



LINKLUSA

**ESTUDO SOBRE O IMPACTO DAS
COMUNIDADES EMIGRANTES NAS
EXPORTAÇÕES**



NERLEI

ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL
DA REGIÃO DE LEIRIA



Índice

INTRODUÇÃO	2
1. Internacionalização da economia portuguesa	3
1.1 Portugal no contexto do Comércio Internacional.....	3
1.2 Dinâmicas de exportação e internacionalização das empresas	9
1.3 O Perfil Exportador da Região Centro.....	15
2. Diáspora Portuguesa	21
2.1 As diásporas e a globalização.....	21
2.2 Distribuição dos emigrantes portugueses pelo Mundo.....	28
2.3 O “Mercado da Saudade”	35
3. Potencial das comunidades emigrantes na internacionalização	40
3.1 O processo de internacionalização	40
3.2 Motivações e obstáculos da internacionalização	47
3.3 Estratégias de entrada em mercados internacionais.....	54
3.4 Papel da Diáspora na Internacionalização	61
CONCLUSÕES.....	70
REFERÊNCIAS.....	72

INTRODUÇÃO

O presente estudo foi elaborado no âmbito do projeto **LINK LUSA**, enquadrado no âmbito do AVISO CENTRO-52-2015-01 - Sistema de Apoio às Ações Coletivas “INTERNACIONALIZAÇÃO” e visa fornecer informação sobre a importância e relevância das comunidades de emigrantes sobre as exportações nacionais, bem como em que medida essas podem ser potenciadas através de canais ligados às referidas comunidades.

A contração económica dos últimos anos em Portugal, em particular no mercado interno, reflete-se numa necessidade de procurar aumentar as exportações. Essa via tornou-se essencial para as empresas portuguesas, para que seja possível o escoamento de produtos e o aumento do volume de negócios que, de outro modo, se encontraria em contração.

As comunidades portuguesas no estrangeiro e luso-descendentes representam uma oportunidade para aumentar o volume de exportações das empresas portuguesas. Estas comunidades mantêm ligações a Portugal, e em particular a produtos portugueses, o que representa um potencial de exploração por parte do tecido empresarial. Para esta exploração se efetivar será necessário concretizar meios e ferramentas de base alargada, passíveis de serem utilizadas de modo indiscriminado e generalizado pelas empresas portuguesas.

Neste sentido, o presente estudo contempla informação relativa ao impacto que as comunidades emigrantes e os luso-descendentes têm, ou podem ter, sobre o setor das exportações e em que medida as empresas podem tirar vantagem das mesmas para potenciar as suas exportações.

1. Internacionalização da economia portuguesa

1.1 Portugal no contexto do Comércio Internacional

Em termos históricos, Portugal foi uma das nações de vanguarda nas explorações marítimas durante a Era dos Descobrimentos e conseqüentemente um grande impulsionador do comércio internacional. Graças ao sucesso das viagens de descoberta e às suas ligações com países distantes, o nosso país foi considerado o primeiro império global da história.

Durante a época do Renascimento, Portugal foi uma das maiores potências comerciais do Mundo. A criação de laços com a África, o Brasil, a Índia, a China, o Japão e muitas outras nações permitiu-lhe forjar um sistema comercial que envolvia diversos continentes. Porém, em 1822, com a perda da sua mais importante colónia, o Brasil, a fortuna do país sofreu um revés.

Segundo Mendonça (1980, apud Cardoso, 2015), em 1960, com a entrada de Portugal na EFTA (European Free Trade Association), protagonizou-se a primeira grande abertura ao exterior e desde então tem-se verificado, em cada fase da integração, uma maior recetividade aos mercados externos.

Segundo Amaral (2011), com a entrada na EFTA e mais tarde na CE (Comunidade Europeia) / UE (União Europeia), a estrutura da economia e das exportações revelaram uma forte mutação, evoluindo da especialização em produtos de baixo valor acrescentado caracterizados pela vantagem competitiva assente no baixo preço, para uma especialização de cariz tecnológico com o predomínio de sectores de alta e média tecnologia, o que resultou no saldo positivo da Balança de Pagamentos Tecnológica.

Conseqüentemente, a competitividade da economia e das exportações portuguesas deixou de assentar na competitividade pela via custo, passando a basear-se na diferenciação, diversificação e na inovação.

Para esta evolução contribuíram fortemente um conjunto de fatores que resultaram da progressiva internacionalização da economia portuguesa, destacando-se a abertura de novos mercados e a importância dos fluxos de IDE (Investimento Direto Estrangeiro) recebidos em Portugal durante os anos 1990, que se direccionaram essencialmente para sectores de alta e média tecnologia, o que originou um efeito estrutural de contágio em toda a estrutura económica.

De acordo com Amaral (2011), Portugal deve, assim, apostar nestes sectores, de modo a ganhar competitividade no mercado internacional pela qualidade e inovação dos seus produtos e não pelos baixos custos de produção e de mão-de-obra, como acontecia nos sectores têxtil e calçado. A vantagem comparativa da economia portuguesa deve assentar na qualidade e inovação dos seus produtos, devendo ser acompanhada pelo aumento da produtividade.

Segundo Mateus (2006), a evolução da economia portuguesa e as suas mudanças estruturais estão muito interligadas com a evolução do comércio internacional, pois, por um lado, as mudanças na estrutura do comércio internacional colocam desafios à economia em termos de adaptabilidade às condições de funcionamento e acesso ao mercado, e por outro lado, as mudanças estruturais na economia portuguesa influenciam a sua competitividade internacional (apud Amaral, 2011)

Constata-se que, com a adesão à CE, a crescente abertura da economia portuguesa teve um impacto positivo não só na atracção de capitais estrangeiros, mas também no incentivo ao investimento directo português no estrangeiro. Ocorreu assim um importante movimento de internacionalização das empresas portuguesas, tornando-se Portugal, no final da década de 1990, exportador líquido de investimento.

Assim, “a forte abertura ao comércio externo na segunda metade do século XX é, juntamente com a concomitante industrialização, uma das características mais marcantes na evolução da economia portuguesa” (Lains e Silva, 2008 apud Amaral, 2011). Consequentemente, a conjugação destes estímulos externos e internos, originou a mutação do perfil da economia e das exportações portuguesas, sendo substituída a vantagem

comparativa assente no baixo preço pela competitividade pela qualidade e valor acrescentado dos produtos (Lopes, 1998 apud Amaral, 2011).

A afirmação da especialização tecnológica da economia reflecte-se também na crescente aposta em I&D, no aumento das empresas com actividades de inovação e no desenvolvimento de novos produtos. Estes fatores são fundamentais para a vitalidade da economia, na medida em que representam um forte contributo para a competitividade internacional da economia.

A abertura ao exterior, o declínio das barreiras ao comércio, o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e a evolução tecnológica registada nas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e nos transportes, estimularam a integração das economias nacionais no sistema económico mundial. O afastamento do estado de auto suficiência foi gradual e a adoção de novos conceitos, símbolos e valores, alicerçou uma cultura global e a integração dos mercados. A fragmentação da produção introduziu uma complexidade crescente nas cadeias de fornecimento com cada vez mais produtos a ser produzidos em diferentes países, conforme as respetivas vantagens comparativas. Estes fatores contribuíram decisivamente para o crescimento do comércio mundial e ajudam a explicar porque este tem superado o crescimento económico mundial (Gonçalves, 2015).

Ao analisar os efeitos da globalização, podemos afirmar que ela produziu um sistema de mudanças que afecta todos os seres humanos. As novas tecnologias, permitindo políticas de maior abertura, criaram um mundo mais interligado do que nunca. Tal implica não só uma maior interdependência nas relações económicas - comércio, investimentos, finanças e organização da produção em escala global, mas também uma interacção social e política entre organizações e indivíduos em todo o mundo. Uma das principais características deste movimento encontra-se na expansão do comércio mundial na maior parte dos países industrializados e na revolução tecnológica que facilitou a globalização e que se reflectiu na economia global. O conhecimento propicia crescimento e competitividade, o que terá efeitos mais directos nos países em desenvolvimento (Rodrigues, 2011).

De acordo com Cardoso (2015), o crescimento económico das geografias emergentes, a diluição progressiva das barreiras comerciais e aumento da interdependência entre as economias contribuem para o crescimento económico português; desenha-se um novo mosaico comercial de acrescida intensidade da atividade económica internacional com novos atores e novas rotas comerciais.

A análise das projeções para a economia portuguesa publicadas pelo Banco de Portugal (2016) no Boletim Económico de Dezembro de 2016 indica que o enquadramento externo da economia portuguesa deverá manter-se favorável, embora com uma revisão em baixa dos fluxos de comércio a nível global relativamente aos exercícios anteriores. Após um abrandamento em 2016, a procura externa deverá acelerar ao longo do horizonte de projeção 2016-2019, embora com um dinamismo inferior ao observado no período anterior à crise financeira internacional.

As projeções analisadas sugerem que as exportações de bens e serviços deverão registar um dinamismo superior ao da procura externa, tal como observado nos últimos anos. As exportações continuarão assim a ser a componente da procura global com maior contributo para o crescimento da atividade.

No que diz respeito ao enquadramento internacional, as atuais hipóteses apontam para uma aceleração gradual da atividade e do comércio mundial ao longo do horizonte de projeção. Apesar desta evolução positiva, o crescimento económico mundial deverá manter níveis inferiores aos verificados em média no período anterior à crise financeira. Neste contexto, espera-se que a procura externa dirigida à economia portuguesa apresente um maior crescimento em 2017 (3,4 por cento, após 2,0 por cento em 2016) mantendo-se relativamente estável em torno de 4 por cento em 2018 e 2019. A aceleração registada face a 2016, comum aos mercados intra e extra área do euro, é mais acentuada no último caso, onde a deterioração tinha sido mais forte. Ainda assim, a procura proveniente da área do euro deverá continuar a exibir crescimentos mais robustos do que os das restantes economias.

Após um crescimento muito dinâmico em 2015 (6,1 por cento), as exportações de bens e serviços deverão desacelerar em 2016 (3,7 por cento), recuperando para um ritmo de crescimento de 4,8 por cento em 2017 e de 4,6 e 4,4 por cento, respetivamente em 2018 e 2019. O abrandamento em 2016, que não deverá impossibilitar um novo ganho de quotas de mercado, reflete quer a desaceleração da procura externa, quer alguns fatores de natureza temporária, como a redução na produção em unidades industriais dos setores automóvel e energético. Adicionalmente, em 2016, as exportações continuaram a refletir o comportamento desfavorável das vendas para alguns mercados extracomunitários, com destaque para Angola. Em 2017, a dissipação destes fatores, bem como a aceleração assumida para a procura externa, deverão contribuir para o retorno das exportações a um crescimento mais dinâmico.

As exportações de serviços também deverão apresentar um crescimento superior ao da procura externa ao longo do horizonte de projeção. Embora se projete um menor crescimento das exportações de turismo, espera-se que estas mantenham um elevado dinamismo. Em resultado desta evolução, a economia portuguesa deverá continuar a apresentar ganhos de quota de mercado ao longo do horizonte de projeção, ainda que progressivamente mais moderados.

O dinamismo das exportações ao longo do horizonte de projeção traduz-se na continuação do aumento do seu peso no PIB, mesmo quando excluídos os respetivos conteúdos importados. Assim, em 2019, o peso das exportações no PIB deverá situar-se em 48 por cento, que compara com 32 por cento em 2008 (considerando os níveis líquidos de conteúdos importados, este peso deverá aumentar de cerca de 20 para cerca de 27 por cento no mesmo período).

A atual projeção aponta para uma desaceleração das importações de bens e serviços em 2016, para 3,5 por cento, após o crescimento muito significativo registado em 2015 (8,2 por cento). Em 2017-2018, as importações deverão acelerar novamente para valores em torno de 5 por cento, desacelerando em 2019 para 4,5 por cento. Este perfil reflete uma evolução das importações aproximadamente em linha com a sua elasticidade histórica face à procura global ponderada por conteúdos importados, o que implica a continuação do aumento da

penetração de importações ao longo do horizonte de projeção, embora de forma mais moderada do que a observada nos anos mais recentes.

A evolução muito dinâmica projetada para as exportações e importações deverá implicar a continuação da tendência, acentuada a partir 2010, de aumento do grau de abertura da economia portuguesa, após uma ligeira redução em 2016.

1.2 Dinâmicas de exportação e internacionalização das empresas

Nas últimas décadas, a economia mundial tem-se caracterizado por um forte acréscimo das trocas internacionais. De uma forma crescente, os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, criam-se novos espaços de integração formal para facilitar as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios. Com a globalização e o acréscimo da concorrência internacional já nada é como dantes e as empresas procuram encontrar novas formas de estar no mercado global. Desta forma, internacionalizar tem sido a palavra de ordem para as estratégias empresariais, não só das grandes empresas como das PME - pequenas e médias empresas (Dias, 2007).

A internacionalização ao nível dos negócios é, nos tempos atuais, um dos acontecimentos mais significativos na economia a nível mundial (Viana e Hortinha, 2005 apud Gonçalves, 2015). Numa era de mercados globalizados, os gestores, os profissionais que prestam serviços de consultoria e os investigadores da área da internacionalização, sugerem que a análise das indústrias e das estratégias das empresas deve acontecer tendo em conta o contexto global em que acontecem (Zou e Cavusgil, 1996 apud Gonçalves, 2015).

Numa era dominada pela tecnologia e pelas redes sociais online, o mundo dos negócios (e não só) está cada vez mais ligado, tendo havido um significativo aumento da troca de bens e mercadorias a nível internacional, mas também de informações, com uma mais livre circulação de recursos financeiros mas também humanos, entre as diferentes regiões geográficas. A cada momento perspectivam-se novas oportunidades a nível empresarial, isto se considerarmos o mercado para as empresas e para os consumidores o mundo mais conectado e globalizado a que já fizemos referência (Sousa *et al.*, 2014)

Segundo o mesmo autor, as transações comerciais entre os países têm-se intensificado e as empresas olham para o mercado a uma escala global, disponibilizando os seus produtos e serviços em diferentes locais do globo e com uma maior variedade. Para que possam estar na vanguarda nos diversos mercados e face à concorrência, assume maior importância ser-

se flexível e inovador, uma vez que os mercados estão mais incertos e produtos e serviços perdem muito rapidamente a sua liderança no mercado.

Só com esta capacidade de ajustamento aos diferentes mercados e de resposta às necessidades dos seus clientes as empresas poderão ultrapassar os diferentes desafios no comércio internacional (Rugman e Verbeke, 2004 apud Gonçalves, 2015).

Actualmente, como no passado, o processo de internacionalização das empresas portuguesas é crucial para o incremento da dimensão e a abertura de novas perspectivas de prossecução sustentada das actividades. A realidade com que as empresas nacionais se confrontaram nos últimos anos mostrou de forma indelével que as oportunidades não se esgotam internamente e que o sucesso das organizações constrói-se também a partir da capacidade de evoluir perante as adversidades (Deloitte e AICEP, 2014).

Os resultados apresentados no relatório *Insight: Um olhar sobre a internacionalização das PME* (CCIP, 2017) revelam que a vasta maioria das empresas inquiridas (72%) admite que de uma forma ou de outra o seu objetivo é crescer: acompanhar o seu crescimento no mercado interno, complementar um contexto de saturação interno ou mesmo compensar uma quebra do volume de negócios dentro das fronteiras portuguesas. A forma como o fazem é predominantemente a exportação, em vários modelos: ou exportam diretamente para clientes internacionais, ou através de agentes em Portugal ou lá fora. Apenas uma pequena percentagem das empresas (9%) dizem ter estabelecido uma sucursal ou filial própria num país estrangeiro.

De modo similar, no *Estudo sem fronteiras - PMEs levantam voo* (Deloitte e AICEP, 2014), conclui-se que, do ponto de vista das principais estratégias de internacionalização, as empresas que participaram no estudo continuam a privilegiar a exportação para o cliente final (69%) e a exportação via agentes ou distribuidores (55%), em detrimento de investimentos directos no local de destino (11%) e através de franchising (1%), opções que apresentam menor relevância.

De acordo com os dados do Banco de Portugal, nos últimos cinco anos, as exportações e importações de bens e serviços registaram taxas de crescimento médias anuais de 4,9% e 1,2%, respetivamente.

No primeiro semestre de 2016, as exportações de bens e serviços verificaram uma quebra de 1,3%, face ao período homólogo do ano anterior, e as importações diminuíram 2%, tendo a taxa de cobertura alcançado 103%. O saldo da balança comercial de bens e serviços foi positivo entre 2012 e o primeiro semestre de 2016, invertendo a tendência negativa registada anteriormente.

