

O Papel das Associações Empresariais no Processo de Internacionalização das Pequenas e Médias Empresas Portuguesas

Ana Teresa Ralha Gonçalves

Relatório de Estágio “Market Access – Experts in International Business”
Mestrado em Economia e Gestão Internacional

Orientado por
Prof. Dr.^a Ana Paula Africano

2020/2021

Nota Biográfica

Nascida a 26 de setembro de 1998 em Barcelos, Ana Gonçalves viveu toda a sua vida nesta cidade.

No ano de 2016 ingressou na Licenciatura em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Durante o seu percurso académico na cidade dos estudantes, integrou diversas atividades extracurriculares, fez um estágio de verão na área de contabilidade e foi membro da Direção do Núcleo de Estudantes de Gestão da Associação Académica de Coimbra. Para além disso, foi Coordenadora de Logística do projeto de Empreendedorismo *Booster UC*, no âmbito do *Académica Start UC*. Nesta sua passagem por Coimbra fez ainda parte de um grupo de voluntariado, onde atuava junto de famílias carenciadas e sem-abrigo e foi voluntária de protocolo nos *European University Games*.

Em 2019, a par da conclusão do primeiro ciclo de estudos do ensino superior, Ana acabou por apostar num novo desafio curricular e ingressou no Mestrado em Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia do Porto. No âmbito da conclusão do 2º ciclo de estudos, realizou um Estágio Curricular na área de consultoria internacional. Após o termo desse mesmo estágio teve a oportunidade de continuar a colaborar com a entidade de acolhimento, onde desempenha funções enquanto consultora em negócios internacionais na unidade de negócios *Public*.

Agradecimentos

À Professora Ana Paula Africano. Obrigada por todos os conhecimentos transmitidos e pela orientação neste grande desafio.

À *Market Access*. Obrigada por se tornarem a minha família profissional e pelos estímulos diários. Um especial obrigada à minha Magdalena e à minha Ana por me incentivarem a fazer sempre mais e melhor.

Aos participantes neste estudo. Muito obrigada pelas partilhas e por toda a disponibilidade e comprometimento demonstrados.

Aos meus pais. Obrigada por acreditarem em mim e por tornarem todos os meus sonhos possíveis. Nem todos os obrigadas do mundo chegam para agradecer o que fazem por mim todos os dias.

À minha avó Teresa. Obrigada por ser uma inspiração de Mulher e pelo orgulho que partilhamos uma pela outra.

À minha Maria Alice. Obrigada por me motivares e acreditares sempre em mim.

À minha Lara, a companheira de todas as horas. À minha Mariana, a minha *twin* da vida. O “está quase, tu consegues!” finalmente chegou e eu consegui. Obrigada!

Aos meus amigos do coração, a Família T e os Assuntos de Relevância. Obrigada por me aturarem e me apoiarem sempre, todos os dias, sem exceção. E, um obrigada ao grupo de Seminários por serem os companheiros destes últimos 2 anos, em especial à Beatriz Domingues por todo o apoio e motivação.

Resumo

Num mundo cada vez mais globalizado e interdependente, a internacionalização das empresas desempenha um papel central no desenvolvimento das economias. Neste contexto importa estudar a internacionalização das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) e que estas empresas, pela sua relevância na economia nacional, considerem a internacionalização como uma via para se manterem competitivas e garantirem a sua sobrevivência nos mercados. A exportação é o modo de entrada em mercados internacionais escolhido pela maioria das PMEs por necessitar de menos recursos e envolver riscos menores. Ainda assim, estas enfrentam um leque de dificuldades que têm de superar, designadas como barreiras à exportação. Por sua vez, governos e instituições têm interesse no sucesso económico destas empresas havendo apoios vários à internacionalização. Desta forma, e apesar da variedade de apoios externos disponíveis – governamentais, consultoria internacional, entre outros – as empresas podem recorrer a programas oferecidos pelas associações empresariais (AEs) por forma a terem apoio no seu Processo de Internacionalização. Tendo as associações empresariais um leque de oferta de serviços de apoio ao nível da internacionalização, este trabalho estuda, pela primeira vez, como é que estas associações intervêm na internacionalização das pequenas e médias empresas via exportações, considerando as barreiras à exportação existentes. Para o efeito estudaram-se cinco associações empresariais – as suas perceções sobre as barreiras à exportação bem como as respetivas atividades de apoio à internacionalização. Neste estudo, as associações empresariais identificaram que as principais barreiras às exportações das PMEs são as barreiras funcionais e de marketing. Por sua vez, na implementação dos seus programas de promoção à exportação, as ações prevalentes são feiras internacionais, apoios e incentivos do estado, ações de promoção externa, formações & workshops e missões empresariais. A perceção é de que estas AEs têm uma intervenção influente no processo de internacionalização das PMEs participantes, via suavização de barreiras à exportação, mais concretamente nas barreiras funcionais e informativas. Estas AEs, contudo, não promovem ações individualizadas, nem dirigidas às barreiras de marketing, observando-se uma lacuna parcial entre aquelas que são as necessidades das empresas e as atividades desenvolvidas.

Palavras-Chave: PMEs, Exportações, Barreiras às Exportação, Associações Empresariais

Abstract

In an increasingly globalized and interdependent world, the internationalization of companies plays a central role in the economy's development. In this context, it is important to study the internationalization of Small and Medium Enterprises (SMEs) and that these, due to their national relevance, consider internationalization as a way to remain competitive and to ensure their survival in the markets. Exporting is the way of entry in international markets chosen by most SMEs because it requires fewer resources and involves fewer risks. Even so, they face a range of difficulties that have to be overcome, known as barriers to export. In turn, governments and institutions have an interest in the economic success of these companies and there is a variety of support for internationalization. This way, and despite the variety of external support available – governmental support, international consulting, among others – companies can resort to programs focused on internationalization offered by business associations to support their internationalization process.

As the business associations offer a wide range of support services at the internationalization level, this work studies, for the first time, how these business associations intervene in the internationalization of small and medium-sized enterprises through exports, considering the existing export barriers. To this end, five business associations were studied - their perceptions of the barriers to exporting and their respective activities to support internationalization.

In this study, the business associations identified that the main barriers for SMEs to export are functional and marketing barriers. In turn, in the implementation of export promotion programs, the prevalent actions are international fairs, state support and incentive systems, external promotion actions, trainings & workshops and business missions. The perception is that these business associations have an influential intervention in the internationalization process of the participating SMEs, via the softening of export barriers, more specifically functional and informative barriers. However, these business associations do not promote individualized actions, nor target the marketing barriers, observing a partial gap between the companies' needs and the activities developed.

Key Words: SMEs, Exports, Export Barriers, Business Association

Índice

Nota Biográfica.....	i
Agradecimentos	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Índice de Tabelas	vii
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	5
2.1 Barreiras à Exportação	5
2.2 Associações Empresariais e a Promoção à Internacionalização	10
2.3 Quadro de Análise do Estudo.....	19
3. Metodologia de Investigação	21
3.1 Metodologia Qualitativa	21
3.2 Entrevista enquanto Método de Recolha de Dados	21
3.3 Elementos de Estudo	22
3.3.1 Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS)	22
3.3.2 Associação Seletiva Moda (ASM)	23
3.3.3 Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP)	23
3.3.4 Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA)	23
3.3.5 Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP)	23
3.4 Recolha de Dados	24
3.5 Entrevistas.....	24
4. Análise e Discussão de Resultados	26
4.1 Análise de Entrevistas.....	26

4.2	Análise Documental.....	40
4.3	Considerações Gerais	42
5.	Conclusão	49
6.	Estágio Curricular	52
6.1	Entidade de Acolhimento	52
6.2	Áreas de Negócio	52
6.3	Descrição do Estágio Curricular	52
	Referências.....	54
	Anexos.....	60
	Anexo 1 – Modos de Entrada.....	60
	Anexo 2 – Guião da Entrevista	61
	Anexo 3 – Entrevista ao Dr. João Maia, Diretor Geral da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS)....	62
	Anexo 4 – Entrevista ao Dr. Manuel Serrão, Diretor da Associação Seletiva Moda (ASM)	83
	Anexo 5 – Entrevista ao Dr. Pedro Carvalho, Diretor do Departamento de Internacionalização e Gestor de Projeto da Associação dos Industriais Metalúrgicos e Afins de Portugal (AIMMAP)	91
	Anexo 6 – Entrevista ao Dr. Miguel Pereira, Responsável de Marketing e Internacionalização da Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA)	101
	Anexo 7 – Entrevista à Dr. ^a Joana Nunes, Diretora do Departamento de Operações e Projetos da Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP)	110
	Anexo 8 – Lista de <i>Websites</i> para pesquisa online.....	125

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Quadro resumo das Barreiras à Exportação.....	9
Tabela 2 – Quadro resumo dos Programas de Promoção à Exportação.....	14
Tabela 3 – Quadro resumo de estudos empíricos.....	17
Tabela 4 – Quadro de Análise do Estudo.....	19
Tabela 5 – Barreiras à Exportação Identificadas pelas AEs.....	27
Tabela 6 – Atividades de Promoção à Exportação mencionadas pelas AEs.....	31
Tabela 7 – Atividades de Promoção à Exportação realizadas pelas AEs	41
Tabela 8 – Atividades de Promoção à Exportação Identificadas	43

1. Introdução

O Relatório de Estágio que aqui se apresenta insere-se no âmbito do Estágio Curricular realizado para concluir o Mestrado em Economia e Gestão Internacional. O Estágio Curricular teve lugar na empresa *Market Access – Experts in International Business* sob o tema “Implementação de Projetos de Internacionalização” por um período de 6 meses, com início a 21 de setembro de 2020 e término a 19 de março de 2021.

Atendendo às funções desempenhadas na entidade de acolhimento e ao mestrado em questão este relatório incidirá especificamente sobre as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) Portuguesas e o seu processo de internacionalização por intermédio de associações empresariais. Pretende-se estudar a importância destes organismos e de que forma influem no processo de internacionalização das empresas via exportações. Embora seja abundante a literatura existente relativamente às Agências de Promoção à Exportação (APE) e aos programas por si implementados, o papel das associações empresariais enquanto APE é uma área ainda pouco explorada, nomeadamente em Portugal.

O estudo das PME é especialmente relevante pelo seu grande peso na economia nacional. Consideradas o esqueleto da economia portuguesa, estas empresas correspondem a cerca de 99.9% do tecido empresarial português a operar em território nacional, em 2018 e em todos os anos antecessores desde o início do registo deste indicador, em 2008 (INE, 2020). Atendendo à relevância das PME na economia nacional e à crescente globalização da economia a nível mundial, torna-se importante que estas empresas acompanhem a tendência de internacionalização.

Nas últimas décadas, tem-se observado uma redução das barreiras ao comércio internacional, melhorias nos transportes e telecomunicações, entre outras mudanças que fazem com que seja possível que as pequenas e médias empresas façam crescentemente parte deste processo. No entanto, ainda que a decisão de internacionalizar destas empresas impacte fortemente a economia nacional, pelas suas características intrínsecas estas dispõem de recursos mais limitados, menos informação e uma menor rede de contactos para aceder ao mercado externo, registando uma menor propensão a ser exportadoras que as grandes empresas (Weshead, Wright e Ucbasaran, 2001).

Neste contexto, importa referir que o acesso aos mercados externos pode ser levado a cabo utilizando múltiplos modos de entrada caracterizados quer pela detenção de capital, como é

o caso do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) quer pela não detenção de capital, como é o caso das Exportações e dos Modos Contratuais (Pan e Tse, 2000). Em comparação com os restantes modos de entrada, as exportações tendem a ser o modo mais comumente escolhido pelas PME's, dado que acarretam um menor risco e exigem um menor comprometimento em termos de recursos por parte das empresas que pretendem aceder aos mercados externos (Jalali, 2012). Para além disso, permite uma maior flexibilidade e descrição de gestão (Lages e Montgomery, 2005). Em 2018, de acordo com OCDE (2021) e considerando um universo de 1.276.965 PME's portuguesas (INE, 2021), 45.803 PME's eram exportadoras registando transações na ordem dos 30.316,69 Milhões de dólares, de um total de 62.558,70 Milhões de dólares.

