter uma repercussão maior.

8- Acredita que as participações em feiras internacionais ainda têm peso no networking das empresas, numa época tão marcada pelas redes sociais, como o LinkedIn, por exemplo?

Têm. Na nossa indústria têm peso, porque é uma indústria que não se produz roupa, no computador. É um trabalho que ainda exige que esteja uma pessoa numa máquina a costurar, outra a cortar, outra a tingir. É um trabalho muito manual. Não se faz por teletrabalho, e então é preciso ir as feiras ver o que há, tocar nos tecidos, tocar nos acessórios, tocar nas coisas, ver, porque uma pessoa muitas vezes compra as coisas online, às vezes chega a casa e pensa não era bem isto. Uma pessoa não pode fazer uma encomenda de 30 000 ou 40 000 peças e depois decidir que não gosta. Temos que ir as feiras, temos que falar com as pessoas. Têm muito peso e vai continuar a ter muito peso. É um negócio muito físico como é uma peça de roupa. É completamente diferente, porque uma pessoa pode comprar férias online que não tem problema nenhum que o destino é o

mesmo. Não interfere muito, mas roupa online não tem problema nenhum, mas pode não ser bem isto que eu queria, vou devolver.

9 - Têm alguma opinião baseada na sua experiência que considere interessante para o desenvolvimento deste tema?

Ora bem, mas acho que acima de tudo, têm que haver respeito por toda a gente, pelos funcionários, pelos clientes, nós temos que perceber que as empresas são apenas mais um elemento da sociedade e que o estado não pode abancar tudo, então a iniciativa privada, que acho que nenhum patrão tem gosto em ter empregados, tem funcionários porque tem que os ter porque tem que ter máquinas par trabalhar. Eu gosto muito da gente que trabalha aqui, mas estaria a mentir se não dissesse que não é uma preocupação constante, porque são 40 pessoas que trabalham aqui, e é uma responsabilidade muito grande as coisas podem não correr bem.

E nesse sentido, a questão do respeito é importante, somos uma equipa, não só aqui, mas as autarquias, o governo, não somos independentes e, temos todos que trabalhar em conjunto para ajudar, e não estorvar e levar isto para a frente, e acima de tudo, olhar para as empresas como um complemento do governo, acho que é importante, a diplomacia empresarial não só dentro das empresas, entre empresas, entre empresas e órgãos públicos, entre toda a gente porque nem só as câmaras e os governos vivem sem empresas, nem as empresas vivem sem essa organização, agora a coisa tem que ser fluida, a coisa tem que ser fácil, tem que ser simples. Facilitar as coisas porque não se ganha em complicar, umas câmaras parecem mais fluídas, e outras parece que criam um entrave ao trabalho das empresas. E em Guimarães, é uma cidade com muito potencial, tem muitos empresários, tem muita gente que quer trabalhar. Acho que essa visão de comunidade é muito importante. É pensar que se trabalha muito no mesmo setor, e levar esse setor para a frente. Sozinhos não vamos a lado nenhum. No início achava que toda a gente era concorrente, hoje em dia não, vejo como parceiros, acho que as coisas se complementam.

Apêndice VI – [Transcrição da Entrevista 6]

1. Acreditam que a Diplomacia Empresarial tem peso em Portugal?

Cada vez é mais importante, porque neste ramo, no ramo têxtil cada vez é mais difícil de arranjar profissionais a trabalhar no têxtil, principalmente profissionais qualificados, costureiras basicamente, enquanto que na base do comprimento, da embalagem, da passagem a ferro, é mais fácil, há mais pessoal especializado nesta área cada vez é mais difícil, porque antigamente havia muita oferta de costureiras, agora nem tanto, eu acho que hoje em dia ninguém sonha com uma profissão de ser costureira, portanto, há muitos mais trabalhos para jovens no início de carreira, ambicionam carreiras diferentes, e portanto esse é um problema.

E nós para mantermos os funcionários temos que os manter satisfeitos, com condições de trabalho, com boas remunerações, embora nesta área também não podemos dar a melhor remuneração do mundo, porque deixamos de ser competitivos, estamos num mercado muito competitivo no têxtil, não só a nível nacional, mas também a nível externo, a concorrência a nível da China, o têxtil, que é vendido em Portugal, quase 90 % é feito em China, ou Bangladesh, ou Marrocos, portanto, temos essa parte da concorrência, mas na parte dos funcionários é muito importante mantê-los contentes, para os fixar, e na parte dos clientes também, temos que nos focar mais no serviço, porque nós sabemos que em Portugal não somos o produto mais barato, há produto mais barato, temos que nos focar no serviço, responder a exigências que os clientes têm que não conseguem obter no mercado externo, nomeadamente na China, portanto corresponder a quantidades mais pequenas, produtos mais elaborados, de maior valor acrescentado, e é um bocado por aí.

R - Sendo que nesta zona há muita indústria neste setor, em geral as empresas são unidas ou há muitas rivalidades entre si?