Também no primeiro semestre de 2016, no que respeita às exportações e importações apenas de bens, verificou-se um decréscimo de 1,4% de ambos os fluxos em termos homólogos, de acordo com os dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, correspondendo a uma taxa de cobertura de 83,2%. O saldo da balança comercial de mercadorias continuou a apresentar um défice no primeiro semestre de 2016, tendo-se no entanto verificado um desagravamento face ao período homólogo (AICEP Portugal Global, 2016a).

Dados do INE - Instituto Nacional de Estatística, presentes na publicação *Estatísticas do Comércio Internacional 2015* (INE, 2016b), sintetizam os aspectos mais relevantes da dinâmica das transações de Portugal com o exterior:

- Em 2015 as exportações de bens atingiram 49 826 milhões de euros, o que corresponde a um aumento nominal de 3,7% relativamente ao ano anterior. O valor das importações de bens cresceu 2,2%, totalizando 60 310 milhões de euros. O Comércio Intra-UE foi responsável pelo aumento global em ambos os fluxos, dado que as transações com os países Extra-UE diminuíram.
- Registou-se um défice de 10 485 milhões de euros, menos 494 milhões de euros que no ano anterior. Esta redução traduziu as diminuições dos défices tanto com o Comércio Intra-UE como com o Comércio Extra-UE. No primeiro caso, o aumento das exportações foi superior ao acréscimo das importações. No segundo caso, a diminuição das importações foi mais intensa que a redução das exportações.

- Assim, o peso dos países Intra-UE nas transações de Portugal com o exterior continuou a aumentar em ambos os fluxos, tendo atingido 72,8% nas exportações e 76,5% nas importações.
- Nas transações comerciais de bens com os Estados-Membros da UE fora da Zona Euro registou-se um saldo positivo, que se vem verificando desde 2011.
- Os principais clientes e fornecedores externos de bens continuaram a ser Espanha, França e Alemanha. No seu conjunto, concentraram 48,9% das exportações e 53,3% das importações.
- Espanha permaneceu como o principal parceiro comercial (cerca de 1/4 das exportações e de 1/3 das importações), tendo as transações com o país vizinho registado os maiores acréscimos na globalidade dos países.
- Angola perdeu a sua posição como principal parceiro Extra-UE de Portugal em 2015, devido às acentuadas reduções verificadas em ambos os fluxos. Os Estados Unidos passaram a ser o principal destino fora da UE para os bens nacionais e a China o maior fornecedor de bens fora da UE.
- Os maiores défices continuaram a verificar-se com Espanha, Alemanha e Itália, enquanto os maiores excedentes se registaram com os Estados Unidos, França e Reino Unido.
- As exportações portuguesas de bens apresentaram um dinamismo superior à evolução registada nas importações totais de bens efetuadas pelos principais países de destino (Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos), tendo o diferencial mais elevado sido registado nos Estados Unidos.
- *As Máquinas e aparelhos, Veículos e outro material de transporte e Combustíveis minerais* permaneceram como os principais grupos de produtos exportados.

- Tal como em 2014, as exportações e as importações de *Combustíveis minerais* diminuíram, refletindo em larga medida a redução dos preços nos mercados internacionais, em especial da cotação do petróleo bruto (*brent*), cuja cotação média anual em euros diminuiu 36,5% em 2015.
- As *Máquinas e aparelhos* passaram a ser o principal grupo de produtos importado do exterior.
- Os maiores défices continuaram a registar-se nas transações de *Combustíveis minerais*, produtos *Químicos e Agrícolas* e os maiores excedentes nos *Minerais e minérios*, *Calçado* e *Pastas celulósicas e papel*.
- Tal como nos últimos anos, o peso dos produtos de alta tecnologia (PAT) aumentou em ambos os fluxos, tendo atingido um peso de 3,8% nas exportações e 7,8% nas importações.
- Os *Produtos eletrónicos-Telecomunicações* mantiveram-se como os principais PAT transacionados com o exterior, tendo atingido um peso de 48,0% nas exportações e de 37,8% nas importações deste tipo de produtos.
- Em 2014 Portugal foi dos três principais exportadores mundiais em diversos bens, destacando-se claramente a sua importância na exportação de *Cortiça e suas obras*.

De acordo com a publicação *Comércio Internacional por Características das Empresas 2015* (INE, 2016a), tanto nas exportações como nas importações de bens evidencia-se uma significativa concentração do valor transacionado num número reduzido de empresas. Em 2015, as 100 maiores empresas exportadoras concentraram perto de 44% das exportações e as 100 maiores empresas importadoras representaram cerca de 39% das importações.

O INE refere ainda que a maior parte das empresas transacionou bens com apenas um país: 69,7% das empresas exportadoras e 86,9% das empresas importadoras. Todavia, as empresas com maior diversificação de mercados (empresas com parceiros em pelo menos

20 mercados) foram responsáveis por uma parte significativa das transações: 43,8% nas exportações e 26,6% nas importações. Comparativamente com 2010, reduziu-se o grau de exposição das empresas nos mercados de exportação e aumentou nos mercados fornecedores.

No que concerne ao grau de exposição das empresas face a apenas um mercado, a mesma fonte constata que este diminuiu entre 2010 e 2015, indiciando uma redução da dependência das empresas exportadoras de bens face a apenas um mercado. Esta evolução poderá traduzir uma maior aposta por parte das empresas na diversificação de mercados, em resposta à crise global do comércio internacional verificada em 2009 e a crises específicas em alguns mercados relevantes, como foi o caso de Angola.

1.3 O Perfil Exportador da Região Centro

De acordo com a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (CCDRC, 2016b), a Região Centro caracteriza-se por uma rede de cidades médias bem distribuídas, apresentando, no entanto, um desenvolvimento muito diferenciado entre os territórios da faixa litoral e do interior. Em 2012, o Produto Interno Bruto (PIB) gerado na Região Centro foi de 30,3 mil milhões de euros, representando 18,4% do PIB nacional, constituindo-se esta região como a terceira do país, a seguir a Lisboa e ao Norte, em termos do contributo para o PIB nacional.

“A Região Centro apresenta uma vocação exportadora acima da média nacional, com um saldo positivo da balança comercial de bens, uma realidade que importa ver ainda mais reforçada e alavancada em 2014-2020” (CCDRC, 2016b).

A CCDRC caracteriza esta Região como uma que sabe exportar, constatando-se que, contrariamente ao que sucede a nível nacional, apresenta uma balança comercial de bens sustentadamente superavitária.

Apesar das atividades baseadas na produção e comercialização de bens transacionáveis evidenciarem uma forte dinâmica, sendo fundamentais para a capacidade exportadora e de criação de emprego, reconhece-se que existe um espaço a percorrer para a criação de sinergias entre atividades e para potenciar a participação em redes de inovação e de criação de emprego mais qualificado. Considera-se que estas ações permitirão reforçar a forte componente exportadora que se observa na Região Centro, fortalecendo o valor nacional incorporado nessas mesmas exportações e promovendo a substituição de importações pela produção regional, aspeto que se observa de grande relevância não só para a Região, como para todo o país.

O tecido empresarial da Região Centro apresenta algumas características relevantes de mencionar:

- predominância de pequenas e microempresas, com graus elevados de flexibilidade e resiliência; de mencionar que existem no entanto já 143 empresas que faturam acima de 35 M€/ano;
- grande número de empresas exportadoras, sendo que 105 empresas exportam acima de 15 M€/ano;
- número considerável de empresas que conquistam reconhecimento nacional e de empresas que, apesar de recentemente constituídas, alcançam resultados bastante positivos.

Verifica-se que a generalidade das CAE que compõem as principais fileiras de especialização da Região Centro tem uma forte exposição aos mercados internacionais, quando se compara com o padrão nacional. Destaca-se ainda assim a muito forte concentração das exportações num conjunto reduzido de setores de especialização: a fabricação de pasta e papel, os produtos químicos, borracha e materiais plásticos, os produtos minerais, os produtos metálicos, o equipamento elétrico e as máquinas e equipamento representam quase metade do total de exportações da Região Centro, quando pesam 20% no total do VAB regional. Constata-se que o setor que mais pesa nas exportações regionais é o da fabricação de veículos automóveis e componentes para veículos automóveis, mas com um valor de 12%, ligeiramente abaixo da média nacional (13%).

No que se refere às exportações, a CCDRC refere que os principais setores de especialização desta Região são:

- a) os equipamentos de transportes, as máquinas e os equipamentos, a pasta e papel e as cerâmicas e vidro, se tivermos em conta a comparação com o perfil nacional;
- b) as cerâmicas e vidro, os produtos metálicos, a pasta e papel, o equipamento elétrico, os produtos químicos (exceto os farmacêuticos), as máquinas e equipamentos, os plásticos e borracha e as indústrias alimentares;

- c) o papel e as publicações, os materiais de construção e os produtos metálicos e os produtos agrícolas, florestais e piscícolas, as máquinas e os equipamentos eletrónicos e o material de transporte (de forma emergente nesta década), numa ótica de produto.

Verifica-se que nesta Região o domínio que lidera as exportações é o dos Materiais, embora os domínios associados ao setor primário (Agricultura, Floresta e Mar) tenham um peso relevante no volume de exportações. Constatou-se que entre 2001 e 2011 foi nos domínios do Mar, das TICE, da Saúde e Bem Estar e do Turismo que a Região Centro aumentou a concentração relativa das exportações.

De acordo com os dados presentes no *Barómetro Centro de Portugal* (CCDRC, 2016a), em 2015 as exportações de bens da Região Centro ascendiam a 9,6 mil milhões de euros, representando 19,4% do total nacional. Desde 2009 que o peso das exportações de bens no produto interno bruto (PIB) regional tem vindo a aumentar, tendo atingido, em 2014, o valor máximo da série (28,3%).

Na Região Centro constatou-se que as exportações de bens superam largamente as importações de bens (124,4%), situação inversa à do país como um todo, onde predominam as importações de bens. Verifica-se ainda que em 2015 apenas 1,8% das exportações da Região Centro do país respeitavam a bens de alta tecnologia, valor situado aquém da média nacional (3,8%).

Do estudo *Breve Abordagem Estatística –Empresas Região Centro*, elaborado pela Câmara de Comércio e Indústria do Centro (CEC, 2015) foi possível extrair a seguinte informação estatística relativa às exportações da Região Centro:

- As quatro NUTIII da Região Centro que mais exportaram em 2013 foram a Região de Aveiro, Região de Leiria, Viseu Dão Lafões e a Região de Coimbra representando, respetivamente, 34,36%, 14,59%, 13,20% e 12,76% das exportações da Região Centro.

- As quatro NUTIII da Região Centro que menos exportaram em 2013 foram a Beira Baixa, as Beiras e Serra da Estrela, o Médio Tejo e o Oeste representando, respetivamente, 1,70%, 5,24%, 7,76% e 10,41% das exportações da Região Centro.
- A nível da Região Centro o comércio Intra-UE representou 74,95% do total das exportações do Centro.
- As quatro NUTIII da Região Centro que registaram maior comércio Intra-UE foram a Região de Aveiro, a Região de Leiria, Viseu Dão Lafões e a Região de Coimbra representando, respetivamente, 35,27%, 13,93%, 13,39% e 12,84% do total do comércio Intra-UE da Região Centro.
- As quatro NUTIII da Região Centro com menor comércio Intra-UE foram a Beira Baixa, as Beiras e Serra da Estrela, o Médio Tejo e o Oeste representando, respetivamente, 1,86%, 5,43%, 8% e 9,29% do total do comércio Intra-UE da Região Centro.
- Por seu lado, o comércio Extra-UE representou 25,05% do total das exportações da Região Centro.
- As quatro NUTIII da Região Centro que registaram maior comércio Extra-UE foram a Região de Aveiro, Região de Leiria, o Oeste e Viseu Dão Lafões representando, respetivamente, 31,62%, 16,56%, 13,75% e 12,64% do total do comércio Extra-UE da Região Centro.
- As quatro NUTIII da Região Centro que registaram um menor comércio Extra-UE foram a Beira Baixa, as Beiras e Serra da Estrela, o Médio Tejo e a Região de Coimbra representando, respetivamente, 1,22%, 4,65%, 7,05% e 12,51% do total do comércio Extra-UE da Região Centro.

De acordo com o *Diagnóstico prospetivo da Região Centro* (CCDRC, 2013), e no contexto do presente estudo, importa ainda mencionar algumas das principais Forças atribuídas à Região Centro:

- Estrutura produtiva regional diversificada, com áreas de especialização tradicionais distribuídas de forma equilibrada pelo território.
- Novos focos de industrialização a partir de atividades de forte intensidade tecnológica, assentes em empresas de elevado potencial de crescimento (empresas gazela e PME líder) em termos de volume de negócio, exportações e criação de emprego qualificado.
- Sistema científico e tecnológico com uma oferta de qualidade: instituições de ensino superior, laboratórios do estado, centros de investigação, centros tecnológicos e de transferência de tecnologia, que se afirmam cada vez mais a nível internacional, como é o caso do Instituto Pedro Nunes, considerado em 2010 a melhor incubadora de base tecnológica mundial.
- Elevada capacidade científica e tecnológica da Região Centro, confirmada pelo Regional Innovation Scoreboard (relativo a 2012), em que passou a estar entre as 100 regiões mais inovadoras da Europa (como innovation follower).
- Áreas de excelência regional nos domínios da saúde e ciências da vida, da biotecnologia, das TICE (informática comunicações e eletrónica), dos materiais, do mar e da agricultura e da floresta.

De igual modo, torna-se relevante apresentar algumas das principais Oportunidades para esta Região, apontadas pela mesma fonte:

- Clusterização das atividades económicas, alargando e densificando, através da incorporação de inovação e tecnologia, ou novas formas de organização, gestão e promoção das atividades, a cadeia de valor dos setores tradicionais com aptidão exportadora.
- Valorizar a aposta europeia no conhecimento e na inovação no quadro da estratégia EUROPA 2020, tendo em conta a capacidade do sistema científico e tecnológico regional.
- Valorizar a aposta nacional na reindustrialização e na exportação, através do aproveitamento do potencial dos setores e sistemas produtivos regionais e da sua articulação com as dinâmicas já referidas na área da ciência e tecnologia.

Por fim, de mencionar que o referido diagnóstico alega que uma das prioridades estratégicas nucleares para a Região Centro entre 2014 e 2020 é a de criar Valor Acrescentado. A Região Centro tem um conjunto de recursos e potencialidades que podem estar na base de uma nova dinâmica produtiva e empreendedora, que reforce as cadeias de valor daqueles recursos que já estão no mercado e que promova novos processos de progresso económico, assentes em estratégias de inovação e internacionalização, através de uma conjugação de esforços, centrados na criação de valor acrescentado, tanto por parte de entidades privadas como por parte do terceiro setor e da administração pública (CCDRC, 2013).

2. Diáspora Portuguesa

2.1 As diásporas e a globalização

O termo Diáspora tem origem grega e significa dispersão. Foi frequentemente utilizado no passado para designar situações de êxodo forçado de populações, em situações angustiantes, tal como aconteceu em razão das perseguições ao povo judeu e, igualmente, como fuga ao genocídio de que foi vítima a população da Arménia. No tempo presente, porém, a palavra diáspora tem vindo a ganhar, em termos sociológicos e também políticos, um novo significado, directamente ligado a situações de migração internacional, quando se caracterizam por um certo grau de permanência temporal, alguma diversidade de destinos, e, sobretudo, quando se verifica existir um forte sentimento de pertença das comunidades imigradas em relação ao seu país de origem e às raízes culturais ancestrais (Neves e Rocha-Trindade, 2008).

No seu guia *Developing a Road Map for Engaging Diasporas in Development: A Handbook for Policymakers and Practitioners in Home and Host Countries*, a Organização Internacional para as Migrações (OIM) fornece uma definição ampla das diásporas como “membros de comunidades étnicas e nacionais, que deixaram, mas mantêm, ligações com sua terra natal”. Com isso, transmite a ideia de populações transnacionais que vivem numa localidade, mas mantêm a identidade e relações com o país de origem, podendo coexistir em ambos os locais (Chabrawi e James, 2015).

Segundo Neves e Rocha-Trindade (2008), a importância crescente do conceito de diáspora advém também da acrescida facilidade das deslocações entre os mais diversos pontos do Globo, permitindo uma diversificação muito eficaz de quaisquer formas de mobilidade humana, a partir de todas as origens e em direcção a qualquer destino. A emigração portuguesa constitui um exemplo típico de diáspora cultural: antiga desde há séculos; diversificada por todos os continentes; com uma dimensão muito significativa e conservando

laços afectivos e materiais com as suas origens, pese embora o decurso de décadas e de gerações.