Ainda assim, as PME's que recorrem à internacionalização por via das exportações enfrentam uma série de desafios identificados como barreiras à exportação. Estas barreiras amplamente estudadas têm que ver com situações específicas, nomeadamente com fatores internos e/ou externos que interferem com a atividade exportadora normal da empresa (Suárez-Ortega, 2003). Sendo que todas elas atuam enquanto inibidores do processo, as barreiras percecionadas por empresas não exportadoras espelham uma previsão do seu comportamento enquanto exportadoras e barreiras identificadas por empresas exportadoras assumem grande relevância no seu processo de decisão (Pinho e Martins, 2010).

Considerando os factos supramencionados, as PME's podem beneficiar do apoio de entidades externas à sua esfera tal como constata a Comissão Europeia (2014; p.10) enunciando que “o apoio público pode desempenhar um papel importante na promoção de uma maior internacionalização”. Desta forma, a compreensão das barreiras à exportação por parte das Agências de Promoção à Exportação é essencial para que estas direcionem as ações do modo mais adequado.

Segundo a plataforma “Direitos e Deveres dos Cidadãos” da Fundação Francisco Manuel dos Santos, relativamente à sua natureza jurídica, as Associações são Entidades de Utilidade Pública, ou seja, “pessoas coletivas privadas sem fins lucrativos que prosseguem fins de interesse geral em cooperação com a Administração Central ou Local”. No caso concreto de Portugal, de acordo com a plataforma Portal Nacional, existem cerca de 710 Associações Empresariais e Profissionais (Setoriais, Multissetoriais e Regionais) que prestam auxílio às empresas nacionais, tanto a nível nacional como internacional.

Em setembro de 2017, o Governo português “apresentou às Associações Empresariais um documento de trabalho sobre o “Programa Internacionalizar” com o qual se pretende articular os setores privado e público numa estratégia para aumentar as exportações nacionais e a captação de Investimento Direto Estrangeiro” (Agência Lusa, 2017), tendo sido aprovado pelo Conselho de Ministros em julho de 2020. Estabelecendo as prioridades para a internacionalização da economia portuguesa, este programa assenta em 6 eixos de intervenção: (1) *Business and Market Intelligence*; (2) Formação e Qualificação dos Recursos Humanos e do Território; (3) Financiamento; (4) Apoio no Acesso aos Mercados e ao Investimento em Portugal; (5) Desenvolvimento da Marca Portugal; e, (6) Política Comercial e Custos de Contexto (Portal do Governo, 2021). Ressalta-se, assim, a importância que estas instituições têm no processo de internacionalização das empresas portuguesas.

Ainda que os Programas de Promoção à Exportação estejam acessíveis a todo o tipo de empresas independentemente da respetiva dimensão e recursos, as PME's têm uma maior propensão a necessitar de recorrer a este tipo de apoios pela disponibilidade mais reduzida de recursos e capacidades do que as grandes empresas para aceder aos mercados internacionais (Leonidou, Palihawadana e Theodosiou, 2011).

Tanto quanto é do nosso conhecimento, este trabalho é pioneiro ao propor a conjugação de duas linhas de investigação distintas, nomeadamente, a referente às barreiras à exportação e a referente aos programas de promoção às exportações.

Através da realização de entrevistas a representantes de 5 AEs portuguesas, este estudo procura determinar qual o seu papel no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas. Mais concretamente, qual a sua perceção sobre as barreiras à exportação que as empresas associadas enfrentam e quais as atividades de apoio à internacionalização promovidas pelas AEs. Dado que a *Market Access* coopera com as Associações Empresariais para o desenvolvimento de atividades de internacionalização, enquanto intermediária entre as AEs e as empresas participantes, este relatório permite também perceber em que medida é que os seus serviços, enquanto serviços contratados pelas próprias associações para colocar em prática os programas de promoção à exportação oferecidos, impactam e influenciam o desempenho das empresas a nível internacional.

Este trabalho desenvolve-se com a seguinte organização: a secção seguinte, relativa à Revisão de Literatura, apresenta os conceitos chave para o tema em estudo bem como o quadro

teórico que o enquadra. Na secção 3 apresenta-se a metodologia a aplicar bem como a recolha de dados. A secção 4 apresenta e discute os principais resultados e, por fim, na secção 5 enunciam-se as principais conclusões.

2. Revisão de Literatura

Este Capítulo apresenta uma revisão da literatura existente relevante para o tópico de investigação em estudo. Assim, no âmbito do estudo a ser desenvolvido irá ser abordado o conceito de barreiras à exportação, enquanto noção exemplificativa das dificuldades enfrentadas pela maioria das PME's no desenvolvimento do seu processo de internacionalização por via de Exportações. Para além das barreiras, irão também ser abordados os conceitos de Associações Empresariais, Agências de Promoção à Exportação e de Programas de Promoção à Exportação.

2.1 Barreiras à Exportação

As exportações são o modo de entrada mais utilizado pelas PME's para pôr em prática a sua vontade de operar em mercados internacionais e referem-se à venda dos produtos e/ou serviços de uma determinada empresa, produzidos no seu país de origem, a agentes económicos de uma geografia diferente (Khemaklem, 2010). Do ponto de vista da empresa, este é um dos modos de entrada mais atrativos quer pela necessidade de menos recursos quer pelo menor risco associado (Katsikeas e Morgan, 1994).

De acordo com Kotabe e Helsen (2010), este modo de entrada (Anexo 1) pode assumir 3 formas diferentes: exportações indiretas, quando a empresa vende diretamente a intermediários nacionais que atuam no mercado de destino; exportações diretas quando a empresa vende a agentes ou distribuidores que atuam no mercado de destino; e, ainda, exportações cooperativas ou partilhadas quando existem parcerias no sentido de as empresas oferecerem produtos/serviços complementares e se apoiarem mutuamente.

Inerente a esta estratégia de entrada nos mercados internacionais, existem dificuldades e entraves associados que na literatura são identificados como barreiras à exportação. As barreiras à exportação podem ser definidas como todos e quaisquer constrangimentos que impedem uma determinada empresa de iniciar, desenvolver ou manter operações nos mercados internacionais, constrangimentos esses que podem ser desencadeados tanto no país de origem como no país de destino (Leonidou, 2004). Estas barreiras à exportação podem ainda ser distinguidas entre barreiras internas à empresa e barreiras externas à empresa e podem ser identificadas por empresas não exportadoras, empresas exportadoras e, inclusive, ex-empresas exportadoras (Leonidou, 2004). Ainda que estas barreiras sejam notórias

em todas as fases do processo de internacionalização das empresas, Leonidou (2004) avança que a importância destas variam de fase para fase e de empresa para empresa. De forma análoga, também os efeitos e o comportamento a adotar para ultrapassar estes obstáculos irá variar (Keng e Jiuán, 1989; Kedia e Chhokar, 1986; Yaprak, 1985; Tesar e Tarleton, 1982).

As barreiras internas à exportação (BIE) enunciadas por Leonidou (2004) têm que ver com todas as barreiras associadas aos recursos e competências inerentes à empresa e à posição que esta assume relativamente às operações de exportação que pretende executar. Atendendo a esta classificação estas barreiras podem ser divididas em 3 diferentes subcategorias: barreiras funcionais, barreiras informativas e barreiras de marketing.

De acordo com Vozikis e Mescon (1985), as barreiras funcionais estão relacionadas com as várias funções inerentes à empresa, nomeadamente questões no âmbito dos recursos humanos, da produção ou de natureza financeira, entre outras. Leonidou (2004) determinou que as barreiras funcionais podem tomar 4 diferentes formas: (1) Limitações na gestão de tempo dedicado à intenção de internacionalizar, uma vez que a decisão de internacionalizar pressupõe uma seleção cuidada do mercado de destino e o design meticuloso de uma estratégia de acesso e de condução de negócios nesse mesmo mercado; (2) Inadequação do pessoal, seja pela inexistência de *staff* qualificado ou pela insuficiência de recursos humanos para prosseguir com a intenção de internacionalizar; (3) Capacidade produtiva indisponível e ineficiência dos recursos; e, (4) Escassez de financiamento, dado que este processo implica um grande envolvimento a nível financeiro.

As barreiras informativas estão intimamente relacionadas com as ineficiências de informação designadamente problemas em identificar, seleccionar e contactar os mercados internacionais (Morgan e Katsikeas, 1997; Katsikeas e Morgan, 1994). Estas barreiras, segundo Leonidou (2004), poderão traduzir-se em ineficiências na localização e análise dos mercados externos visto que o acesso a informação desta natureza é essencial para reduzir o nível de incerteza. Por sua vez, também se poderão traduzir em dificuldades em encontrar dados fiáveis sobre os mercados internacionais, nomeadamente em questões de qualidade da informação e sua comparabilidade, bem como na dificuldade em encontrar oportunidades de negócios e clientes nos mercados externos, pela dificuldade associada à condução de pesquisa de informação em mercados externos.

Por último, as barreiras de marketing relacionadas com o *Marketing Mix* - produto, preço, promoção e distribuição - e com a logística inerente à operação de venda, remetem para todos os obstáculos que a empresa enfrenta em matéria de comercialização do seu produto/serviço no mercado externo (Moini, 1997; Kedia e Chhokar, 1986). Estas barreiras podem dividir-se tendo em conta cada uma das suas componentes. As barreiras de marketing associadas ao produto prendem-se ao desenvolvimento de novos produtos adaptados à procura e necessidades específicas de um mercado, à adaptação do produto para a sua aceitação nesse mesmo mercado, às variações nas especificações de qualidade tendo em conta o mercado de destino e às especificações de embalagem e rotulagem próprias. As barreiras de preço podem ser divididas em fatores inerentes ao consumidor final e fatores inerentes aos clientes. Segundo Leonidou (2004), as barreiras de preço associadas aos consumidores refletem-se na incapacidade de oferecer preços satisfatórios para os consumidores dos mercados internacionais, bem como em dificuldades em acompanhar o nível de preços dos concorrentes. Por sua vez, as barreiras de preços associadas a clientes estrangeiros prendem-se a questões de financiamento das vendas e risco de crédito. Do ponto de vista das barreiras de promoção, as principais dificuldades centram-se no ajustamento das atividades promocionais de exportação (Leonidou, 2004), quer pelas variações nos motivos de compra, padrões de consumo, regulamentações governamentais, quer pelos meios de comunicação utilizados e conteúdo da publicidade. As barreiras de distribuição estão intimamente relacionadas com os canais de distribuição, seja pela sua complexidade em mercados internacionais, dificuldade de acessos, seja pela dificuldade em obter representação internacional fiável e em manter o controlo sobre os intermediários, que aumenta quanto maior for a sua dependência (Leonidou, 2004). Por último, as barreiras de marketing associadas à logística estão associadas a 3 fatores principais (Leonidou, 2004): (1) Dificuldades de fornecimento de bens no estrangeiro e problemas associados (atrasos no transporte e flutuações de procura, por exemplo); (2) Indisponibilidade de um armazém no mercado externo o que dificulta o fluxo constante de bens; e, (3) Elevados custos de transporte e seguros pela grande distância entre país de origem e de destino e fracas infraestruturas.

As barreiras externas à exportação (BEE) enunciadas por Leonidou (2004) dizem respeito a todas as barreiras associadas à envolvente dos países/mercados para os quais a empresa pretende internacionalizar ou opera, ou seja, tanto os possíveis países de destino como o país de origem. As BEE podem ser divididas em 4 diferentes subcategorias: barreiras pro-

cessuais, barreiras governamentais, barreiras-tarefa e barreiras ambientais (de natureza económica, político-legal ou ainda sociocultural).

As barreiras processuais são definidas como obstáculos intrínsecos aos aspetos operacionais das transações em mercado externo que se realizam com os clientes internacionais (Kedia e Chhokar, 1986; Moini, 1997). De acordo com Leonidou (2004), estas barreiras podem dividir-se em 3 categorias: (1) Não familiaridade com técnicas e procedimentos tais como documentação alfandegária, procedimentos de envio e outros procedimentos de exportação que envolvem custos acrescidos, tempo e burocracias; (2) Falhas de comunicação entre as partes em virtude de comunicação insuficiente e pouco frequente; e, (3) Cobrança de pagamentos lenta pela impossibilidade de contacto direto e tendência de pedido de créditos de determinados mercados, aumentando a possibilidade de atrasos na sua cobrança.

Para Leonidou (2004), as barreiras governamentais são relativas às ações direcionadas às empresas exportadoras nacionais, ou ausência delas, levadas a cabo pelo Governo do país de origem. Nesta vertente são identificadas duas áreas problemáticas: (1) Interesse limitado no apoio e fornecimento de incentivos o que desencoraja a decisão de internacionalizar ou de prosseguir negócios nos mercados internacionais; e, (2) Natureza restritiva das medidas adotadas que acabam por ter o mesmo efeito limitador.