Nós, na nossa empresa, desde início, portanto eu já estou cá, vai fazer 23 anos, é uma empresa que faz 50 anos este ano. Desde inicio, que focamos nós em fazer o trabalho que os outros não queriam fazer, portanto nós nunca trabalhamos para o grupo Inditex, que é um grande grupo que dá trabalho a muitas, muitas confeções, nós focamos mais em nichos de mercado, clientes mais pequenos, quantidades mais pequenas, produtos de valor acrescentado, optamos por não, não estamos vocacionados, para grandes quantidades com volumes, mas sim mais pequenas quantidades, aqueles artigos que as outras confeções há partida que não conseguem, ou não tem interesse ou não estão vocacionados, não estão

direcionados para isso, e dessa forma nunca tivemos, felizmente nunca tivemos falta de trabalho, pelo contrário, às vezes são me solicitados para novos clientes e não conseguimos dar resposta, porque também somos uma equipa relativamente pequena.

A nível de concorrência, nós trabalhamos com várias empresas do mesmo ramo, somos parceiros deles, às vezes, quando um cliente vêm ter connosco e não conseguimos dar resposta, encaminhamos esse cliente para confeções que nós conhecemos e que são boas confeções, e acontece exatamente o mesmo da parte deles, quando têm algum cliente que não é o cliente alvo deles também passam para nós, isto mesmo em termos de fornecedores, de tecidos, botões, malhas, isto tudo é uma rede de contactos que digamos que acho que não há essa rivalidade. Há concorrência, mas não há rivalidade. Acho que nenhuma empresa consegue fazer milagres, cada empresa está vocacionada para o seu tipo de mercado, e, portanto, acho que há espaço para todos.

2 – Acha que as Empresas Portuguesas investem em Diplomacia Empresarial?

Da nossa parte em termos de clientes, eu posso dizer somos uma empresa, não temos muitos clientes, temos poucos clientes, mas fiéis, temos clientes que trabalhamos há 20 anos, outros que trabalhamos há 10 anos e portanto raramente temos um novo cliente a entrar, até porque como digo, a nossa capacidade produtiva não é a maior de todas, quando, tentamos captar um cliente, tentamos captar o cliente, para o manter durante uma boa temporada de anos e não, um cliente esporádico, portanto isso também não tem interesse para nós.

3 – Há uma ligação entre a utilização de Diplomacia Empresarial e o incremento do volume de negócios pela sua experiência?

Prestando um bom serviço ao cliente, e investir na relação com o cliente, e ir visitando o cliente, porque por exemplo, quando entrámos no mercado dinamarquês, tínhamos lá um cliente que veio a Portugal pela primeira vez, ele só fazia calças, e queria fazer camisas que é a nossa especialidade, andou cá a visitar vários possíveis parceiros para produzir cá em Portugal, e nós tomamos a iniciativa de reunir as amostras, reunir todos os artigos e fomos, eu e o meu patrão fomos à Dinamarca ter com o cliente, ele achou isso muito interessante, porque muita gente queria trabalhar com ele, mas nós fomos os únicos que lá fomos, ter essa relação um pouco pessoal, quando é possível, há empresas que são grandes e não é fácil ter uma relação pessoal, porque não é só uma pessoa, mas neste caso passou a ser uma relação pessoal, e tivemos uma relação muito chegada ao trabalhar muito

com eles, e essa parte é muito importante na relação pessoal, e investir no cliente e no serviço é muito importante, para depois quando eles tiverem alguma nova oportunidade, algum novo negócio, é conosco que eles vão trabalhar, e quando se sentem bem tratados de um lado, não se sentem tentados a ir para outro lado.

R - Então geralmente focam-se mais na manutenção dos negócios que têm do que a nível da prospeção de negócio?

No nosso caso, o principal é manter os clientes que temos, esporadicamente metemos um ou outro cliente, porque nós como eu disse nunca tivemos problemas de trabalho, pelo contrário, nunca precisamos de fazer grande prospeção de mercado, portanto os clientes que nós temos preenchem a nossa produção interna, nós começamos também a subcontratar bastante, e os clientes que temos preenchem o nosso volume de negócios, nós também não somos uma equipa comercial muito grande, mas a principal tarefa é manter os que temos, eventualmente aparece um ou outro que nós vemos que é possível investir neles, e vamos investir. Mas o essencial, 90% do negócio, é com os clientes que temos há 20, 25 ou 10 anos. Não temos assim clientes muito mais recentes que isso.

4 – Quais as técnicas mais utilizadas pelas empresas portuguesas na Diplomacia Empresarial? Entre networking, inteligência competitiva, lobbying e reputação corporativa.