Tal como propõe Rodriguez-Montemayor (2012), as normas de reciprocidade e confiança que caracterizam os grupos de pessoas, tais como as pertencentes às diásporas, criam um tipo de capital social, ou seja, redes e contatos que podem ser tão cruciais quanto o capital financeiro para o desenvolvimento económico de um país. O capital social, combinado com o capital humano (habilidades e conhecimentos), preenche os espaços sociais transnacionais na formação de relações sociais duráveis.

As Diásporas, caracterizadas por uma forte identidade cultural, pela manutenção de laços com o país de origem e pela sua natureza transnacional, têm vindo a desempenhar um papel de crescente relevância na sociedade global, onde surgem como actores não-estatais de primeiro plano com crescente peso económico e em alguns casos também político. Para os Estados de origem constituem activos estratégicos potenciais, fundamentais para responder aos novos desafios da globalização, conferindo-lhes uma vantagem competitiva adicional na economia/ sociedade do conhecimento global. Para os países de acolhimento a sua relevância tem também vindo a acentuar-se, não só como fator dinamizador do empreendedorismo e de correcção dos desequilíbrios demográficos, mas também como elo especial de ligação com o Estado de origem e um vector da respectiva política externa bilateral (Neves e Rocha-Trindade, 2008).

As diásporas geralmente envolvem formações sociopolíticas criadas como resultado de movimentos migratórios voluntários ou forçados. No entanto, o conceito de diáspora abrange múltiplas realidades que diferem de país para país: pessoas que se estabelecem de forma permanente, trabalhadores migrantes que permanecem no exterior por um período de tempo, cidadãos de dupla nacionalidade, diásporas étnicas, e a segunda geração de migrantes. Portanto, os membros da diáspora num determinado país não são necessariamente os migrantes (Rodriguez-Montemayor, 2012).

De acordo com Chabrawi e James (2015), o movimento de evasão de profissionais altamente qualificados de um país para a outro em busca de oportunidades profissionais, condições

económicas e/ou políticas favoráveis, melhores salários e condições de vida ficou conhecido como *brain drain* – evasão ou fuga de cérebros. Inicialmente este termo fora cunhado pela Sociedade Real de Londres aos cientistas tecnológicos que emigraram da Europa para a América do Norte. Atualmente, os termos *brain gain* – ganho de cérebros – e *brain circulation* – circulação de cérebros – têm tomado o lugar da visão negativa da perda de talentos, identificando vantagens na atração e/ou imigração de cérebros, bem como no aproveitamento inteligente de cérebros que emigraram outrora, respectivamente.

A intensificação das migrações internacionais e dos fluxos humanos é uma das dimensões centrais do processo de globalização que se desenvolve em paralelo com a intensificação dos fluxos comerciais, de Investimento Directo Estrangeiro (IDE) e financeiros, apesar de terem em contraste com os outros fluxos uma conotação mais negativa. É que na dinâmica da globalização a lógica das fronteiras abertas e porosas aplica-se aos bens, serviços e capitais mas não às pessoas. As mudanças estruturais que as sociedades e o sistema internacional experimentam não são apenas determinadas pelo impacto do processo de globalização, mas pela interação entre três processos distintos, apesar de interligados, e simultâneos: a globalização, a emergência da sociedade/economia do conhecimento e a sociedade em rede. Em resultado, não temos vivido apenas num contexto marcado pela globalização, mas antes por um processo mais complexo que envolve simultaneamente globalização e localização, que alguns têm designado por “glocalização” (Rosenau, 2002; Enright, 2001), que contribui para reforçar a relevância dos fenómenos migratórios (apud Neves e Rocha-Trindade, 2008).

O mesmo autor refere que o fator localização está directamente associado ao processo de emergência da sociedade do conhecimento, que se caracteriza não só por toda a sua actividade se orientar para a produção, difusão e uso efectivo do conhecimento, o que envolve a sua operacionalização através da inovação - novos produtos, novos processos e tecnologias organizacionais com valor económico no mercado - e um papel central dos activos intangíveis, o capital humano e o capital social, mas também por ser uma sociedade da aprendizagem.

As migrações não são um fenómeno novo, mas neste contexto ganham uma nova relevância outras configurações e uma nova dinâmica que resulta do cruzamento e interacção entre a globalização e a sociedade do conhecimento, o que gera não só a intensificação quantitativa dos fluxos migratórios, mas também alterações qualitativas que envolvem novas formas, novas dinâmicas, novos riscos, novos protagonistas e motivações (Rocha, 2007 apud Neves e Rocha-Trindade, 2008).

No contexto da sociedade do conhecimento assume crescente relevância a migração de mão-de-obra qualificada, ou dos novos fluxos de “knowledge workers”, cientistas e académicos, assim como uma nova “emigração de oportunidade” que procura explorar as oportunidades do mercado global numa perspectiva empreendedora, a par da tradicional e compulsiva “emigração de necessidade” que procura fugir ao drama da pobreza e a condições de vida sub-humanas. De igual modo, os novos processos de migrações temporárias e circulares que se estabelecem entre diversos destinos e o país de origem ilustram a nova realidade (Neves e Rocha-Trindade, 2008).

O referido autor considera que, no contexto da *glocalização* e, em especial, em resultado da dinâmica da transição para a sociedade do conhecimento, os fluxos de pessoas e o capital humano assumem uma relevância estratégica acrescida, conferindo às migrações uma posição central e contribuindo para a emergência de uma visão mais positiva que sublinha a importância dos laços informais e dos actores não-estatais. Tal permite encarar as diásporas como elos privilegiados no relacionamento entre o país de acolhimento e o respectivo país de origem, assim como fatores estratégicos de política externa dos países de origem e instrumento fundamental do seu “soft power”.

De acordo com Chabrawi e James (2015), os grupos de diáspora organizam-se, regra geral, de forma natural e orgânica sem a necessidade de um animador externo, devido à necessidade de se manterem relações sociais com pessoas da mesma identidade cultural. Posteriormente, podem evoluir para um formato mais avançado em que são incorporadas motivações pelas quais migraram, como aspectos laborais, realização de negócios, investimentos, parcerias em ciência e tecnologia.

Essas iniciativas iniciais evoluíram para formatos de “redes de diáspora” e ganharam proporções antes não imaginadas, conferindo diversos benefícios aos expatriados e aos seus países de origem. Cada país experiencia a diáspora dos seus talentos de acordo com as especificidades e características do contexto. Não obstante, todas acabam por beneficiar o desenvolvimento do país de origem a partir dos talentos expatriados, de diversos modos.

Referindo-se em concreto ao caso de Portugal, Rodrigues (2011) refere que o fenómeno das migrações acompanha a história portuguesa desde os tempos mais remotos. Assim, país de emigrantes e também de imigrantes, Portugal foi acompanhando as mudanças mundiais ao nível político, social e económico, possuindo portanto uma história migratória rica e variada.

O mesmo autor reforça que a globalização levou à necessidade de uma dinâmica de intercâmbios de competências entre vários países que se tem intensificado, gerando mudanças nas características, perfis e vagas dos migrantes, o que alterou o panorama das migrações do século XXI. Portugal não escapou a estas mudanças, não só pela alternância nos papéis dos agentes das migrações, ao passarmos de país de emigrantes a país que é igualmente de imigração, como também pelas alterações verificadas nas características desses mesmos agentes, agora detentores de qualificações académicas mais elevadas.

Segundo a AICEP Portugal Global (2016b), a importância da Diáspora Portuguesa pode medir-se pelo elevado número de cidadãos portugueses que se distinguem em todo o mundo. Estes desempenham um papel empreendedor, inovador e responsável no contexto das sociedades onde estão integrados e exercem um papel fundamental no estímulo à cooperação entre Portugal e os respetivos países de acolhimento.

De sublinhar as palavras de Miguel Frاسquilho, Presidente do Conselho de Administração da AICEP:

Os portugueses da diáspora são cada vez mais empreendedores, inovadores, dinâmicos e responsáveis no contexto das sociedades onde se inserem e exercem um papel fundamental no encorajamento à cooperação entre Portugal e os países de acolhimento. Os inúmeros casos de portugueses que criaram empresas de sucesso em diversos pontos do mundo e muitos outros que desempenham funções de relevo a nível

económico, cultural, social e político são, hoje, um ativo estratégico na promoção e reconhecimento internacional de Portugal.

Pelas minhas funções, enquanto presidente da AICEP, contacto com muitos portugueses espalhados pelos quatro cantos do mundo, e... sim, a nossa diáspora gosta de Portugal e esforça-se para elevar o seu país ao patamar cimeiro do reconhecimento mundial. Continuamos a dar “novos mundos ao mundo”, mas agora pelo saber, conhecimento, inovação e também pela ciência.

Da mesma forma, é importante destacar o discurso do Sr. Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, aquando da sua intervenção na sessão de encerramento do Conselho da Diáspora em Dezembro de 2016 (LusoJornal, 2017):

Estamos em diáspora desde que que nos conhecemos, começou por ser em pequeno quando fazíamos a navegação ao longo da costa, expandiu-se com os chamados descobrimentos e nunca mais deixámos de viver em diáspora. Somos uma nação em diáspora o que significa que temos um Portugal espiritual muito mais forte do que Portugal físico. Mais forte em termos quantitativos e em termos qualitativos. [...] Temos o reconhecimento em domínios muito variados, na cultura, nas artes, academia, ao desporto, etc, temos um reconhecimento crescente a nível universal e temos sinais disso [...].

Em rigor não há uma diáspora, há várias diásporas desde logo no tempo. Vamos esquecer as diásporas dos tempos de crise no século XIX, no século XX, mas concentremo-nos naquelas que são do nosso tempo. Há uma diáspora dos anos 60 e 70 menos qualificadas do que as subsequentes e essa diáspora numa parte já desapareceu fisicamente, outra parte prolonga-se através dos seus descendentes. Há uma segunda diáspora [...], uma diáspora mais qualificada, que atravessa os anos da democracia, por razões muito diferentes, são empresários, gestores, artistas, cientistas, académicos, espalharam-se pelo mundo e têm pelo mundo projetado e construído Portugal fora do seu território físico. E depois há uma terceira diáspora dos últimos 4-5 anos que continua, ainda não parou, que é uma diáspora de jovens, com pós-graduantes, quadros, que estão espalhados

pela Europa e fora da Europa com outra circulação, porque muitos deles não estão para ficar, estão para ir e vir e para estar em contacto em rede [...] e são 3 diásporas diferentes no tempo e no modo.

A primeira diáspora fixou-se lá, uns acabaram por regressar, outros não e os descendentes fixaram-se lá [...]. Depois há a [segunda] diáspora que já funciona em rede, muito mais rápido do que a primeira, é doutro tempo, com outras aptidões, e outras tecnologias [...]. Depois há a terceira diáspora que ainda está numa fase de federação, de integração.

[...] A primeira diáspora tem uma projeção localizada onde as Comunidades estão implantadas. Hoje já tem líderes políticos locais e líderes empresariais locais. As duas outras têm uma projeção que decorre: funcionar em rede tanto lá fora como cá dentro. Podem servir de canal para trazer ideias, trazer investimentos, contactos (...).

2.2 Distribuição dos emigrantes portugueses pelo Mundo

No estudo *Emigração Portuguesa, Relatório Estatístico 2015*, Pires *et al.* (2015) refere que Portugal é hoje o país da União Europeia com mais emigrantes em proporção da população residente. O número de emigrantes portugueses supera os dois milhões, o que significa que mais de 20% dos portugueses vive fora do país em que nasceu.

A emigração portuguesa tem sido uma constante desde a II Guerra Mundial. Até meados dos anos 60, foi uma emigração predominantemente intercontinental, com a América e as excolónias de África como destinos principais. A partir de então, dirigiu-se sobretudo para destinos europeus. Neste longo período, a sua intensidade foi variável.

Constata-se que a emigração portuguesa tem crescido continuamente desde a adesão de Portugal à União Europeia, depois da retração que se seguiu ao 25 de Abril de 74, e acelerado desde que a economia portuguesa entrou em estagnação prolongada, no início deste século. Porém, o ritmo de crescimento verificado nos últimos anos é um fenómeno novo, como nova é a hierarquia dos destinos e a qualificação dos fluxos.

De acordo com o relatório mencionado, entre 2010 e 2013, o número de saídas de Portugal cresceu mais de 50%. Entre 2013 e 2014, a emigração estabilizou em torno das 110 mil pessoas por ano. É preciso recuar a 1973 para se encontrar valores para a emigração desta ordem de grandeza.

Considerada a terceira grande vaga de emigração portuguesa, a saída destes profissionais qualificados processa-se de forma bem diferente das vagas anteriores, quer pelos motivos que levaram à partida, não apenas por fatores económicos, mas sobretudo pela progressão na carreira, quer pelas dificuldades de integração noutra país, agora minimizadas por uma melhor preparação cultural e linguística. Ao contrário, depois de nas descobertas termos levado novos mundos ao mundo, estes portugueses espalhados pelo globo funcionam como excelentes representantes, divulgando o nosso mundo aos outros mundos (Rodrigues, 2011).

Vários autores referem que atualmente, face à situação que o país atravessa, verifica-se um surto de emigração bastante forte, sendo estes novos emigrantes caracterizados, na grande maioria, pela sua preparação profissional nas mais diversas áreas, fruto de uma formação académica superior. A este nível deveremos acrescentar os luso-descendentes, que, pelo ambiente familiar que os rodeia, serão também os continuadores de uma forte ligação a Portugal.

Segundo o Gabinete do Secretário de Estado das Comunidades Portuguesas (2014), a nova emigração tem características substancialmente diferentes das que se verificaram anteriormente: a migração de um significativo número de quadros com qualificações académicas superiores, a mobilidade constante de muitos trabalhadores e empresários, particularmente em sectores de atividade como a construção civil e as novas tecnologias, entre outros, a emigração de famílias inteiras, incluindo um número significativo de crianças em idade escolar, bem como de pessoas com idades mais avançadas e por vezes com empregos duradouros em Portugal, em resultado de dificuldades para cumprirem compromissos estabelecidos.

Portugal apresenta, em termos migratórios, uma posição semelhante à que ocupa no plano socioeconómico mais geral, ou seja, a de um país de desenvolvimento intermédio. Dois indicadores exprimem bem essa posição: Portugal tem um PIB *per capita* e um índice de desenvolvimento humano com valores claramente inferiores ao dos principais países de destino da emigração com origem no seu território e superiores aos dos principais países de origem dos imigrantes que recebeu nos últimos 40 anos. Sendo, simultaneamente, origem de migrações para os polos mais desenvolvidos da Europa e destino de migrações com origem em África, América Latina e Leste europeu, Portugal tem conhecido, ao longo das últimas décadas, equilíbrios variáveis entre emigração e imigração (Pires *et al.*, 2015).

Em termos acumulados (*stock*), estima-se que haverá hoje no mundo cerca de 2,3 milhões de portugueses emigrados, isto é, de pessoas nascidas em Portugal a residir no estrangeiro há mais de um ano. Este valor é semelhante ao avançado pelo Banco Mundial para 2010, que indica haver 2.229.620 emigrantes portugueses no mundo. As Nações Unidas apontam

para um valor menor, de 1.884.244 emigrantes portugueses em 2010 e de cerca de 2 milhões em 2013 (1.999.560). Ao longo das décadas, cresceu a proporção de emigrantes portugueses a viver na Europa. Entre 1960 e 2010, o número de emigrantes portugueses a viver na Europa passou de 165 mil para mais de milhão e meio. Em 2010, mais de 2/3 dos portugueses emigrados viviam na Europa e quase 1/3 na América do Norte e do Sul. No resto do mundo apenas viviam cerca de 3% dos portugueses emigrados (Pires *et al.*, 2015).