As barreiras-tarefa identificam os impedimentos advenientes da posição dos clientes e concorrentes da empresa nos mercados para os quais esta pretende exportar. Estas barreiras podem ter um efeito imediato nas operações e são causadas quer pelas atitudes e hábitos de consumo tendencialmente distintos dos clientes estrangeiros refletindo-se em diferentes preferências, padrões de consumo, níveis de preços, sistemas de distribuição e meios de comunicação, quer pela forte concorrência nos mercados internacionais, seja pelas operações em bases diferentes (low cost, diferenciação do produto ou outra), posições diferentes ou adoção de estratégias diferentes (Leonidou, 2004).

Por último, as barreiras ambientais agregam as barreiras relacionadas com o ambiente externo no qual a empresa se insere e naquele onde pretende entrar e estão, normalmente, associadas a rápidas mudanças sendo mais difícil a sua definição, previsão e controlo (Leonidou, 2004). Esta tipologia de barreiras, pela sua maior ou menor imprevisibilidade, pode ter origem em diversos fatores. Leonidou (2004) destaca: as condições económicas externas deterioradas uma vez que indicadores económicos débeis tendencialmente resultam em

poderes de compra reduzidos; riscos de câmbio de moeda estrangeira em virtude das flutuações das taxas e de taxas de câmbio inconvertíveis; instabilidade política dos mercados internacionais que podem impactar forte e negativamente as ações de exportação pelo seu envolvimento nesses mercados; implementação de regras e regulamentos de cariz restritivo para controlo das empresas exportadoras que variam entre restrições à entrada, controlo de preços e aplicação de taxas especiais; existência de fortes barreiras tarifárias e não tarifárias que se traduzem quer num aumento de preços, quer em burocracias e sutilezas administrativas; práticas de negócio distintas de país para país que podem refletir fragilidades e sensibilidade nas negociações; diferenças nas características e práticas socioculturais que afetam o comportamento e perceção dos consumidores; e, diferenças na linguagem, seja esta verbal ou não verbal, para interpretação dos consumidores e seus comportamentos.

A Tabela 1 procura identificar as diferentes tipologias de barreiras à exportação apontadas.

Tabela 1 – Quadro resumo das Barreiras à Exportação

Barreiras à Exportação		Autores
Internas	Funcionais	Leonidou (2004)
		Vozikis e Mescon (1985)
	Informativas	Leonidou (2004)
		Morgan e Katsikeas (1997)
		Katsikeas e Morgan (1994)
	Marketing	Leonidou (2004)
Moini (1997)		
Kedia e Chhokar (1986)		
Externas	Processuais	Leonidou (2004)
		Moini (1997)
		Kedia e Chhokar (1986)
	Governamentais	Leonidou (2004)
	Tarefa	Leonidou (2004)
	Ambientais	Leonidou (2004)

Fonte: Elaboração própria.

A forma como estas barreiras são identificadas e percecionadas, tanto por empresas exportadoras como por potenciais exportadoras, acabam por ter grande impacto e podem, também, determinar o sucesso das atividades desenvolvidas nos mercados internacionais (Pinho e Martins, 2010). De um modo geral, as barreiras às exportações afetam as empresas de 4 formas diferentes: (1) desencorajam as empresas não-exportadoras a internacionalizar-

se; (2) inibem o processo de internacionalização em curso por parte de atuais exportadores; (3) fomentam o retrocesso da internacionalização; (4) dissuadem os ex-exportadores de voltar a trabalhar com os mercados internacionais (Kahiya, 2018).

Tal como referido anteriormente, estas barreiras traduzem-se numa série de impedimentos a vários níveis que se tornam ainda mais desafiantes quando são enfrentadas pelas PME's, em especial para as empresas com pouca ou nenhuma experiência internacional (Kalafsky, 2016). Com vista a reduzir o efeito negativo que estas barreiras têm sobre o processo de exportação, muitos governos concedem assistência às empresas nacionais através de programas de apoio à exportação (Leonidou et al., 2011; Lages e Montgomery, 2005), por meio de organismos públicos ou outros, como as Associações Empresariais, que desenvolvem serviços que ajudam as PME's a ultrapassar essas mesmas barreiras (Aalto and Gustafsson, 2020).

2.2 Associações Empresariais e a Promoção à Internacionalização

De acordo com Bennett (1998), as Associações Empresariais podem ser definidas como os órgãos coletivos que intermedeiam as ações entre a empresa individual e o Estado. De acordo com Costa et al. (2017) para além de atuarem enquanto intermediárias, as Associações caracterizam-se por serem órgãos que têm por base membros com interesses comuns – os associados – cuja filiação é voluntária, e ainda por serem prestadores de serviços e por desempenharem funções de representação, criação de normas e fornecimento de informação. Atendendo à definição avançada, Bennett (1998) defende que as associações podem ter um impacto bastante significativo e tendencialmente positivo nas relações entre o Estado e as empresas privadas, podendo traduzir-se num aumento de competitividade para a economia nacional como um todo. Para além disso, as associações podem conseguir satisfazer algumas das necessidades estratégicas das PME's oferecendo um conjunto de serviços adaptados (Bennett e Ramsden, 2007).

As associações servem propósitos diferentes e variam na sua natureza, desempenhando uma vasta gama de papéis que vão desde a oferta de suporte estratégico nos negócios desenvolvidos pelas empresas associadas até à atuação enquanto agentes políticos (Bennett e Ramsden, 2007). Por consequência, têm diferentes impactos e alcançam diferentes feitos na esfera das empresas. Tal só é possível pela diversidade de atividades oferecidas que procu-

ram dar resposta às necessidades levantadas pelos seus associados nas mais variadas áreas, tanto a nível coletivo como a nível individual.

Considerando a literatura sobre as associações, no que diz respeito ao leque de serviços oferecidos e à lógica pela qual se regem, segundo Bennett (1998), estas podem ser divididas em 2 categorias: lógica de serviços e lógica coletiva. As associações que desenvolvem atividades de acordo com a lógica de serviços, oferecem uma resposta individual e específica, ajustada às necessidades próprias de cada empresa. Com efeito, as associações podem tornar-se prestadoras de serviços comerciais, o que permite que esta contribua positivamente para a competitividade dos seus associados. Apesar de se tratar de um serviço individual, dirigido a uma empresa em específico, este pode, até certo ponto, apoiar-se num interesse coletivo (Bennett e Ramsden, 2007). Em contrapartida, as associações que oferecem serviços e atividades alinhados com a lógica coletiva agem coletivamente, sendo guiadas pelos interesses da maioria dos associados. Desta forma, a associação contribui para a competitividade pela prestação de serviços coletivos (padrões de indústria, códigos de conduta, controlo de qualidade, etc.), beneficiando um setor em específico. Barnett (2012) dá especial relevância a esta abordagem, postulando que é através destas associações que as empresas individuais se unem em prol de matérias de interesse comum.

Apesar desta distinção, tanto as associações que oferecem serviços específicos como aquelas que oferecem serviços coletivos, têm potencial para contribuir para o aumento da competitividade das PME's (Bennett, 1998). Independentemente da lógica inerente à associação, as atividades desenvolvidas ou os serviços prestados podem ter incidência tanto a nível nacional como a nível internacional (Bennett e Ramsden, 2007). Assim, quando as associações prestam serviços de cariz internacional, nomeadamente de apoio à internacionalização via exportações, estas podem atuar enquanto Agências de Promoção à Exportação.

As Agências de Promoção às Exportações (APEs) têm como principal objetivo interno, por um lado, ajudar os potenciais exportadores a encontrar os mercados externos que melhor se adequam aos seus produtos e, por outro, perceber a procura desses mesmos produtos no mercado alvo (Lederman, Olarreaga e Payton, 2010). Do ponto de vista político, estas agências procuram, regra geral, promover o aumento das exportações no seu país de origem no âmbito de políticas públicas com esse objetivo (Lederman, Olarreaga e Zavala, 2016). Estas agências são, portanto, instituições especializadas com foco no aumento do nível das exportações e, por norma, detentoras de conhecimento, capacidades e recursos

que permitem fazer face aos problemas específicos do processo de exportação (Martincus, Estevadeordal, Gallo e Luna, 2010) e, como tal, atuam enquanto catalisadores de exportações (Kayakawa, Lee e Park, 2014).

Estas APEs põem em prática as suas atividades mediante a aplicação de Programas de Promoção à Exportação (PPE) – medidas governamentais que auxiliam as empresas nacionais a concretizar as suas ações de exportação de uma forma mais eficaz (Leonidou et al., 2011). Os PPE ajudam as empresas a melhorar o seu leque de recursos internos e externos (Haddoud, Jones e Newbery, 2017), constituindo uma ferramenta muito importante para as PME considerarem a expansão para os mercados internacionais (Leonidou, Samiee e Geldres, 2015). O principal objetivo destes programas é fornecer recursos externos às empresas que a eles recorrem, proporcionando-lhes oportunidades e uma certa estabilidade, ao mesmo tempo que enfrentam as barreiras inerentes ao processo de internacionalização (Ribeiro, Figueiredo e Forte, 2020; Leonidou et al., 2011). Atendendo à finalidade para que foram desenvolvidos, estes programas podem ser classificados como diretos, se foram especificamente desenvolvidos com o propósito de contribuir para o aumento do nível de exportações nacionais, ou indiretos, se foram desenvolvidos com outro objetivo, mas acabam por influenciar positivamente o nível de exportações (Gencturk, 2010).

De acordo com Ribeiro et al. (2020), e com foco nos programas de promoção à exportação diretos podem ser consideradas 4 diferentes tipologias de programas: (1) contributo financeiro; (2) serviços de informação; (3) atividades de facilitação de exportações; e, (4) formação.

O processo de internacionalização envolve custos avultados, sendo que estas despesas se revelam um sério problema para as pequenas e médias empresas e pode, consequentemente, impedi-las de iniciar ou, no caso de já serem exportadoras, continuar as suas ações de comércio ou de prestação de serviços nos mercados internacionais (Leonidou et al., 2015). Posto isto, alguns programas têm por objetivo conceder apoios de natureza financeira que visam aliviar estas despesas mediante a atribuição de subsídios, seguros, benefícios fiscais, garantias de crédito, concessão de empréstimos a taxas de juro reduzidos, entre outros (Leonidou et al., 2015; Ribeiro et al., 2020).

Para além de uma disponibilidade reduzida de recursos financeiros, as PME também se deparam com problemas associados a ineficiências de informação para identificação, sele-

ção e exploração de oportunidades nos mercados internacionais (Leonidou et al., 2015). No âmbito da informação, os Programas de Promoção à Exportação podem ser racionalizados como respostas a falhas de mercado associadas a *spillovers* de informação aquando da procura de oportunidades de negócio no exterior e a assimetrias de informação entre as partes intervenientes (Martincus et al., 2010). Atentando a estes problemas, as PME's tendem a ter: (1) uma menor familiaridade e conhecimento sobre as fontes de informação disponíveis acerca dos outros mercados; (2) uma visão pouco clara sobre a natureza e a importância das informações necessárias para efetivamente aceder aos mercados internacionais; (3) recursos financeiros insuficientes para adquirir informação, principalmente de dados primários que são naturalmente mais caros; e, (4) uma menor facilidade em analisar e interpretar informações relacionadas com todo o processo (Katsikeas e Morgan, 1994; Morgan e Katsikeas, 1997). Assim, os PPE podem ser muito úteis pela prestação de serviços que visam o fornecimento de informação nomeadamente através da disponibilização de bases de dados, informações sobre as regulações no mercado de destino, listas de potenciais importadores, entre outras informações (Leonidou et al., 2015; Ribeiro et al., 2020).

Atendendo à distância geográfica que existe entre os mercados de origem e de destino torna-se extremamente importante haver suporte para ultrapassar este desafio, nomeadamente através de atividades de facilitação de exportações (Ribeiro et al., 2020). Estas atividades que englobam essencialmente atividades de promoção, como feiras, exposições e exposições, são particularmente valiosas pois permitem às empresas um contacto direto com os potenciais importadores (Ribeiro et al., 2020; Kalafsky, 2016). Desta forma, torna-se possível o contacto com redes de negócios internacionais e, em consequência da troca de informação direta entre as partes, uma melhor perceção daquelas que são as necessidades da contraparte e consequente ajuste dos produtos/serviços oferecidos (Kalafsky, 2016; Leonidou et al., 2011). Tendo em conta que a presença física aumenta o conhecimento experiencial dos participantes, não só as empresas que se encontram a iniciar o seu processo de internacionalização beneficiam destas atividades. Mesmo uma empresa exportadora que já esteja estabelecida em determinado mercado consegue colher benefícios ao participar neste tipo de atividades, nomeadamente através da expansão do seu portfólio de clientes (Haddoud et al., 2017). Assim, as redes de contactos nos mercados externos atuam enquanto aceleradores do processo de internacionalização (Rocha et al., 2020).