Nós nesse aspeto, nós não somos uma empresa que é de venda ao público, é a nível empresarial, não precisamos de ter grande publicidade, para o consumidor final isso no nosso caso, não se verifica. Frequentamos algumas feiras internacionais, não como expositores, mas como possíveis clientes e aliados, vamos visitar fornecedores de tecidos, possíveis clientes, mas não temos um departamento de marketing para divulgar a nossa empresa, tanto a nível exterior como a nível interno, e basicamente é isso. Nós não temos essa necessidade de divulgar a empresa, porque não se aplica no nosso caso. A nível de política não nos envolvemos nisso, não temos essa necessidade. E a nível de investimentos, quando tentamos arranjar um novo cliente tentamos saber referências se já trabalha cá, se é um tipo de produto que nós temos, depois tentamos arranjar clientes que sejam dentro do nosso mercado, não aquele cliente que procura só o preço, que nós não estamos vocacionados para esse artigo, queremos clientes de quantidades relativamente mais pequenas, que consigamos corresponder, um artigo diferenciado gama média-alta, e portanto fazemos sempre esse estudo naturalmente.

5 – Como é que as PME's podem reforçar a sua Diplomacia Empresarial tendo em conta a sua dimensão?

Hoje em dia, a divulgação para esse tipo de empresas que precisam de divulgação, o marketing é o essencial costuma se dizer que com um bom marketing vende-se qualquer produto, com um bom marketing vende-se um produto fraco, mas podes ter o melhor produto do mundo que sem o marketing correto não se consegue vender e hoje em dia é mesmo isso. O ideal é ter um produto bom com um marketing bom, porque uma pessoa compra um produto pela primeira vez que gosta, portanto repete.

6- Quais as técnicas que consideram mais cruciais no âmbito da Diplomacia Empresarial: a Inteligência competitiva; o networking; a reputação corporativa; ou o lobbying?

Nós tentamos sempre, ter uma reputação no máximo, felizmente temos uma boa reputação de mercado, portanto quando alguém aqui na zona pergunta por uma empresa de confeção de camisaria de referência, o nosso nome vem à baila. Embora também estamos cotados não por sermos a empresa mais barata do mercado, mas o serviço conta, isso é sempre o essencial, tudo o resto é importante naturalmente, os conhecimentos, a divulgação. Mas se a reputação estiver boa, os negócios acabam por aparecer.

7 - Acredita que as empresas que possuem grande peso nos negócios internacionais, como Multinacionais, adquirem papéis estatais?

Comprando essas grandes empresas com as PMEs, acho que jogam em campeonatos completamente diferentes.

8- Acredita que as participações em feiras internacionais ainda têm peso no networking das empresas, numa época tão marcada pelas redes sociais, como o LinkedIn, por exemplo?

Tem bastante, sei que existe feiras para tudo mesmo a nível de grandes empresas de tecnologia, tantos existem essas feiras, a Websummit, é um excelente exemplo, mas no têxtil e no calçado as feiras têm bastante importância, para conhecer novos mercados, tanto a nível de clientes como de fornecedores, novas tendências, sustentabilidade, economia circular. Agora dos artigos orgânicos, tudo isso, em todos os anos há novidades a apresentar, e cada vez mais existem novas opções no mercado, produtos orgânicos reciclados, sustentáveis, isso porque o cliente também é mais exigente e portanto, há

sempre margem para progredir nesse aspeto. Nós não somos uma empresa grande para andar a expor, mas vamos ver as novidades que existem, e depois apresentamos aos clientes, e posicionamos também no mercado, para ver como é que anda o mercado.

9 - Têm alguma opinião baseada na sua experiência que considere interessante para o desenvolvimento deste tema?

Pela experiência que eu tenho, eu costumo dizer que o têxtil, está sempre em crise todos os anos, um ano é a guerra, outro ano é a pandemia, noutra ano é a crise no algodão, noutra ano é um navio que encalha no canal Suez, há sempre várias crises, isto no têxtil e no calçado que são duas indústrias aqui muito fortes nesta zona e que estamos sempre em contacto, é uma constante. Felizmente na nossa empresa não temos tido falta de trabalho, porque nos focamos num produto diferenciado, um produto de gama média alta, focamos em fazer aquilo que os outros não fazem, focamos em tentar fazer umas coisas diferentes, inovadoras, e isso faz com que normalmente não falhe trabalho, porque quem faz aquele trabalho que toda a gente faz, aquele trabalho que é só um produto por preço, haverá alguém sempre mais barato que nós, e portanto acho que focando na qualidade e mais uma vez na reputação da empresa, isso é o pilar essencial para se manter uma empresa a funcionar e com bom futuro.

R - Acha que em geral, a conotação que Portugal têm a nível têxtil, é mesmo referente à qualidade? E qual a sua opinião relativamente à marca Portugal?

Sim, Portugal tanto a nível têxtil como no calçado está cotado a nível europeu, como um excelente produtor, lá está não temos o preço de Marrocos, de Bangladesh ou China, mas temos um serviço muito diferenciado a nível de qualidade de resposta de artigos, portanto estamos muito bem posicionados mesmo. E acho que a marca Portugal tem boa reputação a nível europeu principalmente, mesmo a nível de novas tecnologias, temos novas empresas, startups, a crescer, portanto temos grandes exemplos de empresas a dar cartas por esse mundo fora.