Com base nos dados presentes no estudo *Emigração Portuguesa, Relatório Estatístico 2015*, Pires *et al.* (2015), extraímos os seguintes pontos relevantes:

- O Reino Unido é hoje o país para onde emigram mais portugueses: 30 mil em 2013, 31 mil em 2014. Seguem-se, como principais destinos dos fluxos, a Suíça (20 mil em 2013), a França (18 mil em 2012) e a Alemanha (10 mil em 2014).
- Fora da Europa, os principais países de destino da emigração portuguesa integram o espaço da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP): Angola (5 mil em 2014, 6.º país de destino), Moçambique (4 mil em 2013, 9.º país de destino) e Brasil (2 mil em 2014, 11.º país de destino).
- Ainda como destinos, merecem referência especial os países escandinavos, para onde o crescimento da emigração, em particular qualificada, tem sido uma constante nos últimos anos. Em termos relativos, a Noruega é mesmo o país para onde hoje mais cresce a emigração portuguesa.
- Referência para o facto de, pela primeira vez desde a crise de 2008, ter voltado a crescer a emigração para Espanha, com valores já significativos, constatando-se um aumento de 12% entre 2013 e 2014.
- A análise destes fluxos a partir do seu impacto no destino permite constatar que os portugueses representam 17% dos imigrantes entrados no Luxemburgo em 2014, 12% na Suíça em 2013 e 12% em Macau em 2014, bem como 8% em França em 2012. Assim sendo, os portugueses foram a nacionalidade mais representada entre os

novos imigrantes entrados em França, a segunda mais representada entre os novos imigrantes no Luxemburgo e na Suíça, a sexta no Reino Unido e a sétima no Brasil.

- Devido à grande vaga de emigração dos anos 60/70, a França continua a ser o país do mundo com maior número de portugueses emigrados, ultrapassando o meio milhão de indivíduos (592.281 em 2011), mesmo não sendo aquele para onde hoje se dirigem mais emigrantes portugueses. A Suíça surge em segundo lugar, com mais de 210 mil emigrantes portugueses (211.451 em 2013). Ainda com mais de 100 mil emigrantes portugueses residentes podemos referir, por ordem decrescente, os EUA (177 mil em 2014), Canadá (140 mil em 2011), Brasil (138 mil em 2010), Espanha (117 mil em 2014), Alemanha (107 mil em 2014) e Reino Unido (107 mil em 2013).
- Em termos relativos, no Luxemburgo eram portugueses 30% dos imigrantes (em 2011) e 12% de toda a população do país. No Brasil tinham nascido em Portugal 23% dos imigrantes (em 2010). Os nascidos em Portugal residentes no estrangeiro eram cerca de 10% dos imigrantes em França (11% em 2011), Cabo Verde (10% em 2010) e Suíça (9% em 2013). Os portugueses são a segunda nacionalidade mais numerosa entre a imigração na Suíça e a terceira maior população imigrante a residir em França.
- Na emigração portuguesa predominam os indivíduos em idade ativa mas existe uma tendência geral para o envelhecimento que resulta do facto de o recente crescimento da emigração ser ainda insuficiente para compensar a redução verificada entre 1974 e os finais do século XX. O grupo etário dos emigrantes com mais de 64 anos passou de 9% para 16% entre 2001 e 2011, no conjunto dos países da Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE), graças sobretudo ao contributo do grande envelhecimento observado nos países de destino americanos, para onde diminui muito a intensidade dos fluxos de entrada de novos portugueses. No Canadá aquela percentagem atingiu os 28% em 2011, valor que contrasta fortemente com o de 7% observado no Reino Unido, no mesmo ano.

- Predominam também, entre os portugueses emigrados, os indivíduos com baixas e muito baixas qualificações, embora se observe um crescimento significativo da proporção dos mais qualificados. A percentagem dos portugueses emigrados com formação superior a residir nos países da OCDE praticamente duplicou, passando de 6% para 11%, entre 2001 e 2011. Nos principais países de destino dos atuais fluxos de emigração a partir de Portugal, a situação é, no entanto, bastante contrastada. No Reino Unido, a percentagem dos emigrantes com mais de 15 anos que dispunham de um diploma do ensino superior era, em 2011, de 38%. No polo oposto, os emigrantes portugueses a residir em Espanha e no Luxemburgo com, no máximo, o ensino básico, representavam, respetivamente, 74% e 73% dos emigrantes portugueses residentes naqueles países com mais de 15 anos, em 2011.

Referindo-se aos emigrantes portugueses presentes no Reino Unido (como mencionado anteriormente, país para onde emigram mais portugueses), o relatório especifica os seguintes aspetos:

- Constata-se que os portugueses que chegaram ao Reino Unido nos últimos anos incluem uma proporção de indivíduos com ensino superior mais elevada do que a observada na emigração para outros destinos. Trata-se de um fluxo composto predominantemente por jovens adultos (cerca de um terço tem entre 25 a 34 anos) que se fixam maioritariamente em Londres (cerca de 50% em 2014).
- Em termos da distribuição por sexo, a imigração de portugueses para o Reino Unido é predominantemente masculina, embora tenha vindo a aumentar ligeiramente a proporção de mulheres. Em 2010, do total de portugueses que emigraram para o Reino Unido, 59% eram homens e 41% mulheres, enquanto em 2014 a proporção de mulheres subiu para 43%.
- Como acontece normalmente nas migrações internacionais, a maior parte dos emigrantes estão em idade ativa jovem. Cerca de 36% dos portugueses que imigra para o Reino Unido tem entre 25 e 34 anos. O grupo etário dos 18 aos 24 anos é o segundo mais representativo (cerca de 25%). Um quinto dos portugueses que entra

anualmente no Reino Unido tem entre 35 e 44 anos. Dez por cento dos portugueses que se deslocam para o Reino Unido têm entre 45 a 54 anos. Com menos de 18 anos entraram 2% do total de portugueses. Desde 2011, 4% dos portugueses entrados no Reino Unido têm 55 ou mais anos. Em 2014, dois terços (68%) dos portugueses entrados no Reino Unido tinham entre 25 e 59 anos e pouco mais de um quarto entre 18 e 24 anos.

- Inglaterra é o destino de uma larga maioria dos portugueses (94%) que imigra para o Reino Unido. Entre os que se deslocam para Inglaterra, 46% vão para Londres. Para o sudeste de Inglaterra imigram 13% e para o este 10% do total de portugueses. Quase metade dos portugueses entrados no Reino Unido em 2014 reside em Londres.

Em termos de motivações, de acordo com Vieira (2014), atualmente, uma das razões que poderá direcionar os fluxos de emigração portuguesa prende-se com a procura de mão-de-obra especializada nos países emergentes e as elevadas taxas de desemprego em Portugal. Outra causa que explica estes fluxos traduz-se na presença de comunidades de emigrantes portugueses perfeitamente implantadas nalguns países, simplificando a integração de novos emigrantes na comunidade. Tal como França, também a Venezuela e o Reino Unido constituem destinos de eleição dada a forte comunidade portuguesa aí existente.

O mesmo autor observa que os países com maiores comunidades de emigrantes portugueses incluem quer países com elevado nível de desenvolvimento, isto é PPC (Paridade do Poder de Compra) *per capita* – Luxemburgo, Macau, França – quer países com PPC *per capita* mais reduzido – Angola, Brasil – mas que observam um grande dinamismo no seu mercado interno (taxa de crescimento do PIB real).

Segundo Diogo (2014), os fluxos emigratórios portugueses, nas últimas duas décadas, classificados em termos de duração como sendo do tipo mais temporário, assemelham-se cada vez mais a fluxos de trabalhadores transnacionais que, não necessitando de um processo de assimilação ou mesmo de aculturação no país de acolhimento, definem projetos migratórios de mais curta duração com o claro objetivo de remediar as situações financeiras ou económicas mais debilitadas deixadas no país de origem ou para simplesmente adquirir

bens. Este fenómeno foi particularmente sentido na última década em que o país mergulhou em períodos de recessão e de fraco crescimento económico. Alguns setores tradicionais mais debilitados com a crise económica, como a construção civil, a desindustrialização do setor têxtil ou do setor mobiliário, bem como a contração dos serviços, têm sido os grandes fornecedores da mão-de-obra emigrante portuguesa nos últimos anos.

De acordo com Rodrigues (2011), o momento primeiro de uma migração, isto é, a saída do local de origem Portugal, pauta-se sobretudo por decisões de ordem profissional, sendo que a escolha do local de chegada acontece muitas vezes por mero acaso, na sequência de concursos estatais, através de recrutamento por parte de empresas, motivada por razões familiares ou de oportunidade profissional, em muitos casos sem a existência de uma opção individual específica, mas acontecendo também pela relação directa com a área de estudos ou profissão. Assim, nestes migrantes, tendo em conta algumas das razões apontadas, nem sempre há espaço para a construção de uma percepção sobre o local de chegada ou para a criação de expectativas em relação às diversas condicionantes do mesmo.

De acordo com este autor, as motivações que estão na base da migração podem ser de ordem pessoal, familiar, destacando-se todavia o fator profissional/carreira como base da maioria destes movimentos. Contudo, a expatriação acontece muitas vezes mais por acidente do que por políticas organizacionais ou planos de carreira. Acontecendo, quer por iniciativa própria, quer no âmbito de um reagrupamento/acompanhamento familiar ou através do simples contacto de outros compatriotas/amigos deslocados, o segundo fator apontado para a mobilidade internacional consiste no enriquecimento pessoal que a mesma proporciona.

De mencionar ainda que o aspecto mais diferenciador destes emigrantes, as já referidas habilitações académicas, condicionam muitos dos outros fatores, nomeadamente a menor dificuldade de integração, quer pelo melhor conhecimento da realidade a encontrar, quer pelo facto dessas qualificações permitirem a não ostracização por vezes associada à condição do imigrante.

2.3 O “Mercado da Saudade”

O termo “Mercado da Saudade” não consta do acervo científico mas antes da comunicação social de massas. De acordo com esta última, o ‘Mercado da Saudade’ refere-se ao conjunto de indivíduos que residem fora do seu país natal e que compram (ou podem vir a comprar) no seu destino de emigração produtos típicos do país de onde são originários por lhe recordarem a sua origem. A importância do “Mercado da Saudade” está associada não apenas à oportunidade de exportação e escoamento das produções do país de origem, como ao facto dos emigrantes poderem estar dispostos a pagar preços relativamente mais altos, pela dificuldade de aquisição destes produtos (Vieira, 2014).

Tal como mencionado anteriormente, a emigração portuguesa nos últimos anos voltou a ocorrer em massa, motivada essencialmente pela crise económica e o associado aumento do desemprego, sobretudo nas camadas mais jovens e qualificadas. Esta nova vaga migratória, constituída sobretudo por quadros técnicos, não só promove o crescimento do “Mercado da Saudade”, como aumenta o potencial para a emergência de novas oportunidades de negócio associadas a este mesmo mercado. Ou seja, a deslocação dos emigrantes para outros países, poderá não só estar associada ao trabalho por conta de outrem, como também à criação de novos negócios, associados ao crescimento da diáspora e ao consumo de produtos típicos das suas terras de origem. Podemos, assim, falar de empreendedorismo associado ao “Mercado da Saudade”, um empreendedorismo de oportunidade levado a cabo por gerações recentes de emigrantes e com habilitações literárias superiores (Vieira, 2014).

Como referiu Eduardo Lourenço (1988), a percepção da diferença numa terra estrangeira leva à descoberta de uma identidade até aí inconsciente. Esta poderá ser considerada a identidade nacional. Significa que viver fora do país de origem acentua a noção de pertença ao mesmo, reforçando os laços a vários níveis, o que se materializa na manutenção de uma rede diaspórica, na conservação da gastronomia típica, na ligação com aspectos culturais variados (música, literatura), na manutenção de contactos a vários níveis (pessoais, meios de comunicação social portugueses). Integrados na diferença, acentuam-se todas as características consideradas típicas da nacionalidade e que, quando se experimenta apenas

viver dentro do território nacional, não são valorizadas sobremaneira, pelo contrário (apud Rodrigues, 2011).

Chabrawi e James (2015) salientam que, na diáspora, há aqueles que constituíram as suas bases pessoais e profissionais e desejam permanecer fora do país; porém, não deixaram de manter a origem cultural e familiar, além da nostalgia que enlaça o vínculo com o país de origem, mantendo sempre o olhar para a terra natal.

Os emigrantes portugueses na Europa caracterizam-se por uma forte ligação às suas origens, como se comprova pelo volume de remessas que enviam para Portugal e pelo alargado consumo de produtos marcadamente nacionais, através do denominado “Mercado da Saudade”. Os emigrantes representam, nos seus países de acolhimento, um importante nicho de mercado para o desenvolvimento de negócios das empresas exportadoras, principalmente nas áreas: financeira, serviços, alimentação e bebidas. O consumo de bens, produtos e serviços de origem nacional, permite aos emigrantes das velhas e novas gerações manter uma forte ligação às suas origens e ao seu país (AJBB Network, 2014).

Segundo Diogo (2014), fazer parte de uma diáspora implica poder viver, ao mesmo tempo, à escala transnacional do Mundo e à escala nacional e local do país de acolhimento e do país de origem. Assim, nos espaços migratórios, a mobilidade humana é complementada pela existência de práticas transnacionais que envolvem fluxos de bens que permitem tirar algum proveito económico ou ainda reforçar as ligações afetivas e culturais com o território de origem. Nesse sentido, alguns estudos têm permitido ilustrar a existência de práticas transnacionais na diáspora lusa na Europa. Os estudos empíricos demonstram a importância da transação de fluxos de bens/produtos de natureza financeira, mas também cultural, entre os quais se destacam os produtos gastronómicos, uma vez que a arte de beber e de comer são práticas de identificação cultural e de ligação a um território.

Vieira (2014) refere ainda que a existência de vastas comunidades de portugueses poderá favorecer a criação de negócios associados ao “Mercado da Saudade”. Nos países emergentes, o contexto propício à criação de negócios que suportem as atividades económicas e a não existência de saturação de empresas associadas à “saudade” pode

explicar a oportunidade deste tipo de negócios. No caso dos países com comunidades portuguesas profundamente enraizadas, poderão já existir negócios cujo âmbito se associe ao “Mercado da Saudade”, mas uma vez que o número de emigrantes aumentou nos últimos anos, o “Mercado da Saudade” poderá constituir igualmente uma oportunidade renovada.

A emigração portuguesa fez aumentar o comércio com o exterior e o crescimento do turismo, o que significa novas oportunidades de emprego e desenvolvimento do país. Este fenómeno verifica-se, por um lado, ao nível dos produtos étnicos portugueses que são exportados e posteriormente vendidos no seio da comunidade étnica portuguesa, e por outro lado, principalmente em altura de festas como o Natal e a Páscoa, assiste-se a um fluxo de familiares de emigrantes portugueses que se deslocam aos países de acolhimento dos seus familiares emigrados com o objectivo de rever a família e de conhecer as formas de ser e de estar da comunidade de acolhimento. De igual modo, a comunidade portuguesa ao relacionar-se com a comunidade de acolhimento, desperta nesta a curiosidade e o desejo de conhecer o país de origem de alguns amigos imigrantes, por isso é também frequente verificar a presença de estrangeiros a passar férias em Portugal, principalmente os de origem francesa, que procuram no nosso país as histórias e belezas relatadas por emigrantes portugueses (Meneses, 2005).

Conforme Jesus (2012), os portugueses que vivem no exterior, em países com raízes e relacionamento histórico com Portugal, e que portanto pertencem ao “mercado da saudade”, vêem como forma de colmatar a ausência do seu país de origem a compra de produtos portugueses. Estes possuem conhecimento das marcas portuguesas de notoriedade e de agrado. Portanto, são os mercados que proporcionam uma maior aceitação, devido ao conhecimento prévio do produto e da empresa.

No artigo *“Mercados da saudade”, com orgulho do que é português*, Monteir (2016), afirma: “Impulsionada por novas gerações de emigrantes, a exportação de produtos portugueses para os chamados “mercados da saudade” está a bater máximos históricos e a renovar-se. [...] Em França, Reino Unido, Suíça, nascem lojas dedicadas às marcas nacionais. As saudades pedem marcas portuguesas clássicas, mas também novas experiências [...]”

No Jornal Mundo Português (2015), são apresentados diversos depoimentos de empresários que relatam a importância do “mercado da saúde” no processo de internacionalização das respectivas empresas:

- A empresa BEIRAGEL menciona que “nos mercados internacionais, o mercado da saúde tem grande importância para nós [...]. Temos qualidade, temos produto e temos uma forte vontade de trabalhar cada vez mais com os mercados além-fronteiras, dando sempre preferência ao “mercado da saúde” já que a língua e hábitos alimentares são os mesmos.”
- A Conserveira do Sul, referindo-se ao processo de internacionalização da empresa, refere que se direcionaram “numa primeira fase, para o mercado da saúde, que foi realmente um grande motor impulsionador e de divulgação dos nossos produtos nos mercados externos.”
- A empresa NUTRICALFÉS explica “Temos vários mercados atualmente. Durante bastantes anos [...] baseávamos a exportação em grande parte no chamado “mercado da saúde”, vendíamos para distribuidores portugueses em França, Alemanha, Suíça. Queremos manter esses mercados, mas queremos ir um pouco mais além (...).”
- De igual modo, Lídia Tarré, da GELPEIXE, referiu que quando a empresa começou a exportar, trabalhava sobretudo com o dito “mercado da saúde” - França, Bélgica, Luxemburgo, Suíça, Reino Unido e Alemanha, e com os mercados dos PALOP – Angola, Moçambique e Cabo Verde.
- Hugo Fidalgo da empresa SECOS DA ALDEIA relata que “A nível internacional, neste momento, fazemos mais sazonalmente alguns países lusófonos e no mercado europeu trabalhamos principalmente com alguns países do denominado mercado da saúde”.