Adicionalmente, as exportações requerem o conhecimento de normas e regulamentos específicos ou práticas de determinados países. O desconhecimento destas informações tende a desencorajar as PME's de avançar com o seu processo de disponibilização de produtos e/ou serviços nos mercados internacionais (Leonidou et al., 2015). Atendendo a estas dificuldades, os PPE na vertente formação têm por objetivo ajudar as empresas a perceber todo o processo de exportação e lidar com a burocracia necessária, mediante apoio concedido através de seminários, conferências, *workshops*, aconselhamento empresarial ou até auxílio com a língua estrangeira (Leonidou et al., 2015; Ribeiro et al., 2020). Para além de permitirem a compreensão da mecânica por detrás das exportações, estes programas procuram, também, promover a criação de redes de contacto a nível internacional e estimular a capacidade de estabelecer relações com os parceiros estrangeiros (Haddoud et al., 2017; Leonidou, 2004; Leonidou et al., 2011). Esta questão do desenvolvimento das relações, muitas vezes negligenciada pelas PME's pelo desafio que representam quer em termos de distância quer em termos de aquisição de competências, é de extrema importância para o sucesso das operações (Leonidou, 2004; Leonidou et al., 2011).

Com o intuito de sintetizar os diferentes PPE foi elaborada a Tabela 2.

Tabela 2 – Quadro resumo dos Programas de Promoção à Exportação

Programas de Promoção à Exportação	Autores
Contributo Financeiro	Ribeiro et al. (2020)
	Leonidou et al. (2015)
Serviços de Informação	Ribeiro et al. (2020)
	Leonidou et al. (2015)
	Martincus et al. (2010)
Atividades de Facilitação à Exportação	Ribeiro et al. (2020)
	Rocha et al. (2020)
	Haddoud et al. (2017)
	Kalafsky (2016)
	Leonidou et al. (2011)
Formação	Ribeiro et al. (2020)
	Haddoud et al. (2017)
	Leonidou et al. (2015)
	Leonidou et al. (2011)
	Leonidou (2004)

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, é possível capacitar os potenciais ou atuais exportadores com recursos valiosos para que estes estejam aptos a conduzir negócios a nível internacional de forma mais eficaz e eficiente (Leonidou et al., 2015).

Atendendo ao perfil exportador da empresa (não exportadora, exportadora ou ex-exportadora), esta irá necessitar de recorrer a diferentes tipos de programas. As empresas que se encontrem numa fase embrionária do processo de internacionalização via exportações têm uma maior necessidade de formação e de informação, ao contrário das empresas numa fase mais avançada que carecem de apoio mais direcionado para a vertente da comunicação, logística e vendas (Leonidou et al., 2015).

Os programas oferecidos, independentemente da sua tipologia, vêm reforçar o papel ativo que as associações empresariais desempenham enquanto detentoras e provedoras de conhecimento sobre os mercados internacionais, permitindo que as PME's tomem melhores decisões e adotem estratégias mais eficazes (Costa et al., 2017). Assim, estes programas permitem que as PME's ultrapassem os obstáculos com os quais se deparam no acesso aos mercados externos, tornando-se cada vez mais relevantes devido ao elevado nível de concorrência, volatilidade e complexidade característica dos mercados internacionais atuais (Leonidou et al., 2015).

Quando as empresas recorrem a programas de promoção à exportação espera-se que estas se tornem mais competitivas a nível internacional, no entanto o sucesso recai sobre variáveis que vão muito além do controlo do programa propriamente dito (Freixanet, 2012). Apesar disso, na literatura, há evidência empírica que contribuiu para a análise do impacto dos Programas de Promoção à Exportação no processo de internacionalização das empresas participantes e que determinou resultados bastante positivos.

Com o objetivo de determinar o impacto do recurso aos PPE, Cosmi & Resmini (2019) determinaram que as empresas que recorrem a este tipo de programas demonstram uma maior propensão e intensidade exportadoras quando comparadas com empresas que não têm qualquer apoio. Por sua vez, Broocks & van Biesebeek (2017) concluíram que as empresas participantes conseguem entrar nos mercados internacionais com uma maior taxa de sucesso e que estas conseguem também aumentar o seu nível de exportações. Lederman et al. (2016) retirou conclusões semelhantes ao inferir que a participação nos PPE permitia às empresas uma entrada nos mercados internacionais com maiores níveis de sucesso e que,

por sua vez, existia uma maior probabilidade de sobrevivência associada a essas mesmas empresas. Estes resultados vão, no que lhe dizem respeito, ao encontro de estudos anteriores desenvolvido tanto por Lederman et al. (2010), que defende que os PPE contribuem positivamente para o sucesso exportador ao mesmo tempo que dão resposta às necessidades das empresas a que eles recorrem, como por Lages e Montgomery (2005), que determinou que a assistência tem um impacto positivo no desempenho da empresa enquanto exportadora.

Do ponto de vista da organização, Kalafsky (2016) observou que as empresas participantes se tornam mais capazes de ultrapassar as barreiras com as quais se deparam no acesso ao mercado externo. Complementarmente, Costa et al. (2017) averiguou que a pertença a *networks* institucionais tem um impacto tendencialmente positivo no desenvolvimento de estratégias internacionais por parte das PMEs, pela redução de riscos, facilitação de decisões relativamente ao processo de internacionalização e prestação de atividades promocionais e cooperação com outras entidades.

Relativamente aos programas de promoção propriamente ditos, Leonidou et al. (2011) concluiu que a adoção de PPE, nomeadamente o recurso a serviços de informação, atividades de facilitação às exportações e formação, permitem não só melhorar o desempenho da empresa nos mercados internacionais como também aumentar os recursos e capacidades organizacionais. No mesmo sentido, Haddoud et al. (2016) concluiu também que esses mesmos PPE têm um impacto positivo indireto no desempenho das exportações, em virtude da melhoria da qualidade das relações estabelecidas pelas PMEs nos mercados internacionais. Por outro lado, Broocks & van Biesebroeck (2017) determinaram que as empresas que se socorrem de apoios sob a forma de contributo financeiro tendem a beneficiar mais do que aquelas que recorrem a apoios não monetários. Adicionalmente, Cosmi & Resmini (2019) determinaram que o recurso à combinação de serviços oferecidos (contributo financeiro, informação, atividades de facilitação à exportação e formação) se traduz numa maior propensão exportadora, verificando-se uma certa complementaridade entre os diferentes tipos de programas.

Genericamente, conclui-se, então, que o auxílio prestado nestes programas se traduz em aumentos na intensidade e propensão exportadoras, melhoria no desenvolvimento de estratégias internacionais e aumento do sucesso exportador. A tabela 3 sintetiza os vários trabalhos empíricos abordados ao longo deste estudo.

Tabela 3 – Quadro resumo de estudos empíricos

Autores	Foco	País	Objeto de Estudo	Método de recolha de dados	Conclusão
Cosmi & Resmini (2019)	Impacto dos PPE no desempenho exportador	Itália (Região de Lombardia)	1.260 Empresas (exportadoras e não exportadoras)	Base de dados	Maior propensão e intensidade exportadoras
Broocks & van Biesebroeck (2017)	Impacto dos PPE na entrada nos mercados internacionais	Bélgica (Região Flandres)	Empresas não exportadoras	Base de dados	Maior sucesso na entrada e estímulo para o aumento do volume de exportações
Costa et. al (2017)	Explorar as atividades e a utilização dos recursos da rede institucional por associações empresariais industriais (IBAs) no processo de internacionalização de PME	Portugal	20 Associações Empresariais Industriais	Entrevista	Impacto positivo no desenvolvimento de estratégias internacionais
Haddoud et. al (2016)	Papel das redes de promoção dos PPE para avaliar o desempenho de PME exportadoras	Inglaterra	160 PMEs exportadoras (de vários setores)	Questionário	Impacto positivo pela melhoria da qualidade das relações
Kalafsky (2016)	Resultados de PPE para PMEs	Inglaterra	184 PMEs	Observação	Maior capacidade de ultrapassar barreiras
Lederman et. al (2016)	Impacto do uso dos PPE na entrada e sobrevivência nos mercados internacionais	7 países Latino Americanos (Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Peru e Uruguai)	2.000 Empresas (Exportadoras e não exportadoras)	Questionário	Maior probabilidade de entrada com sucesso e posterior sobrevivência associada a uma maior intensidade de exportações

Leonidou et. al (2011)	Relação entre PPE e desempenho das empresas participantes	Reino Unido	223 Empresas de manufatura	Questionário	Melhoria do desempenho da empresa e aumento dos recursos e capacidades organizacionais
Lederman et. al (2010)	Impacto das Agências de Promoção à Exportação e estratégias desenvolvidas	103 países desenvolvidos e em desenvolvimento	88 APEs	Questionário	Contribuem para o sucesso exportador e dão resposta às necessidades das PMEs
Lages & Montgomery (2005)	Relação entre o apoio à exportação e a melhoria do desempenho exportador	Portugal	519 Empresas exportadoras nacionais	Questionário	Assistência tem impacto positivo no desempenho exportador

Fonte: Elaboração própria.

2.3 Quadro de Análise do Estudo

Mediante a análise da literatura existente sobre as barreiras à exportação, compreende-se que estas dificultam a entrada, estabelecimento ou até mesmo a continuidade das atividades nos mercados internacionais, nos mais variados domínios. Considerando estes obstáculos, é extremamente interessante considerar a existência de medidas que permitam a sua mitigação por forma a que as empresas consigam concretizar o seu processo de internacionalização com sucesso.

Desta forma, e ainda que as Associações Empresariais tenham outro tipo de objetivos a guiar a sua atividade, estas poderão assumir um papel bastante relevante no processo de internacionalização das empresas, em especial no daquelas que recorrem a programas que as AEs promovem enquanto Agências de Promoção à Exportação. Através das atividades desenvolvidas é possível ajudar as empresas a aceder a recursos e conhecimentos necessários para enfrentar as adversidades dos mercados internacionais, tornando-as mais competitivas e contribuindo, assim, de uma forma positiva para impulsionar o seu processo de internacionalização.

Tanto quanto é do nosso conhecimento este será o primeiro estudo a conjugar, em simultâneo, estas duas abordagens no estudo da internacionalização das empresas. Neste sentido, a tabela 4 apresenta uma síntese das atividades que tipicamente as AEs desenvolvem e que se enquadram no âmbito das APE, fazendo corresponder a cada uma delas uma tipologia de barreiras à exportação que eventualmente serão mitigadas.

Tabela 4 – Quadro de Análise do Estudo

Programas de Promoção à Internacionalização	Barreiras à Exportação	Como?
Contributo Financeiro	Funcionais	Subsídios, seguros, benefícios fiscais, garantias, empréstimos a taxas reduzidas.
	Processuais	
Serviços de Informação	Funcionais	Fornecimento de bases de dados, informação, lista de potenciais importadores.
	Informativas	
	Marketing	
	Processuais	

Atividades de Facilitação à Exportação	Funcionais	Feiras, exposições, exposições, missões.
	Informativas	
	Marketing	
	Processuais	
Formação	Funcionais	Seminários, conferências, aconselhamento empresarial, auxílio a língua estrangeira, criação de redes de contacto.
	Informativas	
	Marketing	
	Processuais	

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, faz-se uma proposta de como os PPE se organizam e de que forma ocorre a superação das dificuldades percebidas que lhe estão associadas.

Atendendo à proposta deste estudo, é esperado que os PPE de contributo financeiro venham permitir às empresas minorar dificuldades de cariz funcional e processual, mediante a atribuição de subsídios e outros apoios de natureza monetária. Os programas de serviços de informação esperam colmatar ineficiências de informação e, por sua vez, barreiras funcionais, informativas, de marketing e processuais, mediante o fornecimento de bases de dados, listas de importadores e informações relevantes sobre o acesso a mercados externos. Por outro lado, as atividades de facilitação à exportação, tais como certames internacionais e missões empresariais e/ou inversas, deverão permitir a redução das dificuldades de carácter funcional, informativo, de marketing e processual. Por último, os programas de formação procuram reduzir dificuldades associadas ao conhecimento (barreiras funcionais, informativas, de marketing e processuais) pela prestação de serviços sob a forma de seminários, conferências, aconselhamento e outros tipos de formação.