De modo idêntico, num artigo publicado no jornal Público (2013) apresentam-se testemunhos de representantes de empresas portuguesas sobre o papel dos emigrantes portugueses e do “mercado da saudade” no processo de internacionalização das empresas.

O artigo menciona que foi a comunidade de emigrantes portugueses e as ligações aos países de língua portuguesa que permitiu à Delta, bem como a outras empresas agro-alimentares, vender os primeiros produtos fora de Portugal.

Neste artigo, Rui Miguel Nabeiro, administrador do grupo Delta Cafés, referiu que "Os portugueses ajudam-nos a levar a Delta Cafés a todo o mundo", acrescentando que a inovação e a qualidade são "preponderantes para o sucesso da marca nos mercados externos".

Relativamente à Sociedade Central de Cervejas (detida pela holandesa Heineken e dona da Sagres e da Água do Luso), o autor refere que Suíça, França, Inglaterra e Luxemburgo representam 40% das suas exportações, uma herança que começou na década de 1960 com a emigração portuguesa. Nuno Pinto de Magalhães, director de comunicação da Central de Cervejas, explica: "Teve a ver com levar aos portugueses um pouco dos simples prazeres da vida e da sua terra natal. Há uma grande emoção e ligação do consumidor à cerveja e às suas marcas. [...] Hoje é para todos os portugueses que estão noutros países".

Num artigo publicado na revista Empreendedorismo Start&Go (2015), a diretora executiva da Portugal Foods, Ondina Afonso, refere: “O mercado da saudade passa não só pela venda de produtos portugueses, mas também pela promoção que os próprios portugueses fazem dos produtos nacionais nos países onde vivem, o que os torna “embaixadores natos” dos nossos produtos [...]. O mercado preferencial é mesmo o mercado externo onde está a saudade do que é português, e também o maior poder de compra.”

3. Potencial das comunidades emigrantes na internacionalização

3.1 O processo de internacionalização

A internacionalização de empresas é a uma actividade comercial que se foca em dar resposta às oportunidades e desafios inerentes à globalização (Comissão Europeia, 2008).

Efetivamente, com a globalização e o acréscimo da concorrência internacional, as empresas procuram encontrar novas formas de estar no mercado global. Desta forma, internacionalizar tem sido uma prioridade nas estratégias empresariais, não só das grandes, como também das PME (pequenas e médias empresas), promovida pela tendência para a crescente globalização dos mercados, pelo número cada vez mais vasto de sectores de atividade e pelo “boom” da internet (Ribeiro, 2012).

De igual modo, Dias (2007) considera que com a abertura e alargamento dos mercados, com o aumento da concorrência e do ritmo de inovação, as empresas não se podem limitar a “estar” no mercado. Cada vez mais as empresas têm de estar aptas a reagir aos desafios que se lhes colocam e lhes ameaçam a sobrevivência. A internacionalização é portanto uma das respostas empresariais ao desafio da globalização.

O mesmo autor refere que a internacionalização não pode ser considerada um fenómeno dos nossos dias, se tivermos em atenção que as trocas entre nações se perdem no tempo. Contudo, a dimensão, crescimento e características que a internacionalização atingiu nas últimas décadas tornam este fenómeno relevante, dando-lhe um novo fôlego e justificando um interesse renovado no seu conhecimento.

Silva (2014) define a internacionalização como sendo um processo estratégico pelo qual a empresa deixa de operar apenas nos limites do seu mercado nacional e começa a explorar outros mercados estrangeiros; este processo pode ser uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional. Trata-se então do processo de adaptação da empresa ao ambiente internacional.

Para vários autores, o processo de internacionalização vai evoluindo ao longo do tempo, sendo que as empresas se comprometem cada vez mais com as atividades internacionais. Johanson e Vahlne (2009) descrevem-no como um processo em que as relações são continuamente estabelecidas, elaboradas e mantidas, sendo que o foco não se encontra nos processos e atividades da empresa, mas sim nos relacionamentos com os parceiros internacionais.

Segundo Silva (2014), a internacionalização da atividade pressupõe pensar a atividade empresarial de forma global. Este processo implica que quando se pensa em termos de clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologia e normas, tem de se elaborar uma análise na perspectiva de um mercado globalizado, sem fronteiras.

A atividade de posicionar a empresa além das fronteiras domésticas não se separa, completamente, das suas estratégias empresariais locais, sendo necessário primeiro compreendê-las para então avaliar as estratégias de internacionalização especificamente. Antes de dar início ao processo de internacionalização, uma empresa deve definir uma estratégia que considere três fatores essenciais: qual o mercado mais atrativo na relação de benefícios, custos e riscos; quando entrar, ou seja, ser a empresa pioneira do seu sector a entrar naquele mercado ou esperar que outra empresa na mesma indústria o faça primeiro, sendo que ambas as formas de entrada acartam vantagens e desvantagens (evitar riscos vs custos mais elevados); a dimensão da empresa/ investimento, que poderá ser maior e com mais envolvimento ou de menor dimensão e com uma menor exposição ao mercado em si. Não havendo uma forma correcta ou errada de elaborar uma estratégia a seguir, torna-se sim fulcral ter em conta o auto-diagnóstico da própria empresa (Hill, 2007).

De acordo com Ribeiro (2012), neste processo, uma empresa primeiro reconhece as suas competências próprias e identifica oportunidades em mercados estrangeiros, de seguida começa por estabelecer transacções internacionais tomando consciência das influências directas e indirectas futuras que essa transacção trará, aumentando o envolvimento das suas operações a nível internacional, ou adaptando e transportando as suas operações (estratégia, estrutura, matérias...) para um ambiente internacional.

Deloitte e ANEOP (2010) referem ainda que no processo de internacionalização uma empresa necessita, na maioria dos casos, de um elevado montante que permita o investimento, expondo as empresas a vários riscos associados. Para que os riscos sejam minimizados, é fundamental que exista uma estratégia robusta para que a empresa seja capaz de responder a todas as questões ou problemas que possam surgir.

Os mesmos autores mencionam que o primeiro passo para uma empresa se internacionalizar passa pela seleção de possíveis mercados, sua análise em termos de potencial e determinação da altura certa para iniciar o processo, sempre considerando os objetivos da empresa que pretende internacionalizar-se. De mencionar que é importante que esse potencial seja analisado frequentemente, de modo a que as empresas garantam a atualização da informação e possam portanto atuar no momento certo para uma internacionalização com sucesso. Os supramencionados autores referiram ainda que deve ser realizada uma pesquisa detalhada das condicionantes macroeconómicas e sectoriais, uma análise detalhada dos países de destino, uma análise do mercado e da indústria envolvente, uma análise dos clientes alvo, segmentos e ainda da concorrência existente.

Após conhecidas todas as condicionantes, Deloitte e ANEOP (2010) referiram que o próximo passo consiste na seleção da estratégia de entrada num mercado internacional, sendo fundamental uma preparação prévia. Esta passa numa fase inicial pela identificação das bases para as orientações estratégicas de internacionalização, segue-se de uma avaliação das opções estratégicas, uma avaliação dos cenários de evolução e por uma seleção da estratégia a seguir. A última fase é então a operacionalização onde se identificam os requisitos necessários para a implementação da estratégia eleita, onde é detalhado o planeamento para a gestão do projeto e clarificação da proposta de valor do projeto.

Assim, constata-se que num processo de internacionalização o mercado externo a seleccionar e o modo como a empresa ingressa nesse mercado são fatores importantes a considerar. A escolha do mercado internacional é fortemente dependente das particularidades do mesmo, dos recursos da empresa que se pretende internacionalizar e das oportunidades existentes nesse país. Todas estas variáveis devem ser contabilizadas de modo a determinar qual a

estratégia que melhor se adequa, uma vez que estas possuem diferentes características e por consequência impõem diferentes riscos.

Para onde internacionalizar?

No processo de internacionalização, a criteriosa seleção dos países de destino pode definir o sucesso ou não de todo o processo. Torna-se por isso imperioso que as empresas façam uma análise cuidada dos mercados-alvo.

Viana e Hortinha (2009) classificam os dados que se podem obter em dois tipos: dados primários (obtidos pela empresa com um objetivo específico, e de onde se consegue informação mais relevante) e dados secundários (informações que não são recolhidas pela empresa). Os dados primários incluem inquéritos/entrevistas a consumidores ou outros agentes dos mercados de destino, e a sua recolha tem um custo elevado. Já os dados secundários são fornecidos por diversas organizações mundiais e nacionais, e a sua recolha tem um custo mais reduzido. A interpretação dos dois tipos de dados em conjunto permite ter um estudo mais completo sobre os mercados. Mas a sua elaboração é morosa, comportando custos elevados, que podem não justificar o investimento, caso a empresa não pretenda assumir riscos elevados ou comprometer muitos recursos com os mercados externos (apud Paulo, 2016).

Como internacionalizar?

A escolha das modalidades para concretizar o processo de internacionalização, encontra-se dependente da combinação entre os recursos e vantagens competitivas da empresa e as características individuais de cada mercado. Para além disso, cada modo de entrada representa riscos e custos significativamente diferentes (Daszkiewicz e Wach, 2012 apud Paulo, 2016).

A exportação tem sido extensivamente empregada como estratégia de internacionalização, pois comparada com outras modalidades, é uma forma relativamente rápida e fácil, que envolve um baixo comprometimento de recursos e que permite o aproveitamento dos recursos já existentes nas empresas para servir os mercados (Lu e Beamish, 2006 apud Paulo, 2016).

Esta temática será aprofundada no *Capítulo 3.3 Estratégias de entrada em mercados internacionais* deste estudo.

No estudo realizado pela Deloitte e AICEP (2014), foi possível constatar que na fase de preparação para a internacionalização assume-se como decisiva a existência de acesso a informação relevante sobre os mercados de destino (77%) e a possibilidade de organização e participação/ visitas a feiras e certames internacionais (57%).

Ao nível do processo de selecção dos mercados, a dimensão destes últimos e o inerente número de consumidores potenciais continua a ser o fator determinante (94%). De referir ainda que se constatou no referido estudo que a expansão internacional das nossas empresas faz-se essencialmente por proximidade geográfica ou por proximidade cultural e linguística, sendo que as principais estratégias de internacionalização são a exportação para o cliente final (69%) e a exportação via agentes ou distribuidores (55%).

De salientar que todo o processo de decisão de internacionalização está dependente dos recursos disponíveis das empresas, quer a nível interno como a nível externo. A nível interno, Viana e Hortinha (2005) apontam que é fundamental uma análise de todos os seus recursos produtivos, financeiros, organizacionais e de marketing. A nível externo é necessário considerar uma série de fatores tais como os aspetos legais, políticos, culturais, e as pressões competitivas (Cerviño, 2006). Segundo Viana e Hortinha (2005), estes fatores, que podem variar consoante os mercados, exigem uma adaptação do marketing-mix às necessidades das empresas (apud Sousa, 2015).

Viana e Hortinha (2009, apud Paulo, 2016) consideram que os recursos são um dos aspetos fundamentais a analisar. Estes autores propõem que a empresa faça a si mesma algumas perguntas. Será que a empresa está dotada dos recursos produtivos para fazer face à procura dos mercados externos? É possível flexibilizar os produtos para o adaptar às necessidades destes mercados? Os recursos humanos são suficientes? As qualificações destes são as necessárias? A estas questões, devem juntar-se outras sobre a capacidade financeira da empresa em realizar investimentos, a necessidade de se efetuar alterações à estrutura da organização para enfrentar este desafio e quem serão os colaboradores responsáveis por este processo.

De referir ainda que o comprometimento da organização, através da disponibilização dos recursos mais habilitados, e as aspirações e expectativas dos gestores sobre o

desenvolvimento do negócio, são fundamentais para a concretização com sucesso do processo de internacionalização.

Barringer e Greening (1998, apud Paulo, 2016) salientam ainda que a expansão geográfica para lá das fronteiras do país de origem da empresa é, em especial, uma decisão importante para as pequenas e médias empresas (PME), que tradicionalmente têm uma pequena base financeira, foco doméstico e uma abrangência geográfica limitada.

Segundo Edelman, Brush e Manolova (2001, apud Ribeiro, 2012), os modelos seguidos pelas PME que prevêem o conjunto de ações estratégicas após estas decidirem empreender uma operação internacional são de extrema relevância e devem ter em conta os recursos disponíveis, caso contrário, a falta dos mesmos poderá colocar em risco a viabilidade de todo o processo de internacionalização.

Assim sendo, as empresas que pretendem expandir a sua atividade para outros mercados devem verificar se se encontram devidamente preparadas para encetar o processo e enfrentar os desafios que a internacionalização lhes coloca. A realização de um diagnóstico que lhes permita conhecer devidamente os seus recursos, bem como identificar os fatores que são fonte de vantagem competitiva e os que podem prejudicar a sua performance quando concretizarem a expansão internacional das atividades, faz parte da proposta que Viana e Hortinha (2009) apresentam (apud Paulo, 2016).

Estes autores afirmam ainda que a identificação dos elementos que diferenciam a empresa dos seus concorrentes, irá mostrar quais os recursos e competências que lhe garantem vantagens no mercado. Desta comparação resulta o reconhecimento dos seus pontos fortes e fracos, o que possibilita conhecer o que a empresa faz melhor e o que faz pior que a concorrência.

Com base neste estudo, a empresa deve procurar internacionalizar os seus produtos/serviços que sejam sustentados pelas suas competências centrais, ou seja, os pontos fortes mais difíceis de copiar pela concorrência, ou em alternativa, por aquelas

vantagens que maximizem a sua diferenciação positiva sobre esta (Freire, 1997, apud Paulo, 2016).

Por fim, Palacios e Sousa (2004, apud Silva, 2014) afirmam que as empresas que obtêm melhor desempenho no mercado internacional são aquelas que optam por uma postura proativa em relação às oportunidades, ou seja, vão em busca de oportunidades, ao invés de esperar que estas apareçam a seus pés.

Já com o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável, Porter (1989) apresenta um fator determinante para que as empresas obtenham êxito a longo prazo com o processo de internacionalização. Essa vantagem competitiva é apresentada de duas formas: como menor custo ou como diferenciação.

Segundo o mesmo autor, menor custo consiste na capacidade de a empresa desenvolver e comercializar um produto ou serviço com mais eficiência do que os seus concorrentes e com um preço menor ou igual. Esta redução de custo transforma-se em lucros superiores. Já a diferenciação traduz-se na habilidade da empresa proporcionar um valor especial ao cliente em relação à qualidade do produto ou serviço. Com esta vantagem, a empresa aumenta os preços, obtendo lucros superiores e mantendo os mesmos custos que os seus concorrentes (apud Silva, 2014).

3.2 Motivações e obstáculos da internacionalização

É vasta a lista de autores que se debruçaram sobre as razões que motivam as empresas a internacionalizar-se.

Czinkota *et al.* (1999) apontam como principais motivações para a internacionalização um conjunto de onze fatores, que agrupam em motivações proactivas - aqui se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala, e motivações reactivas - que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque (apud Dias, 2007).

Já Brito e Lorga (1999, apud Dias, 2007) apresentam uma proposta que à primeira vista parece similar (em termos de nomenclatura) à de Czinkota mas que na realidade não o é, sendo de natureza mais abrangente e complementar. Assim sendo, sugerem que existem três tipos de motivações: as proactivas, as reactivas e as mistas (motivações que resultam de um misto de proactividade e reactividade).

A nível das motivações proactivas, estes autores destacam as estratégias de crescimento da empresa, em que perante a dificuldade de crescer no mercado nacional, dado o acréscimo da concorrência, as políticas públicas restritivas da expansão empresarial e a falta de sofisticação dos consumidores, entre outros, a empresa opta por se internacionalizar. Referem também o aproveitamento de oportunidades criadas num novo mercado, geralmente detectadas por parceiros de negócios da empresa em determinado mercado ou resultado da má performance do parceiro, que leva à reformulação da estratégia da empresa. Igualmente são aqui a considerar as alterações legislativas do mercado, que levam ao reforço da sua atractividade.