Assim, mediante a metodologia utilizada procura-se perceber em que medida as associações são capazes de identificar as dificuldades das suas associadas e o modo como estas as percebem, bem como fazer o levantamento dos PPE operacionalizados para que, numa fase posterior, seja estabelecida uma relação prática entre as duas temáticas.

3. Metodologia de Investigação

O presente capítulo aborda a metodologia de investigação a adotar neste estudo que tem como objetivo determinar o papel que as associações empresariais desempenham no processo de internacionalização das pequenas e médias empresas portuguesas.

3.1 Metodologia Qualitativa

A metodologia qualitativa caracteriza-se pela recolha de dados e consequente análise de forma cuidadosa de modo a extrair informação e conclusões relevantes para os temas em estudo (Aires, 2015). De uma forma geral, a utilização da metodologia qualitativa procura perceber a dinâmica das atividades desenvolvidas (Silveira e Córdova, 2009). No caso concreto deste relatório, o recurso a esta metodologia prende-se, essencialmente, à subjetividade do tema e à necessidade de compreensão de um fenómeno específico, mais concretamente o papel desempenhado pelas associações empresariais para alavancar o processo de internacionalização via exportações das PME's portuguesas.

3.2 Entrevista enquanto Método de Recolha de Dados

De acordo com Haguette (1997; p.86) “a entrevista pode ser definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações por parte do outro, o entrevistado”, espelhando a “arte de questionar e interpretar respostas” (Qu & Dumay, 2011; p. 243). A entrevista é, assim, um método muito importante que permite obter informações valiosas junto de intervenientes relevantes no campo de ação para os temas em estudo.

Com base nos trabalhos anteriormente analisados e considerando as suas similaridades com o presente estudo, este trabalho irá recorrer à entrevista semiestruturada para a obtenção de dados. Muito utilizadas em estudos de Ciências Sociais, as entrevistas semiestruturadas são um dos métodos de recolha de dados mais recorrentes aquando da aplicação de metodologias de natureza qualitativa (Jamshed, 2014). O objetivo deste tipo de entrevistas é reunir informação de atores relevantes que têm experiências pessoais, perceções e crenças relacionadas com o tópico em estudo (DeJonckheere & Vaughn, 2019). Ao gozar de uma maior flexibilidade para introduzir novas questões, mas ainda assim ter um conjunto de elementos

previamente definidos enquanto base da entrevista, esta via permite-nos melhor esclarecer as questões levantadas neste estudo e, possivelmente, “revelar facetas importantes e muitas vezes ocultas do comportamento humano e organizacional” (Qu & Dumay, 2011; p. 246). Para além disso, também facilita a análise, quantificação e comparação dos resultados obtidos (Aires, 2015).

A análise da informação obtida durante as entrevistas pressupõe a identificação das posições defendidas por cada entrevistado mediante a interpretação dos dados obtidos. Desta forma, procura-se perceber o ponto de vista de cada um relativamente ao trabalho desenvolvido pelas associações empresariais a nível internacional bem como as ações postas em prática.

3.3 Elementos de Estudo

Com o objetivo de estudar o papel desempenhado pelas associações no processo de internacionalização das PME's portuguesas foram selecionadas associações representativas de setores com grande expressão em termos exportações na Balança Comercial Portuguesa. Como tal, foram analisados os serviços prestados por cada uma das associações participantes e tentou-se perceber a sua ação – como é que ajudariam a mitigar os efeitos negativos das barreiras percecionadas pelas empresas – e os resultados obtidos.

3.3.1 Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS)

A APICCAPS é uma associação empresarial que representa a indústria do calçado, de componentes para calçado, de artigos de pele (malas, carteiras, luvas, cintos, etc.) e a indústria e comércio de equipamentos para os setores mencionados, a nível nacional.

Presta serviços aos seus associados nas áreas de internacionalização, estudos, projetos e consultadoria, assistência técnica, informação, formação, contratação coletiva, tecnologia, qualidade e ambiente, inovação, propriedade industrial e desenvolvimento sustentado.

3.3.2 Associação Seletiva Moda (ASM)

A ASM é uma associação resultante do acordo entre a APIM (Associação Portuguesa das Indústrias de Malha e Confeção) e a *Fedemaile* que procura valorizar a fileira têxtil portuguesa em contexto internacional.

3.3.3 Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP)

A AIMMAP é uma associação portuguesa que representa as empresas do setor estimulando-as e promovendo-as em Portugal e além-fronteiras. Com um vasto leque de serviços, a associação intervém nas seguintes áreas: jurídico-laboral, económica, técnica, internacionalização, formação e inovação.

3.3.4 Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA)

A APIMA, enquanto associação empresarial de âmbito nacional, procura promover a competitividade do cluster de mobiliário e afins. Através da prestação de serviços de formação, informação, apoio e representação, esta associação procurar estimular as fileiras que representam, aumentando a sua visibilidade e notoriedade tanto a nível nacional como a nível internacional.

3.3.5 Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP)

A AIMMP é uma associação de utilidade pública que representa as indústrias de madeira e mobiliário, com perspetiva de fileira, procurando promover e defender as empresas que representa. Atendendo ao setor, a AIMMP conta com 5 divisões subsetoriais: Corte, Abate, Serração e Embalagens de Madeira; Painéis, Derivados de Madeira e Energia de Biomassa; Carpintaria e afins; Mobiliário e afins; e, exportação, importação e distribuição de madeiras e derivados.

Atendendo ao seu cariz, desempenha ações em várias áreas: Ambiente, floresta e fitossanidade; Centro de Arbitragem; Certificação; Competitividade; Consultoria, gestão e financiamento; Defesa e promoção do setor; Formação, investigação e desenvolvimento; Gestão de marcas; Internacionalização; Marketing e Comunicação; Observatório e Estatísticas; Oportunidades e Parceiros; Segurança, higiene e saúde no trabalho; Serviços de apoio técnico; e, Serviço jurídico.

3.4 Recolha de Dados

Com o objetivo de conseguir reunir a informação que retrata mais fielmente a realidade do tecido empresarial português em termos de internacionalização por intermédio das associações empresariais, a recolha de dados dividiu-se em duas fases. Uma primeira fase em que foram realizadas entrevistas às associações supramencionadas. E, uma segunda fase, em que foi feita uma pesquisa online por forma a obter mais informações e completar os dados obtidos durante as entrevistas.

3.5 Entrevistas

Atendendo ao objetivo deste estudo e às suas considerações metodológicas, foram realizadas entrevistas às associações empresariais com o intuito de recolher dados capazes de espelhar o ponto de vista dessas mesmas associações relativamente às dificuldades dos seus associados e das atividades por si promovidas no âmbito da internacionalização.

O guião das entrevistas (Anexo 2) foi formulado tendo por base o quadro de análise anteriormente apresentado (Tabela 4). É constituído por 8 perguntas abertas que serviram como ponto de partida para obter a informação necessária para responder às questões levantadas neste estudo.

Atendendo à situação pandémica atual, todas as entrevistas foram realizadas virtualmente em reuniões previamente agendadas para esse fim. Antes de se dar início à entrevista e de modo a proteger a identidade dos entrevistados e a salvaguardar a imagem das associações estudadas, foi solicitada autorização ao entrevistado para a utilização do seu nome, cargo e associação que representam. Adicionalmente, também foi requerida permissão para a gravação da entrevista.

Neste estudo realizaram-se as seguintes entrevistas:

- Dr. João Maia, Diretor Geral da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos;
- Dr. Manuel Serrão, Presidente da Associação Seletiva Moda;
- Dr. Pedro Carvalho, Diretor do Departamento de Internacionalização e Gestor de Projeto da Associação dos Industriais Metalúrgicos, Metalomecânicos e Afins de Portugal;

- Dr. Miguel Pereira, Responsável de Marketing e Internacionalização da Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins;
- Dr.^a Joana Nunes, Diretora do Departamento de Operações e Projetos da Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal.

Posteriormente, todas as entrevistas foram transcritas e analisadas (anexos 3 a 7). De modo a completar a informação obtida nas entrevistas foi, numa segunda fase da análise, realizada uma pesquisa *online*. Esta pesquisa procurou identificar pontos relevantes para o processo de internacionalização das empresas que possam não ter sido mencionados nas entrevistas realizadas. Para tal, consultaram-se os *websites* listados em anexo (anexo 8).

4. Análise e Discussão de Resultados

Na presente secção são analisados e discutidos os resultados obtidos através das 5 entrevistas e das pesquisas *online* realizadas. Foram ainda estabelecidos contactos com a AEP – Associação Empresarial Portuguesa e com a NERLEI – Associação Empresarial da Região de Leiria. Ambas as AEs se mostraram disponíveis e interessadas em participar no estudo, no entanto, por incompatibilidades de agenda, não foi possível o agendamento das entrevistas.

4.1 Análise de Entrevistas

As entrevistas realizadas a cada uma das associações participantes permitiram: obter a percepção, de cada um dos seus representantes, relativamente às principais dificuldades das empresas que representam no acesso aos mercados internacionais; e, obter informação sobre as ações que as AEs promovem no âmbito da internacionalização das suas empresas.

Na tabela 5, sintetizam-se as principais dificuldades mencionadas pelas AEs.

Tabela 5 – Barreiras à Exportação Identificadas pelas AEs

Associações Empresariais	Barreiras à Exportação	
APICAPPS	BIE Funcional	Relacionamento com Clientes (Atuais e potenciais)
	BIE Funcional	Falta de conhecimento e competências (RH, Marketing e determinadas áreas de atividade)
	BIE Funcional	Falta de preparação para as atividades internacionais
	BIE Marketing	Inexistência e necessidade de criação de marca
ASM	BIE Funcional	Dimensão reduzida das empresas
	BIE Funcional	Reduzida notoriedade das marcas portuguesas nos mercados internacionais
	BEE Governamental	Cumprimento de certificações e legislação portuguesas não exigidas por outros países como a Turquia e outros países do Extremo Oriente
AIMMAP	BIE Funcional	Dificuldades Linguísticas
	BIE Marketing	Distância geográfica e dificuldade na prestação de serviços/assistência pós-venda imediata
	BEE Ambiental	Barreiras Comerciais
APIMA	BIE Funcional	Dificuldades linguísticas
	BIE Funcional	Dimensão reduzida das empresas
	BIE Funcional	Fraca associação de <i>know-how</i> às marcas próprias
	BIE Funcional	Pouco reconhecimento internacional do produto final português
	BIE Marketing	Inexistência de marcas próprias

AIMMP	BIE Funcional	Elevado consumo nacional
	BIE Funcional	Falta de conhecimento sobre mercados
	BIE Funcional	Falta de recursos e competências (sobretudo de marketing)
	BIE Funcional	Necessidade de mão-de-obra qualificada no mercado de destino para aplicação de materiais
	BIE Informativa	Dificuldade em encontrar novos clientes
	BIE Marketing	Baixo valor acrescentado de determinados produtos
	BIE Marketing	Elevados custos de transporte
	BEE Tarefa	Aceitação do mercado
	BEE Tarefa	Forte concorrência
	BEE Ambiental	Barreiras técnicas e normativas (existência de sistemas normativos distintos do europeu)

Fonte: Elaboração Própria

Da análise das entrevistas relativamente ao tema das barreiras à exportação verifica-se que existe uma multiplicidade de dificuldades que variam de setor para setor e, inclusive, que variam dentro de um mesmo setor. Estas dificuldades oscilam entre barreiras internas e externas, ainda que se verifique uma predominância das barreiras internas.

Relativamente às BIEs, verifica-se uma predominância das barreiras funcionais, nomeadamente pela identificação de dificuldades associadas à falta de conhecimentos e/ou recursos adequados, sejam estes em termos linguísticos, marketing ou pela necessidade de mão-de-obra qualificada nos mercados internacionais; e a questões relacionadas quer com a dimensão das associadas quer com o reconhecimento do produto português nos mercados internacionais. Também o modo de relacionamento com os clientes (atuais e potenciais) e a falta de preparação para atuar nos internacionais são relevadas. Destacam-se, ainda, as barreiras de marketing, relacionadas com a questão da marca e logística. Neste âmbito, observa-se uma predominância das dificuldades associadas à marca, pela sua inexistência e necessidade de criação. Identifica-se ainda uma barreira informativa, elencada pela AIMMP, relativa à dificuldade em encontrar novos clientes pela incapacidade das suas empresas em identificar, selecionar e contactar os *players* internacionais.