Nas motivações reactivas incluem a internacionalização por arrastamento (resultado da necessidade da empresa em acompanhar a deslocação do seu cliente para um novo

mercado) e os imperativos do próprio negócio (há negócios que são por natureza internacionais, sendo exemplo as empresas de transporte aéreo; por outro lado há actividades que não têm uma procura regular ou que exigem uma dimensão de mercado superior à do mercado nacional).

Nas motivações mistas consideram a proximidade geográfica e afinidades culturais e linguísticas, redução do risco (através da diversificação geográfica), a redução de custos e aproveitamento de economias de escala (a busca de fatores de produção mais baratos e de mercados com legislações menos exigentes em termos ambientais e tarifários, a proximidade das fontes de matéria prima, bem como de economias de escala na produção). Os autores referem ainda o aproveitamento da imagem do país (pode potenciar a internacionalização das empresas nacionais dado a sua imagem internacional negativa ou positiva) e apoios governamentais (do país de origem e/ou de destino).

Por seu lado, Teixeira e Diz (2005, apud Dias, 2007), mencionam seis fatores: o acesso a recursos mais baratos e “melhores”, o maior retorno do investimento, o aumento da quota de mercado, a fuga à importação ou à contingentação da importação, a resposta a clientes e concorrentes e o acesso a competências.

De referir que Douglas e Craig (1995, apud Dias, 2007) destacam como fatores internos a visão e mentalidade internacionais dos gestores, a dinâmica organizacional e a gestão da mudança da organização. Na dinâmica da organização são consideradas as competências fulcrais, o acesso aos mercados (proximidade do cliente), a integridade da empresa (capacidade de ser mais rápida, flexível ou fiável), a funcionalidade do produto, a capacidade de adaptação a novos processos (aprendizagem) e a herança e/ou crise organizacional. Na gestão da mudança estão implícitos os métodos de educação e comunicação, participação e envolvimento, negociação e acordos, manipulação e coacção.

Viana e Hortinha (2005, apud Dias, 2007) apontam seis razões para que muitas empresas sem tradição no mercado internacional estejam actualmente, em pleno contexto de globalização, a procurar mercados externos: aumento da facturação; sinergias em termos de estruturas de custos (economias de escala); redução de risco de negócio pela diversificação

de mercados; colaboração com empresas e instituições públicas (o poder público é um dos maiores clientes mundiais); domínio dos mercados (mesmo que não vantajoso financeiramente, é-o em termos de imagem) e vantagens absolutas (a nível de domínio de recursos). Estes autores fazem uma síntese em três grupos das razões que conduzem à internacionalização:

- 1 - Oportunidades estratégicas;
- 2 - Vontade de crescimento;
- 3 - Mercados, clientes, concorrentes, custos e natureza do negócio.

No 1º grupo incluem a imagem do país de origem da empresa, a facilidade de acesso geográfica ou cultural, as oportunidades de aquisição e emergência de novos mercados, os incentivos governamentais; no 2º consideram a imagem de marca da empresa, os serviços não transportáveis, o êxito dos parceiros locais e a diversificação do risco; no último apontam os mercados externos menos exigentes, o acompanhamento de clientes, o enfraquecer a concorrência, o excesso de capacidade/redução das vendas no mercado doméstico, as economias de escala, a deslocalização da produção e imperativos relacionados com a natureza do próprio negócio.

Na visão de Kotler (2000), o motivo que leva uma empresa a decidir-se pela internacionalização é a percepção de que existem mais oportunidades em novos mercados, uma vez que o mercado interno deixou de ser suficientemente grande para responder às exigências que se vivem no momento (apud Silva, 2014).

O estudo efetuado pela Deloitte e AICEP (2014), conclui que, em termos de motivação para a internacionalização, as empresas continuam a identificar como decisiva a procura da melhoria de margens e de rentabilidade (57%), uma evidente saturação do mercado nacional (53%) e a possibilidade de poderem explorar com sucesso nichos de mercado (47%).

Segundo Oviatt e McDougall (1994, apud Paulo, 2016), dois dos objetivos mais comuns atribuídos como explicação para a expansão internacional são o de conseguir crescimento e

melhorar a rentabilidade das empresas. A importância desta para as PME tem-se refletido no seu crescente papel nos mercados internacionais.

Segundo um estudo efetuado pela OECD (2009) os motivos que levam as empresas a internacionalizarem-se varia conforme o país. De acordo com os resultados do estudo, existe um conjunto de fatores motivadores-chave para a internacionalização das PME, incluindo motivos de crescimento, motivos relacionados com o conhecimento, rede/laços sociais e fatores domésticos/regionais de mercado.

A OECD (2009), salienta que os fatores “motivos de crescimento” e “oportunidades de crescimento”, são mencionados em diversos estudos recentes como os principais impulsionadores da internacionalização das empresas. Outro fator relevante na tomada de decisão para a internacionalização é a procura de conhecimento ou a transmissão do próprio conhecimento, de modo a aumentarem ou manterem a sua liderança no desenvolvimento tecnológico.

Analisando o estudo, constata-se que os fatores domésticos/regionais de mercado, estão relacionados com a limitação ou estagnação do mercado interno. Conforme a sua localização territorial assim é o grau de limitação ou estagnação do mercado, interferindo significativamente na tendência de exportação das empresas.

De elevada relevância no âmbito deste estudo é o fato da OECD destacar a importância dos laços familiares e sociais com comunidades de emigrantes em mercados internacionais, tendo em consideração que estes são muitas vezes o fio condutor para a internacionalização, pois podem arranjar oportunidades de exportação.

Por outro lado, torna-se relevante apontar alguns obstáculos a ter em conta no processo de internacionalização da empresa, nomeadamente:

- Quando o custo envolvido nos processos de internacionalização (prospecção, registos, amostras, negociações e viagens) é alto demais;
- Quando não há uma equipa capacitada para realizar o projeto de internacionalização;
- Quando a empresa carece de uma “cultura exportadora”. Nesses casos, o mercado internacional tende a ser encarado apenas como uma extensão do mercado

doméstico. Consequentemente, a empresa acaba ignorando as peculiaridades dos países em que está a tentar entrar – e fracassa na tentativa (Nicola Minervini, 2001 apud Oliveira, 2012).

Os problemas e dificuldades que uma organização de um dado país enfrenta quando se internacionaliza são transversais às organizações dos restantes países; no entanto, sociedades e mentalidades distintas reagem de formas diferentes perante os mesmos problemas. Para um gestor que tenha que lidar ou trabalhar com pessoas de diferentes países, é primordial estudar e obter o máximo de conhecimento sobre culturas distintas. Desta forma, as diferenças entre países influenciam diretamente qualquer processo de internacionalização, sendo que os fatores que as proporcionam devem ser tidos em conta. Ignorá-los é, desde logo, um caminho para o fracasso (Oliveira, 2012).

Da revisão bibliográfica, constatou-se que as empresas com mais obstáculos no processo de internacionalização são as de pequenas e médias dimensões (PME), devido a dificuldades de acesso a informação valiosa e a contactos que as poderiam conduzir a mercados internacionais, bem como dificuldades financeiras que geram riscos que estas empresas não são capazes de suportar.

O estudo efetuado pela Deloitte e AICEP (2014) conclui que as principais dificuldades associadas ao processo de internacionalização são o desconhecimento dos mercados internacionais (51%), a existência de barreiras à entrada nos países de destino (51%) e a mobilização de recursos financeiros (43%).

Simões (1999, apud Ribeiro, 2012), refere como principais entraves à internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas a falta de financiamento e liquidez, a excessiva dependência do mercado tradicional e capacidade de produção limitada, a falta de reflexão estratégica e o pouco conhecimento das medidas de apoio à internacionalização existentes.

Num estudo relativo ao apoio à internacionalização das pequenas e médias empresas (PME), são apontadas como principais barreiras para internacionalizar as empresas os seguintes aspetos (Comissão Europeia, 2008):

- Falta de conhecimento dos programas de apoio ou confusão criada pela existência de demasiados regimes que se sobrepõem;
- Carência de recursos e de conhecimentos especializados para identificar oportunidades de negócios em território internacional, potenciais parceiros, práticas comerciais estrangeiras, etc.;
- Questões financeiras, assim como, dificuldades em obter informações sobre os mecanismos financeiros da internacionalização e problemas de acesso a fundos suplementares necessários para financiar operações internacionais.

No relatório da Comissão Europeia (2010) sobre a internacionalização das PME europeias, estas barreiras foram divididas em barreiras internas e externas.

As principais razões ou barreiras internas às PME pelas quais estas não se internacionalizam são: o preço, qualidade e especificações relativas aos seus produtos e os elevados custos inerentes à internacionalização. Para além destes, a falta de recursos humanos qualificados para o processo de internacionalização e a língua são igualmente apontados como fortes barreiras internas.

No que concerne às barreiras externas que representam fortes entraves à internacionalização das PME europeias, a falta de capitais e de informação adequada são as principais razões que impossibilitam as PME de se internacionalizarem, bem como a falta de apoios públicos de incentivo, falta de apoios jurídicos, as tarifas inerentes às exportações nacionais e internacionais, as diferenças culturais e outras barreiras devido ao transportes de bens. Mas especificamente, o mesmo acontecendo em Portugal, o grande entrave à iniciação no processo de internacionalização baseia-se notoriamente no desconhecimento sobre o modo, a forma e as etapas a cumprir nesta direcção.

Os principais fatores que dificultam a internacionalização são, na opinião de Hollensen (2011), os seguintes: conhecimento e financiamento insuficiente, falta de conexões com os mercados externos, ausência de compromisso, inexistência de canais de distribuição nos mercados internacionais, ênfase da gestão no desenvolvimento do mercado doméstico, aumento dos custos com a produção, de distribuição e financiamento.

Este autor subdivide as barreiras que afetam o processo de internacionalização em três grupos: riscos gerais do mercado, riscos comerciais, riscos políticos. No primeiro grupo inclui-se a distância comparativa dos mercados, a concorrência com outras empresas, diferenças na forma de utilização dos produtos, diferenças linguísticas e culturais, complicações para encontrar o melhor distribuidor, diferenças nas especificações do produto para os mercados internacionais e a complexidade dos serviços de transporte para os compradores no exterior.

Nos riscos comerciais, o autor inclui a taxa de câmbio, as dificuldades na obtenção de financiamento, atrasos ou estragos na expedição ou distribuição dos produtos e a falta de pagamento dos clientes externos.

Por último, estão englobadas nos riscos políticos os obstáculos causados por restrições dos mercados externos, políticas de exportações domésticas; dificuldades em receber o pagamento dos clientes criadas por governos hostis, ausência de apoio do governo à superação de barreiras à internacionalização, falta de incentivos à internacionalização, elevado valor da moeda doméstica, tarifas elevadas para produtos importados, regulamentos e processos de importação intrincado, complexidade dos documentos comerciais, excesso de regulamentação para exportação e a existência conflitos civis, guerras e revoluções que interrompem as relações comerciais.

Apresentados os obstáculos, é importante reter que a internacionalização das empresas pode refletir-se numa oportunidade para se tornarem mais eficientes e assim ganharem vantagem competitiva, na medida em que podem vir a superar faltas de recursos, obter um leque mais alargado de clientes, aumentar a produtividade e diminuir os seus custos (Onkelinx e Sleuwaegen, 2008, apud Ribeiro, 2012).

3.3 Estratégias de entrada em mercados internacionais

A entrada em novos mercados fora do país de origem das empresas pode assumir diferentes formas. Como referido anteriormente, a decisão sobre a forma de entrada no mercado internacional depende, por seu lado, de uma série de fatores, tais como as condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global, a situação económica, social, legal e política do país de destino, o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa.

Existem diferentes formas de uma empresa se internacionalizar, nomeadamente:

- **Exportação** – Pode ser definida como a venda de produtos a mercados estrangeiros, possibilita a participação das empresas nos negócios internacionais, independentemente de serem pequenas ou grandes empresas (Ferrel 2000). De acordo com Hitt (1999) também se entende por exportação a venda de produtos a um país estrangeiro sem que sejam necessários investimentos produtivos no país onde os produtos serão comercializados (apud Oliveira, 2012).
Constitui a forma mais usual e simples, podendo ser realizada através de envios diretos para clientes no exterior ou através de distribuidores localizados nos países receptores. É a forma utilizada pela esmagadora maioria das PME's em Portugal.
- **Licenciamento** – Por este sistema, os produtos não são exportados, isto é, não são transportados de um país para o outro. O licenciamento prevê um contrato entre duas empresas, em que uma, sendo detentora de *know-how*, acorda com a outra proceder a uma transferência desse mesmo *know-how*, mediante uma retribuição. Esta forma de internacionalização permite, com um pequeno investimento, uma rápida expansão. Normalmente, associado ao processo de licenciamento está uma marca forte e protegida ou uma tecnologia que se domina e que se encontra patenteada.

- *Joint-ventures* – Duas ou mais empresas com características complementares juntam-se partilhando os investimentos e o risco. Normalmente, em mercados externos, uma empresa junta-se a outra do país em causa, para partilhar o seu *know-how* e o seu conhecimento do mercado.
- Investimento Direto Estrangeiro – Neste caso, uma empresa resolve investir por sua própria conta e risco, estabelecendo-se noutro país. Os rendimentos desta operação são potencialmente maiores, assim como o risco. Tradicionalmente, estes investimentos podem ser divididos em diversas alternativas:
 - Deslocalização da produção – Através da construção de fábricas em países ou locais menos desenvolvidos, onde a mão-de-obra ou o acesso às matérias-primas são mais baratos.
 - Investimento comercial – Através da constituição de empresas comerciais em mercados de elevado potencial, de forma a melhor controlar os canais de distribuição e o *know-how* comercial local, bem como para auferir de uma melhor margem de comercialização.
 - Expansão empresarial – Através da implementação de empresas equivalentes em mercados de especial interesse estratégico, de forma a aumentar a cobertura geográfica e a facilidade de penetração a nível mundial.

Lu e Beamish (2006, apud Paulo, 2016) consideram que a exportação é uma estratégia menos arriscada que as restantes mencionadas, podendo as empresas retirar-se facilmente de um mercado em caso de instabilidade política ou do mercado, sendo uma estratégia mais flexível do que os restantes modos.

Assim, existe em termos bibliográficos um consenso de que a exportação é a estratégia menos arriscada de entrada num mercado externo, principalmente por não exigir grandes investimentos iniciais. Através desta forma de entrada, uma empresa consegue, rapidamente, inserir-se em países que seriam muito mais difíceis de explorar de outra

forma, especialmente contando com o apoio de empresas e instituições especializadas nos mecanismos do comércio externo. Assim, a exportação permite um rápido acesso aos mercados externos, uma grande flexibilidade de atuação e um baixo risco.

A empresa pode exportar o seu excesso de produção esporadicamente ou então estabelecer um negócio regular de exportação, expandindo assim as suas vendas para os mercados externos.

Segundo Brito (2005), a exportação é o modo mais directo de internacionalização da actividade. Para uma pequena empresa que não opere no mercado externo é, por vezes, difícil iniciar uma actividade normal de exportação devido ao reduzido conhecimento sobre os mercados, à falta de experiência nos contactos externos, à escassez de recursos humanos qualificados, ao fraco poder negocial, etc. Contudo, não se pode deixar de reconhecer que exactamente pelo facto de ser pequena ela poderá apresentar duas grandes vantagens em relação às unidades de maior dimensão:

- a flexibilidade e rapidez de reacção no aproveitamento de oportunidades de negócio;
- uma maior personalização nos contactos que sustentem um relacionamento a longo prazo baseado na confiança.

De acordo com Daszkiewicz e Wach (2012, apud Paulo, 2016), podemos subdividir esta modalidade de internacionalização em dois tipos:

- Exportação indireta, que ocorre quando a empresa vende os seus produtos a intermediários nacionais, que posteriormente os revenderão nos mercados internacionais;
- Exportação direta, que representa a venda por parte da empresa dos seus produtos no país de destino, seja directamente aos clientes ou através de intermediários locais.

Na exportação indireta, a empresa delega todas as actividades de exportação a organizações especializadas no mercado internacional, o que se revela na simplicidade como é efetuada e nos baixos custos para a empresa (Viana e Hortinha, 2009, apud Paulo, 2016).