No caso das BEEs e ainda que sejam muito pouco elencadas, verifica-se uma divisão entre barreiras-tarefa e barreiras ambientais. As primeiras dizem respeito ao posicionamento de clientes e concorrentes nos mercados internacionais, espelhando-se em dificuldades em termos de aceitação dos produtos e de forte concorrência. Por sua vez, as segundas têm que ver com as condições do mercado e, neste caso, estão relacionadas com barreiras comerciais, técnicas e normativas enfrentadas. De salientar, ainda, uma barreira governamental, identificada pela ASM. Esta dificuldade é nomeada em virtude da obrigatoriedade de cumprimento de certificações e legislação por parte das empresas portuguesas em território nacional que envolvem custos e aumentam o preço do produto final. O mesmo não acontece com países como a Turquia ou países no Médio Oriente tornando o produto final destes mais competitivo em termos de preço e originando uma “concorrência desleal”, tal como destaca o Dr. Manuel Serrão em representação da ASM.

Em suma, de entre todas as barreiras elencadas (25) pelas AES, demonstra-se que as principais dificuldades percecionadas e identificadas pelas associações são de cariz interno e funcional (13), seguidas de barreiras internas de marketing (6). Menos expressivas são as

barreiras externas tarefa e ambientais (2 de cada), as barreiras internas informativas (1) e barreiras externas governamentais (1).

Na tabela 6, faz-se um resumo das ações conduzidas pelas associações empresariais para promover o processo de internacionalização das empresas que recorrem aos seus serviços neste âmbito.

Tabela 6 – Atividades de Promoção à Exportação mencionadas pelas AEs

Atividades de Promoção à Exportação	Nº de AEs	APICAPPS	ASM	AIMMAP	APIMA	AIMMP
Feiras internacionais	5	x	x	x	x	x
Sistemas de Apoio e Incentivos do Estado	5	x	x	x	x	x
Ações de Promoção	4	x	x	x		x
Missões Empresariais	4		x	x	x	x
Aconselhamento & Acompanhamento	3		x		x	x
Apoios Técnicos	3	x	x	x		
Formações & Workshops	3			x	x	x
Ações de Prospeção e Estudos de Mercado	2				x	x
Fornecimento de Bases de Dados	2	x		x		
Ações de <i>Networking</i>	1			x		
Missões Inversas	1		x			

Fonte: Elaboração Própria

Atendendo às ações enunciadas pelos entrevistados, de seguida, faz-se a sua enumeração, por ordem decrescente de menções, e apresenta-se uma breve explicação de cada uma delas, bem como o seu contributo para atenuar barreiras à exportação:

1. Feiras Internacionais – Esta ação traduz-se na participação de um conjunto de empresas em certames internacionais, sejam estas feiras ou exposições internacionais, sob alçada das associações empresariais. Normalmente, são organizados *stands* coletivos de um mesmo setor, fileira ou *cluster* e as AEs oferecem um serviço completo que inclui a construção do stand, logística, reserva de alojamento e viagens, entre outros pormenores. Estas ações visam a promoção da oferta nacional dos produtos e/ou serviços das empresas participantes, *networking* entre empresas e a identificação de potenciais parceiros, com vista ao desenvolvimento de negócios internacionais. Em virtude das restrições impostas pela pandemia de COVID-19, estas ações têm tido a sua realização condicionada. Com o objetivo de conseguir um contacto direto com diversos *players* internacionais e aumento da rede de contactos, as empresas conseguem também obter conhecimento sobre os mercados, concorrentes e clientes e reduzir distâncias psicológicas e culturais ao mesmo tempo que se autopromovem e aumentam a sua notabilidade a nível internacional. Através das feiras, as PME's portuguesas conseguem mitigar diversas das barreiras anteriormente enunciadas tais como o fraco relacionamento com atuais e potenciais clientes através de um contacto direto com os mesmos e, em virtude da sua apresentação, combater, de certo modo, a fraca notoriedade das marcas nacionais e aumentar o reconhecimento internacional do produto final português. Assim, enquanto atividades de promoção à exportação, as feiras empresariais contribuem ativa e positivamente para a mitigação de barreiras internas à exportação, mais concretamente BIEs funcionais, informativas e de marketing. Todas as 5 AEs entrevistadas reportaram as feiras internacionais como ações desenvolvidas para potenciar o processo de internacionalização das suas associadas.
2. Sistemas de Apoio e Incentivos do Estado – Permitem o acesso a financiamento públicos para a participação nas atividades promovidas no âmbito da internacionalização das PME's portuguesas. Dependendo da associação em causa, é dado aconselhamento e apoio na candidatura, podendo até esta ser feita no nome da própria associação. De momento, o financiamento está na ordem dos 50% do valor da participação, sendo, na maioria das vezes, um fator decisivo para a participação das empresas nas restantes

ações. No entanto, alguns requisitos têm de ser cumpridos. Este tipo de ação, sob a forma de contributo financeiro, surge como um modo de ultrapassar barreiras relacionadas com insuficiências de liquidez ou problemas de natureza financeira, originados, na maioria das vezes, pela reduzida dimensão das empresas, ou até mesmo entraves de natureza económica impostos pelo mercado de destino. Estas barreiras podem, então, ter origem em fatores internos (BIE funcionais) ou fatores externos (BEE processuais). À semelhança das feiras internacionais, também as 5 AEs mencionaram os apoios financeiros como ações de promoção à exportação.

3. Ações de Promoção – Estas ações têm como principal objetivo promover as empresas como um todo nos mercados internacionais em prol da nação portuguesa, tendo sido reportadas por 4 das AEs entrevistadas. Dependendo do setor, estas ações podem tomar diferentes formas. Podem oscilar entre a realização de certames nacionais que visam a promoção das empresas portuguesas a nível internacional por forma a estabelecer contactos entre estas e os *players* externos (sejam estes fornecedores ou compradores) ou campanhas digitais com o mesmo tipo de finalidade. Através de uma aproximação aos *players* internacionais é possível uma melhor compreensão da sua posição, estabelecimento de contactos e consequente ultrapassagem das dificuldades por eles impostas. A par disso, esta promoção procura elevar a notoriedade dos produtos e/ou serviços portugueses, mitigando as barreiras associadas a uma imagem de país de origem menos positiva. Estas ações inserem-se no âmbito das atividades de facilitação à exportação e apoiam as empresas no sentido de as ajudar na atenuação de BIE de funcionais e informativas.

- a. Relativamente à APICAPPS destaca-se o projeto *Portuguese Shoes*. Esta iniciativa ambiciona promover a imagem de Portugal nos mercados internacionais numa plataforma *online*. Através da criação de estímulos, o objetivo é promover contactos entre as empresas portuguesas e os *players* internacionais por forma a gerar contactos e, numa segunda instância, substituir as feiras (cuja realização se encontra condicionada pelas restrições impostas pela situação pandémica atual).
- b. A ASM aposta no *Modtíssimo* que consiste num programa para a promoção mundial da fileira têxtil portuguesa. Através do agrupamento das fileiras têxteis nacionais e internacionais, este espaço procura ajudar na reflexão e reinvenção do setor, induzindo à inovação. Para além disso, é um espaço promissor ao

networking entre empresas das fileiras representadas, sejam estas clientes, *designers*, *stakeholders* ou fabricantes.

- c. A AIMMAP, por sua vez, aposta na *app* Metal Portugal. Esta plataforma procura promover o setor da engenharia e do metal português como um todo a nível internacional, através da divulgação de informação institucional, atividades, ferramentas e de eventos.
 - d. Por sua vez, a AIMMP procura promover o design português como um todo através da campanha e marca *Associative Design*. Com o objetivo de apoiar, representar e promover as empresas portuguesas nos mercados internacionais, a *Associative Design* procura elevar os produtos portugueses e lançar desafios que fomentem a inovação no uso da tecnologia e do design.
4. Missões Empresariais – As missões empresariais, também denominadas de missões de grupo, são ações de prospeção. Estas ações têm como principal objetivo levar um grupo de empresas (dimensão varia consoante o programa oferecido e AE em causa) a um determinado mercado e procuram o conhecimento do mercado de destino e o contacto com empresas desse mesmo mercado. Desta forma, as empresas participantes têm a oportunidade de visitar o mercado, aprofundar o seu conhecimento relativamente à procura, preços praticados, canais de distribuição e outros detalhes relevantes para o desenrolar de negócios. Estas missões podem ter um carácter mais comercial – missões direcionadas a encontros de negócios para o estabelecimento de contactos com potenciais parceiros – ou mais tecnológico – missões com o objetivo de realização de reuniões bilaterais, transferência de tecnologia e apresentação de projetos. À semelhança das missões inversas, as missões empresariais pressupõem também um papel ativo das AEs. As AEs são responsáveis pela seleção do mercado a visitar, pela promoção da ação com vista à angariação de empresas participantes portuguesas, pelo *matchmaking* e recolha de contactos com perfil adequado, bem como pela organização e planeamento de questões logísticas para a visita ao mercado no qual se desenrola a ação. Este tipo de ações permite que as empresas portuguesas estejam em contacto com um maior número de *players* no mercado, desenvolvam relações com os mesmos e que adquiram um maior conhecimento pela presença e contacto direto com o mercado da ação. Apesar da pandemia de COVID-19, estas ações continuam a realizar-se ainda que com reuniões virtuais. Considerando a finalidade com que esta ação é levada a cabo, esta atividade acaba

por permitir uma aproximação àquela que é a realidade no mercado de destino. Como tal, as empresas participantes adquirem experiência direta tornando-se mais capazes de compreender os mercados e os *players* internacionais e eventualmente de contornar os obstáculos inerentes ao próprio mercado e à sua atividade, sejam estes clientes ou concorrentes. Sendo as missões empresariais exemplo de atividades de facilitação à exportação, estas ajudam no alívio de BIE funcionais e informativas, uma vez que as empresas estão mais informadas e cientes da realidade nos mercados internacionais. As missões empresariais foram reportadas por 4 das 5 AEs entrevistadas.

5. Aconselhamento & Acompanhamento – Apesar de as empresas estarem interessadas em acompanhar a tendência de internacionalização da economia portuguesa, nem sempre dispõem dos recursos e/ou competências adequados para prosseguir. Atendendo a esta realidade, as AEs fazem um aconselhamento sobre a viabilidade da participação de determinadas empresas em certas atividades de cariz internacional. Para além disso, também estão disponíveis para aconselhar sobre quais as melhores atividades para uma determinada empresa, considerando o seu perfil, o perfil dos parceiros desejado e os mercados para os quais procuram iniciar as suas exportações ou consolidar a sua presença. A par disto, também prestam acompanhamento às empresas que efetivamente avançam, em todas as atividades promovidas. Em virtude de orientação numa fase preliminar e de um apoio constante durante todo o processo, as empresas encontram nas AEs uma rede de segurança durante todo o processo que possibilita a sua evolução e uma maior projeção. Por conseguinte, estas podem ser enquadradas como ações de formação que auxiliam a reduzir os efeitos negativos associados às BIE, sejam essas funcionais, informativas e de marketing, e às BEE processuais. Este tipo de ação foi reportado por 3 AEs.
6. Apoios Técnicos – Para além das ações com impacto direto no processo de internacionalização das empresas, as AEs também disponibilizam ações que impactam indiretamente este processo e que as auxiliam a ultrapassar dificuldades e a capacitá-las com recursos essenciais para a sua sobrevivência nos mercados internacionais. Considerando a situação pandémica atual, estes apoios têm-se centrado muito nas vertentes de marketing digital, construção e melhoria de sites, elaboração de catálogos digitais e introdução aos *marketplaces*. No entanto, também são fornecidos apoios de cariz jurídico, burocrático, criação de marca, entre outros. Mediante a prestação deste tipo de serviço, as em-

presas adquirem informação e conhecimentos aos mais variados níveis munindo-se de ferramentas que as fazem ser mais competentes para desenvolverem negócios a nível internacional. Desta forma, são apoiadas e estão mais informadas, sendo capazes de ultrapassar dificuldades relacionadas com os produtos e/ou serviços oferecidos, em termos de *marketing mix*, logística e marca, obstáculos com as transações a nível internacional pelos entraves governamentais (barreiras comerciais, técnicas e normativas) e impedimentos advenientes do próprio mercado. Dependendo da sua natureza, os apoios técnicos podem ser abrangidos pelo leque dos serviços de informação, mas também pelo leque de serviços de formação, contribuindo, na sua globalidade, para auxiliar as empresas a combater dificuldades associadas à envolvente interna (BIE funcionais, informativas e de marketing). Apesar de este tipo de atividades não permitir a eliminação dos obstáculos associados à envolvente externa, como é o caso das BEE processuais e ambientais, as empresas estão agora dotadas com mais conhecimento e informação para os contornar. Estas ações foram reportadas por 3 das 5 AEs participantes no estudo.

7. Formações e *Workshops* – Estas ações correspondem a modalidades de transmissão de informação e conhecimentos formais relativamente aos mercados e as suas tendências e formação profissional e comercial (consultadoria, comunicação, vendas, marketing, línguas, entre outras áreas). Ainda que, por variadas vezes, estas ações não estejam intrinsecamente ligadas à internacionalização tornam possível a partilha de ferramentas e conhecimentos que permitem capacitar as empresas e aumentar a sua competitividade. Frequentemente, as associações recorrem a parceiros externos especializados por forma a assegurar a qualidade das informações transmitidas. No caso concreto da AIMMAP, é promovida a iniciativa “Academia de Internacionalização” dirigida sobretudo a empresas que estão a iniciar o seu processo de internacionalização. Esta atividade é desenvolvida com o objetivo de fornecer ferramentas e partilhar conhecimentos de temáticas relevantes para a internacionalização – mercados, burocracias, marketing, entre outros. Através destes programas de formação é possível que as empresas, em virtude da sua capacitação interna, ultrapassem barreiras funcionais, ineficiências de informação e de marketing. Do mesmo modo, tornam-se mais capazes de contornar dificuldades externas, sejam estas relacionadas com as transações, com os *players* internacionais e com o mercado, bem como dificuldades internas, em termos de falta de preparação para as atividades internacionais, falta de conhecimento e/ou competências ou outras dificuldades inerentes à dinâmica da empresa participante. Em suma, as ações de formação

são uma mais-valia para a atenuação de dificuldades provenientes de BIE funcionais, informativas e de marketing, tornando as empresas mais capazes de lidar com os obstáculos associados à envolvente externa, nomeadamente BEE processuais. Foram mencionadas por 3 AEs em estudo.

8. Ações de Prospeção e Estudos de Mercado – Correspondem a ações que procuram estudar e avaliar os mercados internacionais, bem como as tendências observadas. Desta forma, é possível a passagem de conhecimento fidedigno e atualizado aos associados interessados nos mercados alvo. Assim, as empresas conseguem combater o seu desconhecimento e ultrapassar obstáculos inerentes às condições e características do mercado-alvo. Recorrendo a esta ação, que se enquadra no âmbito dos serviços de informação, é possível amenizar sobretudo BIE, sejam estas funcionais, informativas ou de marketing. Para além destas, as empresas são agora conhecedoras daquelas que serão as BEE ambientais a enfrentar, ainda que não seja possível combatê-las. Apenas 2 das 5 AEs entrevistadas mencionaram este tipo de atividade.
9. Fornecimento de Bases de Dados – De entre as atividades desenvolvidas pelas AEs também se destaca o fornecimento de bases de dados, reportadas por 2 associações em entrevista. Estas bases de dados correspondem a uma listagem de *players* internacionais, organizados por mercado e categoria (importadores, distribuidores, agentes, armazenistas, entre outros) que permitem aos associados estabelecer contactos com esses mesmos *players*, sem necessidade de intervenção direta da associação ou seus parceiros. Desta forma, as empresas são munidas com informação sobre os atores internacionais combatendo, de certo modo, o seu desconhecimento face a esses intervenientes, contribuindo ativamente para o aumento da sua rede de contactos e para a mitigação de dificuldades em encontrar novos parceiros internacionais. Sendo este um serviço de informação, verifica-se um impacto direto e positivo na diminuição de BIE informativas.
10. Ações de *Networking* – As ações de *networking* promovidas pressupõem a cooperação e partilha de experiências internacionais de empresas maduras com empresas que se encontram numa fase embrionária ou menos consolidada da sua internacionalização. Para além desta partilha, acabam por ser promovidas ações de cooperação interempresas que se encontram em pontos distintos da cadeia de valor. Através desta interação e da transferência de saberes, barreiras associadas à falta de conhecimento são mitigadas, quer em termos de concorrência, clientela, preparação para as atividades internacionais,

entre outras. Assim, podendo considerar as ações de *networking* como PPE de formação. Pela partilha que se realiza, estas auxiliam as empresas a ultrapassar barreiras funcionais e de marketing, do ponto de vista interno, e aliviam o peso das barreiras processuais, do ponto de vista externo. Este tipo de ação foi reportado por apenas uma associação, mais concretamente a AIMMAP.

11. Missões Inversas – As missões inversas caracterizam-se pela visita de um grupo de importadores ao mercado português, permitindo que estes conheçam pessoalmente as empresas portuguesas. Este tipo de ações possibilita a realização de visitas às instalações das empresas participantes, mostras de produtos e a realização de reuniões entre as partes intervenientes (conjuntas ou individuais). Atendendo à natureza desta atividade, torna-se necessário que as AEs atuem em diversas frentes, nomeadamente, na seleção e captação de importadores de mercados estratégicos de acordo com os objetivos estabelecidos pelos participantes e com a tipologia de contactos que estas procuram angariar, financiamento das despesas de deslocação e estadia dos *players* internacionais bem como o acompanhamento durante a sua presença em Portugal, estabelecimento de contactos entre as empresas portuguesas e o grupo de empresas visitante e agendamento de reuniões B2B. Deste modo, procura-se promover o desenvolvimento de relações duradouras entre as partes e a aquisição de conhecimento dos mercados pelo contacto direto com os visitantes. Considerando a situação pandémica atual, estas ações têm sido concretizadas e adaptadas à modalidade virtual. Atentando à sua natureza, esta atividade vem permitir ultrapassar dificuldades relacionadas com a captação e contacto potenciais clientes através de uma transferência de conhecimento conseguida pelo contacto direto estabelecido com os *players*. Enquanto atividade de facilitação à exportação, as missões inversas permitem às empresas ultrapassar dificuldades de contacto com os *players* internacionais, nomeadamente BIE funcionais e informativas. As missões inversas foram indicadas apenas pela ASM.

No caso da APICAPPS, foram reportadas 5 diferentes atividades e verifica-se uma igualdade entre atividades de facilitação à exportação, tais como as feiras internacionais e ações de promoção, e serviços de informação, como os apoios técnicos e fornecimento de bases de dados.

A ASM reportou 7 ações que se agrupam maioritariamente em atividades de facilitação à exportação, como é o caso dos certames internacionais, ações de promoção, missões em-

presariais e missões inversas. Para além destes também oferece apoios técnicos e aconselhamento & acompanhamento.

Por sua vez, a AIMMAP, sendo a AE com mais ações reportadas (8), à semelhança das associações anteriores aposta sobretudo em atividades de facilitação à exportação (feiras internacionais, ações de promoção e missões empresariais) e de formação (apoios técnicos, formações & workshops e ações de *networking*). Destaca-se ainda o fornecimento de bases de dados.

Considerando a entrevista à APIMA foi possível determinar 6 atividades e uma igualdade de programas reportados, dividindo-se entre atividades de facilitação à exportação, mais concretamente feiras internacionais e missões empresariais, e formação, como o aconselhamento & acompanhamento e formações & workshops. Para além destas foram ainda reportadas ações de prospeção e estudos de mercado.

Por último, a AIMMAP reportou sobretudo atividades de facilitação à exportação, como as feiras internacionais, ações de promoção e missões empresariais. Para além destas, reportou programas de formação, como as ações de aconselhamento & acompanhamento e formações & workshops, e de serviços de informação, mais propriamente ações de prospeção e estudos de mercado. Esta AE, através dos diferentes programas, oferece 7 ações de promoção à exportação.

De salientar que os programas de contributo financeiro sob a forma de sistemas de apoio e incentivos do estado são transversais a todas as associações.

Através desta análise foi possível determinar quais os principais programas reportados por cada uma das AEs e quais os menos comuns.

De um modo geral e atendendo aos dados recolhidos através das entrevistas, é possível identificar que as ações mais comumente reportadas são as feiras internacionais e os sistemas de apoio e incentivos do estado. Por sua vez, verifica-se que as ações de *networking* e missões inversas são as ações menos identificadas.

Desta forma é possível aferir que as AEs portuguesas promovem PPE completos providenciando às empresas participantes programas de contributo financeiro, serviços de informação, atividades de facilitação de exportação e de formação.

4.2 Análise Documental

Com o intuito de complementar a informação acima apresentada foi realizada uma pesquisa *online*. As ações identificadas nesta pesquisa encontram-se identificadas na tabela 7, sendo que todas as que não foram reportadas nas entrevistas se encontram destacadas com uma cruz a vermelho (x).

Tabela 7 – Atividades de Promoção à Exportação realizadas pelas AEs

Atividades de Promoção à Exportação	APICAPPS	ASM	AIMMAP	APIMA	AIMMP
Feiras Internacionais	x	x	x	x	x
Sistemas de Apoio e Incentivos do Estado	x	x	x	x	x
Ações de Promoção	x	x	x	x	x
Missões Empresariais	x	x	x	x	x
Aconselhamento & Acompanhamento		x		x	x
Apoios Técnicos	x	x	x		
Formações e Workshops	x	x	x	x	x
Ações de Prospeção e Estudos de Mercado			x	x	x
Fornecimento de Bases de Dados	x		x		
Ações de <i>Networking</i>			x		
Missões Inversas		x	x		

Fonte: Elaboração Própria

Mediante a análise da tabela 7, verifica-se que as AEs promovem mais atividades do que aquelas que foram enunciadas durante as entrevistas.

Ainda que não tenha sido mencionada na entrevista, a APIMA dispõe da campanha de promoção e marca *Interfurniture*. Com o objetivo de estimular a internacionalização do setor que representa e de posicionar o setor num segmento de mercado mais elevado, a *Interfurniture* promove Portugal como um todo, reforçando a sua imagem enquanto produtor competitivo e de elevada qualidade.

Para além desta atividade em específico, foram também identificadas outras atividades noutras associações, como é o caso de missões empresariais e formações & workshops na APICAPPS, formações & workshops na ASM e missões inversas e ações de prospeção e estudos de mercado na AIMMAP.

Ainda que esta segunda fase da pesquisa tenha contribuído para uma homogeneização das práticas das AEs para auxiliar o processo de internacionalização das suas associadas, tal pode não corresponder ao que se verifica na realidade. A não identificação de todas estas atividades por cada umas das AEs pode sugerir uma menor importância das ações em falta para o setor ou até mesmo uma incapacidade para as concretizar, possivelmente por serem ações mais dirigidas.

4.3 Considerações Gerais

Mediante a conjugação dos resultados provenientes da análise das entrevistas e da análise documental foi possível determinar qual o leque de ações promovidas pelas associações empresariais para auxiliar e alavancar as PME's nacionais no seu processo de internacionalização. Na tabela 8, as ações encontram-se listadas por ordem decrescente tendo em conta os serviços mais comumente oferecidos por parte das AEs, bem como a tipologia de PPE a que correspondem e as barreiras que ajudam a atenuar:

Tabela 8 – Atividades de Promoção à Exportação Identificadas

Atividades de Promoção à Exportação	N.º AES Menções em entrevista	N.º AEs Ações adicionais (Pesquisa Online)	PPE	Barreiras à Exportação Mitigadas
Feiras Internacionais	5		Atividade de Facilitação à Exportação	Funcionais Informativas Marketing
Sistemas de Apoio e Incentivos do Estado	5		Contributo Financeiro	Funcionais Processuais
Ações de Promoção	4	(+1)	Atividade de Facilitação à Exportação	Funcionais Informativas
Missões Empresariais	4	(+1)	Atividade de Facilitação à Exportação	Funcionais Informativas
Aconselhamento & Acompanhamento	3		Formação	Funcionais Informativas Marketing Processuais
Apoios Técnicos	3		Serviço de Informação Formação	Funcionais Informativas

				Marketing Processuais
				Funcionais
Formações & Workshops	3	(+2)	Formação	Informativas Marketing Processuais
				Funcionais
Ações de Prospeção e Estudos de Mercado	2	(+1)	Serviço de Informação	Informativas Marketing
Fornecimento Bases de Dados	2		Serviço de Informação	Informativas
				Funcionais
Ações de <i>Networking</i>	1		Formação	Marketing Processuais
				Funcionais
Missões Inversas	1	(+1)	Atividade de Facilitação à Exportação	Informativas

Fonte: Elaboração Própria

Atendendo aos resultados obtidos consegue perceber-se que as feiras internacionais e financiamento (5 incidências em entrevista) são as ações mais comuns. Também as missões empresariais (4 incidências em entrevista e 1 online) e ações de formação & workshops (3 incidências em entrevista e 2 online) são uma constante entre as ações promovidas pelas várias associações estudadas, ainda que com menor prevalência no âmbito da entrevista. Estes tipos de atividades destinam-se sobretudo a combater dificuldades intrínsecas às empresas, nomeadamente barreiras funcionais e informativas, através da disponibilização de ferramentas essenciais para um maior conhecimento e uma melhor adaptação aos mercados internacionais e consequente sucesso nos negócios aí desenvolvidos.