Efetivamente a exportação indireta requer menos investimento, pois as empresas não precisam de uma força de vendas internacional, o que envolve menos riscos. Os intermediários internacionais – representantes ou agentes exportadores sediados no país de origem, organizações cooperativas, empresas de administração de exportação – proporcionam o *know-how* e os serviços de relacionamento com o vendedor, de modo que este último cometa menos erros (Kotler e Armstron, 1998, apud Oliveira, 2012).

A exportação indireta pode ser ocasional (não é planeada, é reativa) ou ativa (a empresa pretende internacionalizar-se para determinado mercado). Este modo de exportação é mais adequado a empresas que não possuem experiência de internacionalização nem grandes conhecimentos acerca dos mercados alvo (Viana e Hortinha, 2005, apud Dias, 2007).

Segundo estes últimos autores, em termos de desvantagens, é de referir que o controlo do processo pertence ao “efetivo exportador”, a empresa produtora tem ganhos essencialmente em termos financeiros, não adquirindo conhecimentos nem valor acrescentado, bem como não ganhando experiência ou notoriedade internacional.

Na exportação direta, a empresa controla as suas próprias exportações, possuindo esta modalidade a vantagem da possibilidade da empresa negociar diretamente com os seus clientes.

Viana e Hortinha (2009) afirmam que com a exportação direta a empresa aumenta o seu grau de conhecimento sobre o mercado, pois passa a ser responsável pelo estudo e contacto com o mercado, a distribuição física, os procedimentos de expedição, a definição do preço no mercado externo, entre outras, mas os custos desta alternativa são mais elevados do que a exportação indireta, pois não existe partilha de custos com outras empresas (apud Paulo, 2016).

Assim, se por um lado, dá-lhe maior controlo e maior experiência internacional, por outro lado, fá-la incorrer em custos mais elevados.

De acordo com Viana e Hortinha (2005, apud Dias, 2007), este maior grau de compromisso com a exportação pode incorporar uma das várias alternativas:

1. Departamento baseado no país de origem – este departamento pode ser de três tipos: um departamento dentro da empresa, com um responsável de vendas externos que conta a colaboração dos outros departamentos, um departamento de exportação autónomo, ou uma filial de exportação (versão com maior autonomia que a anterior).
2. Vendedor residente ou não residente (reside no mercado-alvo) – esta modalidade possibilita um melhor conhecimento do mercado e uma maior proximidade do cliente.
3. Distribuidores e agentes no exterior - esta modalidade tem por base acordos com duração, formas de remuneração, zonas de atuação perfeitamente delimitadas, sendo que no caso da distribuição existe um contacto do distribuidor com o produto, que chama a si o risco de crédito e a sua colocação no cliente; no caso do agente, este apenas tem contacto com as amostras do produto e material promocional. Distinguem-se as seguintes formas de exportação via agente/distribuidor: agentes no exterior (localizado no mercado-alvo, remunerado com comissão, pode distribuir os produtos da empresa, não assumindo qualquer responsabilidade quando não toma posse destes); retalhista no estrangeiro (a empresa vende diretamente a uma rede de retalho, que, com vendedor, munido de material promocional e/ou amostras, se desloca aos clientes); concessionário (atua em nome próprio, de forma independente, com os direitos exclusivos de venda dos produtos da empresa em determinada área geográfica, geralmente não comercializando produtos concorrentes e prestando assistência técnica ao cliente); *trading* (armazena, transporta, financia, segura, trabalhando com várias marcas e produtos).
4. Sucursal – estrutura física da empresa no mercado, sem autonomia jurídica, e conseqüentemente muito dependente da sede. É uma estrutura muito similar à da distribuição, distinguindo-se desta pelo facto do responsável ser funcionário da empresa.
5. Capacidade de armazenamento – estrutura que permite melhor resposta à procura.

6. Filial comercial – distingue-se da sucursal pela personalidade jurídica própria. O recurso habitual a pessoal local, confere-lhe uma forte vantagem comercial. A nível de outras vantagens, salientam-se a proximidade do mercado, as valias fiscais e a sua estabilidade dada a independência face a terceiros.
7. *Franchising* de distribuição – é uma hipótese muito usada quando há dificuldades de acesso a canais de distribuição tradicionais, constrangimentos financeiros e vontade de promover uma marca.

Estes autores afirmam ainda que o fato de uma empresa optar por uma via de exportação em dado mercado, não implica que outra via não seja escolhida para os restantes.

Indo ao encontro dos teóricos que, relativamente às estratégias de internacionalização, referem a exportação como a forma de presença mais recorrente no acesso aos mercados externos e como a forma que comporta menos riscos e custos, Carreira (2015) constatou que as empresas inquiridas no seu estudo revelaram a venda esporádica em mercados externos e o recurso a agentes e distribuidores locais como principais estratégias de internacionalização.

Segundo a Deloitte e AICEP (2014), as empresas que internacionalizam optam sobretudo pela exportação direta para o cliente final (69%) e, como segunda opção, pela exportação via agentes ou distribuidores (55%).

Sendo a exportação a via mais simples de internacionalização, ela pode, no entanto, envolver opções que requeiram um forte empenhamento e complexidade administrativa. Desde a utilização de uma *trading* (que poderá contactar directamente com os clientes, tratar da documentação e transporte das mercadorias) até à criação de uma subsidiária comercial, passando pelo recurso a agentes, distribuidores e equipas de vendas nesses mercados, há todo um conjunto de diferentes possibilidades em termos de controlo (e portanto de grau de risco/incerteza) e de investimento/rentabilidade (Ford e Rosson, 1982 apud Brito, 2005).

Todavia, em termos estratégicos, é importante que as empresas não vejam os mercados externos apenas como meios de escoamento de produtos. Como acentua Williamson (1991, apud Brito, 2005), é necessário que comecem também a controlar as redes comerciais e, em muitos casos, a assegurar uma boa assistência.

3.4 Papel da Diáspora na Internacionalização

Existe a tendência para as empresas, na fase inicial da internacionalização, se aproximarem de mercados que parecem mais simples, mais familiares e menos dispendiosos para penetrar, coincidindo com mercados próximos em termos físicos e culturais (Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1977 apud Welch e Luostarinen, 1988), sendo que ao longo do tempo o processo vai abrangendo mercados cada vez mais distantes em termos políticos, culturais, económicos e físicos (apud Paulo, 2016).

De igual modo, a Deloitte e AICEP (2014) referem no seu estudo que a expansão internacional das nossas empresas faz-se essencialmente por proximidade geográfica ou por proximidade cultural e linguística.

No estudo realizado por Lima (2013), como forma de explorar os critérios que as empresas utilizam para selecionarem os países para os quais pretendem exteriorizar as suas atividades, foi-lhes pedido que classificassem um conjunto de critérios. Os resultados obtidos demonstraram que a aproximação cultural entre o país de origem e o país destino da empresa é considerada por parte das empresas em estudo como um fator importante. Resumindo, ordenando os fatores propostos do mais importante para o menos importante obteve-se a seguinte classificação:

- Aproximação cultural;
- Língua;
- Legislação;
- Conhecimento do país de destino;
- Baixa competitividade do mercado no país de destino;
- Distância geográfica.

Assim sendo, torna-se evidente que a aproximação linguística e cultural são alavancas essenciais que potenciam as relações, tanto a nível laboral, como nas trocas comerciais.

Por outro lado, segundo Neves e Rocha-Trindade (2008), a produção e difusão do conhecimento tácito requer interação pessoal, *face to face*, e a criação de laços de confiança, só sendo susceptível de transferência entre atores que partilhem as mesmas normas e valores e ambientes sociais caracterizados por um elevado nível de capital social.

De acordo com Gao (2004), se a prioridade da empresa que entra num novo mercado for o grau de controlo no modo de entrada, a empresa deve ter em atenção que existem fontes de controlo como a confiança e o poder negocial que são menos dispendiosas que o envolvimento financeiro. Assim, é importante procurar um parceiro “digno de confiança”, que possibilite maior controlo sem custos financeiros (apud Dias, 2007).

Na mesma linha de ideias de Gao, Simões (1997, apud Dias, 2007) refere que a capacidade de gerir relações cooperativas internacionais possibilita a alavancagem de recursos da empresa, limitando a sua restrição financeira.

Segundo Reto (2012, apud Cardoso, 2015), em territórios que não partilham a mesma língua, a existência de uma comunidade prévia de emigrantes, da mesma origem cultural e linguística, proporciona os “efeitos de rede” e de capital social necessário para incrementar e manter o fluxo migratório.

Embora correspondam a uma dimensão informal, em geral menos visível, as comunidades de migrantes tendem a desempenhar um papel crucial enquanto canais de informação e de disponibilização de inteligência económica sobre mercados, facilitação de fluxos comerciais e de investimento directo estrangeiro (IDE) e elementos de ligação a *networks* de conhecimento (Neves e Rocha-Trindade, 2008).

Segundo o AICEP e AUDAX (2013), em muitos mercados existe uma vasta diáspora portuguesa cujas associações e empresários têm apoiado a entrada de empresas portuguesas em mercados tão diversos como os dos EUA e Canadá, Brasil, ou Venezuela. A recente emigração para o Reino Unido tem também facilitado a entrada de empresas, muitas vezes de reduzida dimensão, em setores como a restauração ou a consultoria. Estes contatos e parcerias são fundamentais, tanto no acesso a mercados para os produtos

colocados localmente, como no acesso a matérias-primas, infraestruturas e outros recursos que sejam necessários para operar localmente.

Estes autores mencionam ainda França como exemplo, referindo ser visível que a comunidade de emigrantes portugueses em França criou uma rede de empresas dinâmicas e diversificadas, com um contributo importante para o desenvolvimento das relações económicas e comerciais luso-francesas e que constitui um parceiro indispensável para a internacionalização de muitas empresas portuguesas em França.

Segundo um artigo do Mundo Português (2016), o Embaixador de Portugal no Canadá, José Fernando Moreira da Cunha, afirma que há um “crescente interesse” por Portugal. Segundo o mesmo, no setor económico, as exportações de bens e serviços “são fundamentais” para o desempenho da economia portuguesa, assegurando que a comunidade lusa no Canadá tem tido um papel importante na promoção dos produtos portugueses.

O diplomata refere que os cerca de 550 mil portugueses e lusodescendentes a residir no Canadá têm tido um papel importante na promoção dos produtos portugueses e da sua qualidade, como, por exemplo, a “cortiça nos artigos de moda”. Segundo este “há um reconhecimento da importância da nossa comunidade e do seu potencial de influência”, o que é um dos fatores determinantes para as relações entre os dois países.

De acordo com Ramos (2003b, apud Meneses, 2005), os empresários das comunidades portuguesas poderão ser um complemento para os empresários que residem em Portugal, uma vez que conhecem a sociedade de acolhimento, estando por isso habilitados na prestação de informações sobre nichos de mercado mais vantajosos, dado conhecerem o funcionamento das instituições no seu país de residência.

De igual modo, Meneses (2005) considera que os empresários emigrantes portugueses poderão constituir uma força impulsionadora do aumento das exportações portuguesas fazendo a ligação entre Portugal e o exterior, contribuindo para o aumento da competitividade e modernização das empresas portuguesas, a par de uma mudança de mentalidades.

Os empresários portugueses da diáspora podem desempenhar um papel preponderante no desenvolvimento da economia portuguesa. Isto passa pela promoção da sua internacionalização, efectuada *em primeiro lugar* através da prestação de informações úteis e oportunidades de negócio que existem no seu país de residência; *em segundo lugar* através da divulgação e promoção dos produtos portugueses junto da sociedade e governos de acolhimento; *em terceiro lugar* através do fomento de parcerias empresariais que visem a competitividade e a modernização do tecido empresarial nacional; *em quarto lugar* através do incentivo ao investimento destes empresários portugueses de sucesso em território nacional, introduzindo em Portugal, o *know how* adquirido no país de residência; e *em quinto lugar* através da sua participação nas câmaras de comércio lusas e associações empresariais, apoiando as suas actividades e incentivando e fortalecendo a sua acção em prol da fortificação dos laços entre Portugal e as diversas comunidades empresariais de residência dos empresários portugueses da diáspora.

Segundo este autor, no país de acolhimento os empresários inquiridos relacionam-se com a comunidade portuguesa por razões familiares, profissionais e de amizade, mencionando também as razões institucionais devido à pertença a instituições de origem portuguesa sedeadas no país de acolhimento, tais como, câmaras de comércio e indústria, associações empresariais, embaixadas, consulados, casas de Portugal, clubes desportivos, confrarias, etc.

Por outro lado, refere que os empresários imigrantes e as empresas actuam não só no país de acolhimento, como também no país de origem através dos relacionamentos mantidos com este. As viagens pendulares dos empresários imigrantes, geralmente, estão relacionadas com as actividades empresariais, o que revela o papel de intermediário exercido por estes empresários entre o espaço de acolhimento e o espaço de origem. O sucesso empresarial no mercado aberto deve-se ao excelente conhecimento simultâneo dos dois mercados: o de acolhimento e o de origem, favorecendo deste modo as importações e as exportações entre os dois países.

Este autor defende que Portugal tem muito a beneficiar com o envolvimento dos empresários portugueses da diáspora na internacionalização da economia portuguesa, pois constituem um parceiro útil e indispensável na prossecução de uma diplomacia económica,

que visa a captação de investimentos estrangeiros e a internacionalização da economia nacional, efectuando, deste modo, a simbiose entre a economia e a diplomacia.

Como mencionado anteriormente, a emigração é hoje um processo induzido pela própria dinâmica do capitalismo global. As comunidades migrantes são transnacionais e beneficiam da rapidez de informação e de transportes, podendo manter negócios em simultâneo no seu país de origem e de acolhimento (Ramos, 2003b, apud Meneses, 2005).

Segundo a VejaPortugal (2013), Pedro Reis, presidente da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), defende o estudo exaustivo da diáspora económica, mencionando:

A diáspora em si, num mundo que se rege pela informação, pelo *networking*, pelas parcerias, pode contribuir decisivamente para ajudar as nossas empresas na detecção de oportunidades e reduzir o risco quando estão a entrar em novos mercados.

Podem ser mais uma força na vela das exportações. Um acréscimo de vento pela positiva, a fazer chegar as nossas empresas mais rapidamente a esses mercados. Essa diáspora económica, esses embaixadores que nós temos espalhados pelo mundo, com uma enorme boa vontade para com o seu País, podem fazer a diferença.

Não há uma receita para a internacionalização, mas há princípios prévios que devem ser assegurados. Um que acho absolutamente determinante é saber estabelecer parcerias, não só a nível interno como externo, para não estarem sozinhas e identificarem parceiros, distribuidores, sócios, investidores, que lhes possam pavimentar a entrada nos mercados.

A AICEP Portugal Global (2016b), referindo-se ao papel da COTEC Portugal (Associação Empresarial para a Inovação) na ligação à diáspora, refere que a mobilização da diáspora portuguesa implica um esforço múltiplo e uma estratégia partilhada. As diferentes formas de ligação a Portugal revelam também a necessidade de adotar, a partir da rede colaborativa, ações que potenciem o seu envolvimento e a sua maior ligação às empresas portuguesas. No caso das PME, podem contribuir através do seu conhecimento dos mercados e dos contextos nacionais para a sua internacionalização.

De acordo com um artigo do Sapo (2016), o ministro dos Negócios Estrangeiros, Augusto Santos Silva, salientou o papel dos emigrantes como "facilitadores" das exportações ou de investimentos portugueses nos países de acolhimento, servindo como "testemunho da valia de Portugal".

Segundo este artigo, no final da sessão de abertura do I Encontro de Investidores da Diáspora, o ministro declarou que "As nossas comunidades podem servir de facilitadores para as exportações portuguesas para esses países e para o investimento português. Eles são o principal testemunho da valia de Portugal nesses países, são o exemplo concreto do valor de Portugal".

De igual modo, segundo o LusoJornal (2017), o Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, na sua intervenção na sessão de encerramento do Conselho da Diáspora, mencionou que as diásporas do nosso tempo têm uma projeção que decorre de funcionar em rede tanto lá fora como cá dentro. Assim sendo, "podem servir de canal para trazer ideias, trazer investimentos, contactos [...]".

Num artigo do Mundo Português (2012), o então Secretário de Estado das Comunidades Portuguesas, José Cesário, referindo-se à diáspora, declarou que "a promoção dos nossos interesses económicos, a exportação dos nossos produtos passa cada vez mais por esse universo de pessoas".

O governante salientou ainda que o português que está no exterior, "vale fundamentalmente por aquilo que potencia, pelo que potencia aos outros, pela imagem que é capaz de projetar, aquela imagem da excelência (...)". "Temos que fazer dela o nosso primeiro objetivo e tem que ser transmitida por este universo enorme de empresários portugueses que estão espalhados pelo mundo", afirmou.

De acordo com Chabrawi e James (2015), as redes de diáspora são um importante e estratégico insumo para o desenvolvimento económico e suporte à internacionalização de empresas. A ABDI, por meio do Mapa Estratégico das Diásporas e Relação das Diásporas de Referência - 2013, realizou uma ampla revisão do movimento de redes de colaboração de

diásporas em todo o mundo. Foram identificadas 172 redes de diáspora de mais de 70 países ou regiões.

A partir desse estudo, foram mapeadas as principais vantagens e benefícios resultantes do estabelecimento de redes de diáspora com foco em conhecimento e desenvolvimento económico, a saber:

- conversão do *brain drain* em *brain circulation* e *brain gain*;
- grupos de expatriados representam grandes plataformas para o aumento da influência do país de origem no exterior, constituindo uma considerável fonte de *soft power*;
- profissionais expatriados de reconhecido sucesso e destaque internacionais atuando em grandes corporações, organismos internacionais e nos meios de comunicação contribuem positivamente para a imagem do seu país natal;
- contribuição à expansão do comércio global e do volume de investimento estrangeiro direto através dos seus conhecimentos dos mercados dos seus países de origem;
- as diásporas representam um considerável grupo de recursos humanos, ao considerarem-se experiências profissionais, conhecimento, empreendedorismo e entusiasmo, que podem influenciar no crescimento da economia do país de origem;
- intermediação de negociações comerciais e de cooperação nos mais diversos campos;
- as comunidades de diásporas podem constituir uma ferramenta com poder de *lobby* internacional na defesa dos interesses do país de origem;
- são embaixadores culturais e difusores de valores e de informações sobre o país de origem;
- as redes de diásporas podem atuar como verdadeiras redes de pesquisa para o desenvolvimento da indústria dos seus países de origem e apoiar na criação de redes globais de conhecimento para o desenvolvimento de empresas locais;
- oferecer conhecimentos profissionais acumulados internacionalmente;
- acesso a redes internacionais de negócios, pesquisa e inovação;
- identificação, no país hospedeiro, de oportunidades de negócios, de investimentos e de participação em projetos envolvendo empresas do país de origem;

- atuação como aceleradores de talentos para as empresas e profissionais do país de origem através de ações de mentoring, coaching, formação, oferecendo bolsas de estudos e de estágios, formando novos líderes e empreendedores e estimulando a internacionalização de empresas;
- contribuição para o progresso económico do país de origem por meio de mecanismos financeiros da própria diáspora ou mecanismos identificados no país hospedeiro.

Assim sendo, considera-se que existem três áreas proeminentes para o impacto das diásporas no desenvolvimento económico: comércio, investimentos e transferência de habilidades e conhecimentos. As três áreas complementam-se uma à outra (Newland e Plaza, 2013 apud Chabrawi e James, 2015).

No entanto, segundo Neves e Rocha-Trindade (2008), não obstante as iniciativas tradicionais de manutenção dos laços culturais e de atracção de remessas numa lógica passiva, Portugal não tem tido uma estratégia pró-activa de mobilização da sua diáspora na perspectiva do reforço da capacidade de resposta aos desafios da globalização e da sua integração como fator estratégico da política externa portuguesa.

De acordo com Diogo (2014) surgem questões sobre o futuro desta diáspora em expansão que, apesar do seu peso demográfico e socioeconómico considerável, continua a ser um gigante com pés de barro, com insuficiente influência nos destinos do país e ainda subaproveitada nas relações bilaterais económicas com os países de acolhimento. Para as novas gerações de emigrantes e de lusodescendentes, uma mobilidade geográfica intensificada com Portugal e o recurso às novas tecnologias permitem comunicações sem precedentes na história da diáspora lusa. Uma ligação em rede entre os membros da diáspora a curto e médio prazo poderá, associada a uma maior coordenação, levar à aproximação e união dos mesmos e contribuir para um papel mais interventivo na sociedade portuguesa ao afirmar-se como uma dinâmica sociopolítica multifacetada e complementar.

A cooperação com os empresários portugueses da diáspora, a defesa de uma diplomacia económica e a dinamização das Câmaras de Comércio e Indústria Lusas ainda se encontram envoltas num certo “nevoeiro” que urge dissipar. “É a Hora” da aproximação empresarial às

comunidades portuguesas espalhadas pelo mundo, consideradas parceiros indispensáveis na exequibilidade de uma política de internacionalização da economia portuguesa sustentada e duradoura (Meneses, 2005).

Segundo este autor, a economia portuguesa poderá beneficiar do aproveitamento das inúmeras capacidades das comunidades portuguesas residentes no estrangeiro, sendo no entanto urgente uma mudança de mentalidades que reconheça o potencial dos emigrantes portugueses, principalmente daqueles que atingiram o sucesso empresarial nos seus países de residência e que poderão ser uma mais valia para o Portugal de hoje. Estes empresários possuem, em simultâneo, o conhecimento das duas realidades, a realidade do país de origem e a do país de residência, podendo jogar positivamente a favor de Portugal, se solicitados e apoiados.

CONCLUSÕES

Atualmente um dos acontecimentos mais significativos na economia mundial é o forte acréscimo das trocas internacionais. Constatam-se que os mercados nacionais cedem lugar a um mercado global, desenvolvem-se novos espaços de integração para facilitar as trocas, surgem novos atores e novos modelos de negócios.

As alterações da economia modificam a forma como as empresas se organizam e o modo de atuação das mesmas, tornando a internacionalização fator vital à sobrevivência das mesmas.

Assim, numa era de mercados globalizados, influenciadas por motivações de diversa índole, muitas empresas decidem expandir a sua atividade para os mercados externos. Contudo é essencial que se preparem convenientemente para o desafio que as espera.

A internacionalização exige que a empresa reúna competências únicas, que a possibilitem diferenciar-se no mercado alvo. Neste contexto, para além da avaliação dos benefícios, custos e riscos associados ao processo de internacionalização, é essencial analisar de que forma a competitividade passa cada vez mais por fatores como acordos de colaboração com outros *players* no novo mercado.

Por outro lado, os dados estatísticos existentes indicam que mais de 2 milhões de portugueses estejam atualmente a residir no estrangeiro. Para além da carga simbólica deste número, ele é também demonstrativo de uma considerável força económica, cultural e política. O reconhecimento do potencial da comunidade emigrante permite o estabelecimento de uma série de sinergias, facilitando a descoberta de novos atores imprescindíveis ao sucesso económico português no sector das exportações.

Efetivamente, a nossa diáspora constitui uma enorme mais-valia que devemos saber aproveitar, valorizando os portugueses que trabalham e vivem fora do país, tirando partido das suas qualificações, dos seus percursos e da ligação que portugueses e descendentes de emigrantes das várias gerações mantêm com Portugal.

No mundo globalizado, os emigrantes e luso-descendentes não rompem com os valores e costumes do seu país de origem, mas assimilam e transformam o espaço social onde vivem no país de destino. Estabelecem uma infinidade de relações e conexões entre as duas sociedades, entre o local e o global, tornando-se cidadãos dos dois lugares.

Neste âmbito, é relevante encarar as comunidades emigrantes como uma alavanca da internacionalização da economia portuguesa. Envolvendo as comunidades emigrantes portuguesas podem-se criar oportunidades de acesso a novos mercados e a novos investimentos, alargando as oportunidades nos mercados visados.

Assim sendo, há que saber capitalizar este enorme potencial das comunidades portuguesas espalhadas pelo mundo enquanto agentes facilitadores de contactos e troca de informações no âmbito da internacionalização das empresas nacionais.

REFERÊNCIAS

AICEP e AUDAX (2013); *Horizonte Internacionalizar*, Guia para PME.

AICEP Portugal Global (2016a); *Portugal - Ficha País, Setembro 2016*.

AICEP Portugal Global (2016b); PortugalGlobal nº 85, Março 2016; *Destaque: O empreendedorismo da Diáspora Portuguesa*.

AJBB Network (2014), *Projeto Emigrantes 2014*.

AMARAL, Marina Andrea de Almeida Gonçalves (2011); *A evolução da especialização tecnológica da economia e das exportações portuguesas, desde os anos 1960 até ao momento actual, face a um conjunto de oportunidades e desafios*; Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Universidade Técnica de Lisboa.

Banco de Portugal (2016); *Boletim Económico - Dezembro 2016*; Departamento de Estudos Económicos; ISSN 2182-0368 (*online*).

BRITO, Carlos Melo (2005); *Estratégias de internacionalização e cooperação empresarial*; Working paper nº 38; Faculdade de Economia do Porto.

CARDOSO, Marisa Alexandra da Palma (2015); *A língua como um ativo na internacionalização da economia portuguesa*; Lisboa School of Economics & Management, Universidade de Lisboa.

CARREIRA, Maria Dulce Santos Tomé Libério (2015); *Internacionalização das empresas portuguesas: O caso do setor de prefabricação em betão*; Escola Superior de Ciências Empresariais, Instituto Politécnico de Setúbal.

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2013); *Diagnóstico Prospetivo da Região Centro*.

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2016a); *Barómetro Centro de Portugal*.

CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro (2016b); *RIS3 do Centro de Portugal-Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente*.

CCIP - Câmara do Comércio e Indústria Portuguesa (2017); *Insight: Um olhar sobre a internacionalização das PME*; disponível em <https://eco.pt/2017/01/12/pme-la-fora-chegar-mais-longe-em-modo-low-cost/>

CEC - Câmara de Comércio e Indústria do Centro (2015); *Breve Abordagem Estatística – Empresas Região Centro*.

CHABRAWI, Arij e JAMES, Carl (2015); *Contribuição das diásporas ao desenvolvimento económico e internacionalização de empresas brasileiras*; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil.

Comissão Europeia (2008); *Apoio à internacionalização das PME - Selecção de boas práticas*; Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, Luxemburgo.

Comissão Europeia (2010); *Internationalisation of European SMEs*; Unidade de Empreendedorismo, Direção-Geral das Empresas e Indústria, Bruxelas.

Deloitte e AICEP (2014); *Estudo sem fronteiras - PMEs levantam voo*.

Deloitte e ANEOP (2010); *O Poder da Construção em Portugal – Impactos 2009/2010*; Lisboa.

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira (2007); *A Internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira*; Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

DIOGO, Helder (2014); *Geodinâmicas contemporâneas na diáspora portuguesa*; População e Sociedade, CEPESE; Porto, vol. 22, p. 33-55.

EMPREENDEDORISMO START&GO, nº 13 Setembro/ Outubro 2015; artigo “O setor agroalimentar é um setor dinâmico e atento às exigências do consumidor”, p.3-4.

Gabinete do Secretário de Estado das Comunidades Portuguesas (2014); *Relatório da Emigração 2013*; Editor Gabinete do Secretário de Estado das Comunidades Portuguesas.

GONÇALVES, Carina Oliveira (2015); *A competitividade do comércio internacional dos serviços em Portugal*; Lisboa School of Economics & Management, Universidade de Lisboa.

HILL, Charles W. L (2007); *International Business: Competing in the Global Marketplace*; McGraw-Hill/Irwin, 8th edition.

HOLLENSSEN, Svend (2011); *Global Marketing, A decision-oriented approach*, 5th edition.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2016a); *Comércio Internacional por Características das Empresas 2015*; Destaque, informação à comunicação social de 25 de outubro de 2016.

INE - Instituto Nacional de Estatística (2016b); *Estatísticas do Comércio Internacional 2015*; Lisboa-Portugal.

JESUS, Cátia Soraia Freitas de (2012); *Impactos da Globalização no Setor Agroalimentar: O Caso Maçarico, S.A.*; Universidade de Aveiro, Departamento de Línguas e Culturas.

Johanson, J. e Vahlne, J. E. (2009); *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*. Journal of International Business Studies.

LIMA, Mariana Torrinha Ferreira (2013); *Estratégias de Internacionalização de Empresas de Construção Nacionais*; Universidade do Minho, Escola de Engenharia.

LusoJornal (2017); Hebdomadaire Franco-Portugais, Edição nº 291, Série II, de 04 de Janeiro de 2017; CCIFP Editions da Câmara de Comércio e Indústria Franco Portuguesa.

MENESES, Maria do Rosário da Silva (2005); *Empresarialidade Portuguesa na Diáspora: De Imigrantes a Empresários*; Universidade Aberta – Porto.

MONTEIR, Rita (2016); artigo “*Mercados da saudade, com orgulho do que é português*”; Revista Enovitis/Oleavitis, edição nº 42, disponível em <http://notasmarketingdevinhos.com/post/135476156845/marcas-vinho-exportacao>

Mundo Português (2012); artigo “*Empresários da diáspora são embaixadores de Portugal no mundo*” de 06 de Março de 2012, disponível em <http://www.mundoportugues.org/article/view/59744>

Mundo Português (2015); edição 1837 de 11 de Dezembro de 2015; Empresas & Mercados.

Mundo Português (2016); artigo “*Embaixador de Portugal no Canadá afirma que há um “crescente interesse” por Portugal*” de 10 de Março de 2016, disponível em <http://www.mundoportugues.org/article/view/63667>

NEVES, Miguel Santos e ROCHA-TRINDADE, Maria Beatriz (2008); *As diásporas e a globalização – a comunidade de negócios chinesa em Portugal e a integração da China na economia global*, in OLIVEIRA, Catarina Reis e RATH, Jan (org.), *Revista Migrações - Número Temático Empreendedorismo Imigrante*, Outubro 2008, n.º 3, Lisboa: ACIDI, pp. 165-189

OECD - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (2009); *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation*; Report by the OECD Working Party on SMEs and Entrepreneurship, OECD.

OLIVEIRA, Tânia Marisa Santos de (2012); *Internacionalização das Pequenas Empresas: O Caso Serqueijos Pimenta, Fabrico de Queijos do Rabaçal, Lda.*; Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra.

PAULO, Luís Miguel Gonçalves (2016); *A Internacionalização das PME Portuguesas*; Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

PIRES, Rui Pena; PEREIRA, Cláudia; AZEVEDO, Joana; ESPÍRITO SANTO, Inês; VIDIGAL, Inês e RIBEIRO, Ana Cristina (2015); *Emigração Portuguesa, Relatório Estatístico 2015*; Lisboa; Observatório da Emigração e Rede Migra, CIES-IUL, ISCTE-IUL e DGACCP.

Público (2013); artigo “*António e Joana plantaram ervas aromáticas só a pensar no estrangeiro*”, de 29 de Maio de 2013, disponível em <https://www.publico.pt/economia/jornal/antonio-e-joana-plantaram-ervas-aromaticas-so-a-pensar-no-estrangeiro-26604274>

RIBEIRO, Mariana Wilson (2012); *A Importância das Agências de Internacionalização para as PME: O Caso da AIP-CCI*; Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

RODRIGUES, Arlete Manuela Brites de Oliveira (2011); *Nomadismo no Mundo Actual, Mobilidade de Migrantes Qualificados e Identidades Culturais*; Universidade de Lisboa, Faculdade de Letras.

RODRIGUEZ-MONTEMAYOR, Eduardo (2012); *Diaspora Direct Investment: Policy Options for Development*; Inter-American Development Bank (IDB).

Sapo (2016); artigo “*MNE aponta emigrantes como “facilitadores” de exportações e investimentos portugueses*” de 16 de Dezembro de 2016, disponível em http://24.sapo.pt/noticias/nacional/artigo/mne-aponta-emigrantes-como-facilitadores-de-exportacoes-e-investimentos-portugueses_21657753.html

SILVA, António Manuel Santiago (2014); *A entrada das empresas Portuguesas no mercado Brasileiro e o seu IDE*; Faculdade de Economia e Gestão, Universidade Católica Portuguesa.

SOUSA, Tiago D.; AU-YONG-OLIVEIRA, Manuel; BORGES Gouveia Joaquim (2014); *The gradual internationalization process of Portuguese companies despite an urgency to export and internationalize: Adapting to local markets and being open to change*. Publicado nas atas da 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB), University of Agder, Kristiansand, Norway, 18-19 Setembro.

VejaPortugal, nº 1, Fevereiro/Abril 2013; artigo “*Diáspora é um dos grandes activos de Portugal por explorar na sua plenitude*”.

VIEIRA, Patrícia (2014); *Empreendedorismo emigrante português: o caso do ‘Mercado da Saudade’*; Faculdade de Engenharia, Universidade do Porto.