Considerando que todas as associações estudadas são associações setoriais, verifica-se que existe uma aposta muito forte na promoção do setor a nível internacional nomeadamente através das campanhas de promoção desenvolvidas. Sendo estas ações promovidas por todas as AEs em estudo (5 menções, ocorrendo 4 em entrevista e 1 online), procura-se promover o setor como um todo e elevar a imagem de Portugal como país de origem de produtos e/ou serviços de qualidade. Desta forma, contribuem positivamente para a redução de um efeito de país de origem negativo associado aos bens e/ou serviços portugueses, bem como uma aproximação aos *players* internacionais, contribuindo para a minoração de barreiras internas de natureza funcional e informativa.

Apesar de menos expressivas, também as ações de aconselhamento e acompanhamento, os apoios técnicos e as ações de prospeção e estudos de mercado representam uma parte do trabalho desenvolvido por 3 das associações empresariais em estudo. Apesar disso, as ações de prospeção e estudos de mercado tiveram menor ênfase em entrevista, com apenas 2 menções, sendo uma terceira identificada online. Tal como referido anteriormente, todas contribuem potencialmente para a mitigação de dificuldades associadas ao processo de internacionalização das empresas, seja através de um apoio na tomada de decisão ou através suporte ao longo de todo o processo e, consequentemente, auxiliam na redução de BIE.

Com uma representação bastante menos significativa que as ações já mencionadas encontram-se os serviços de fornecimento de bases de dados (2 menções), missões inversas (1 menção) e ações de *networking* (1 menção). Apesar de não serem oferecidas pela generalidade das AEs em estudo, desempenham um papel importante no alívio das dificuldades percebidas pelas empresas participantes, tanto no fornecimento e no estabelecimento de

contactos com os *players*, como na análise aos mercados e impulsionamento ou retração dos negócios internacionais. Genericamente, estas ações contribuem no combate de dificuldades funcionais e informativas.

Mediante a análise conjunta das duas dimensões em estudo, conclui-se que as ações mais promovidas pela generalidade das associações se dirigem predominantemente à superação de barreiras funcionais e barreiras informativas – 10 e 9 de entre as 11 ações levantadas, respetivamente. Apesar de as barreiras de marketing e as BEE processuais também terem ações a elas dirigidas são menos expressivas – 6 e 5 ações de entre as 11 identificadas, respetivamente. Pela incapacidade de alterar a envolvente externa, não se verificou nenhuma ação dirigida às BEE governamentais, tarefa e ambientais. Desta forma, é possível verificar que há uma concentração de esforços na mitigação das barreiras funcionais e informativas, com vista à capacitação das empresas.

De acordo com os dados recolhidos, este estudo determinou que as maiores dificuldades das empresas no seu acesso aos mercados internacionais se concentram em barreiras funcionais e de marketing. Confrontando estas dificuldades com os resultados associados às ações promovidas pelas AEs estudadas verifica-se que apenas a mitigação das barreiras funcionais está alinhada. Deste modo, não se verifica uma correspondência direta entre todas as necessidades das empresas e os resultados das ações promovidas no combate às barreiras. Por outro lado, conclui-se que há um grande leque de ações que permite aliviar as barreiras informativas. Ainda assim, também outras tipologias de barreiras acabam por ser minoradas em virtude da implementação das demais ações, ainda que com menor ênfase. Consequentemente, as AEs focam a sua atividade na mesma tipologia de barreiras, verificando-se lacunas de atividade no combate às restantes. Em suma, é possível verificar que as ações promovidas auxiliam fundamentalmente na superação das barreiras funcionais e informativas. No entanto, e apesar de as AEs identificarem barreiras de marketing e barreiras externas (governamentais, tarefa e ambientais), não fomentam atividades que se enquadram nesse espetro de dificuldades.

Para além destes aspetos, durante as entrevistas foram ainda abordados 4 tópicos de relevância: (1) Lógica das atividades oferecidas; (2) Tipologia das empresas participantes; (3) Resultados obtidos com a participação; e, (4) Relação entre as associações empresariais e o Governo.

De acordo com os dados recolhidos, as AEs entrevistadas regem-se por uma lógica coletiva. Todas as AEs, sem exceção, referenciaram que o leque de serviços oferecidos é o mesmo para todas as empresas sendo ajustados quando necessário tendo em consideração as necessidades e exigências da maioria dos associados. No entanto, no caso concreto das feiras internacionais, a maioria das associações mencionou que os serviços contratualizados funcionam como um menu, ou seja, dentro do pacote da feira podem escolher quais as questões que devem ser tratadas pelas associações e quais são da responsabilidade da empresa participante.

De um modo geral, verifica-se que as empresas não exportadoras e exportadoras são aquelas que mais participam nas ações de contexto internacional promovidas pelas associações empresariais. Assim, as primeiras procuram iniciar o seu processo de internacionalização com o auxílio das AEs e, as segundas participam com o foco em aumentar a sua rede de contactos e parceiros nos mercados em que já operam, ou em diversificar os mercados com os quais mantêm relações.

Apesar de os resultados obtidos com a participação nos PPE não serem lineares e de o feedback dado pelas empresas variar, na generalidade, as AEs afirmam que se verificam bons resultados e que as empresas efetivamente beneficiam com a participação nas ações promovidas. No longo-prazo, os participantes verificam que os resultados alcançados compensam os investimentos e acabam por participar repetidamente neste tipo ações.

Por último, estas AEs autoconsideram-se como verdadeiros intermediários de políticas públicas. Por via de regra, as associações entrevistadas consideram que existem bons canais de comunicação entre as partes e que existe uma relação positiva e proveitosa. Ao falar a uma só voz, em nome de todas as empresas que representam, as associações consideram que são ouvidas e que recebem respostas capazes de cobrir as necessidades. No entanto, a burocracia excessiva e os *timings* são apontados como pontos menos positivos nesta intermediação.

Em suma, e considerando que se observa um alinhamento entre as ações das AEs e as barreiras à exportação existentes, nomeadamente barreiras internas funcionais e informativas, é plausível concluir que a sua perceção sobre as barreiras esteja correta e que as ações levadas a cabo permitem mitigar as dificuldades encontradas, auxiliando as PME's no seu processo de internacionalização. Por isso, e apesar de não existir uma regra, a maioria das empresas

participantes nos PPE oferecidos verificam sucesso e, inclusive, voltam a participar nas ações seguintes.

5. Conclusão

Ainda que exista um leque considerável de literatura que estuda as Agências de Promoção à Exportação e os respetivos programas, verificou-se uma lacuna naquele que é o estudo específico das associações empresariais e do trabalho que estas desempenham na vertente de internacionalização das empresas associadas. Esta lacuna torna-se ainda mais evidente quando o país de referência é Portugal. Considerando ainda a tendência crescente de interligação e interdependência das economias, a nível mundial, e o facto de que as empresas, em geral, iniciam a sua internacionalização via exportações e que, neste contexto, enfrentam barreiras que dificultam o seu sucesso nos mercados internacionais, torna-se de extrema relevância o estudo destas duas temáticas.

Atendendo aos factos anteriores e tendo em consideração a importância das exportações para a economia portuguesa, este estudo focou-se na análise das atividades promovidas pelas associações empresariais e na ação que as mesmas poderão ter na redução das barreiras à exportação que as empresas habitualmente enfrentam.

As barreiras à exportação, à luz da literatura existente, são dificuldades que limitam ou impedem o sucesso das empresas nos mercados internacionais. Por sua vez, as associações empresariais são organismos intermediários do Estado que atuam junto das empresas e que procuram o seu sucesso, pela capacitação das empresas associadas, nomeadamente no desenvolvimento da sua atividade internacional. Este estudo propõe um quadro teórico de análise em que estabelece, pela primeira vez, uma relação entre as duas temáticas, em concreto entre as atividades das AEs e as barreiras à exportação sobre as quais as mesmas atuam. Os resultados da aplicação empírica sugerem que as atividades das AEs têm capacidade de atuar sobre as barreiras às exportações reduzindo/moderando o seu efeito sobre as empresas envolvidas.

O estudo desenvolvido pela conjugação destas duas literaturas permitiu determinar quais as principais dificuldades identificadas pelas AEs em estudo e quais os programas que estas desenvolvem. Estes programas têm como principal objetivo capacitar as empresas e alavancar o seu processo de internacionalização, mas que, direta ou indiretamente, ajudam as empresas a ultrapassar certas e determinadas dificuldades inerentes ao seu processo de internacionalização. Como resultado do levantamento realizado, foi possível concluir que as principais barreiras identificadas são as BIE funcionais e BIE de marketing, nomeadamente dificuldades associadas à carência de conhecimentos e/ou recursos adequados e a questões

relacionadas com a dimensão das suas empresas e com o reconhecimento dos produtos portugueses nos mercados externos. Para além destas, mas com uma expressão muito reduzida, foram também elencadas BIE informativas e BEE governamentais, tarefa e ambientais. Numa segunda fase, concluiu-se que, na sua generalidade as associações empresariais promovem todos os 4 tipos de PPE: contributo financeiro, serviços de informação, atividades de facilitação à exportação e formação. Estas ações, de um modo geral, têm como principal objetivo auxiliar as empresas no acesso aos mercados internacionais, mediante a disponibilização de recursos, conhecimento e competências. Como resultado da análise, foi possível determinar que as ações mais promovidas são as feiras internacionais, sistemas de apoio e incentivos do estado, missões empresariais, formação e ações de promoção, sendo estas uma constante entre todas as AEs incluídas no estudo. Com menor ênfase, e por ordem decrescente, surgem as ações de aconselhamento e acompanhamento, apoios técnicos, ações de prospeção e estudos de mercado, fornecimento de bases de dados, missões inversas e ações de *networking*. Estas ações auxiliam, na sua grande maioria, no combate de barreiras funcionais e informativas. Numa menor escala, também as barreiras internas de marketing e barreiras externas processuais registam ações a si dirigidas. Por consequência, é possível verificar que existe uma grande aposta no coletivo, nomeadamente, em ações de promoção e presença em certames internacionais que auxiliam na mitigação das barreiras funcionais e informativas.

Apesar destes trabalhos, é necessária uma maior aposta em ações que funcionem enquanto inibidoras de barreiras internas à exportação de marketing e uma sinalização das BEE. Ainda que estas segundas barreiras elencadas estejam fora do alcance das AEs enquanto APE, as primeiras podem ser aliviadas mediante a implementação de ações mais dirigidas à capacitação das empresas a este nível. Atendendo que BIE de marketing apenas são parcialmente atendidas, ações específicas e mais individualizadas de formação, aconselhamento & acompanhamento e apoios técnicos, assim como ações de prospeção & estudos de mercado e ações de *networking* poderão disponibilizar *inputs* para combater o défice de competências neste âmbito.

Para além desta relação foi ainda possível aferir que as AEs consideradas no estudo são movidas pelo interesse do coletivo, guiando-se por uma lógica coletiva, e que as empresas não exportadoras e exportadoras são aquelas que mais recorrem aos PPE promovidos pelas associações a que pertencem. Do ponto de vista dos resultados obtidos com a participação,

as associações consideram que se obtêm bons resultados e que os participantes saem beneficiados.

Mediante os resultados obtidos podemos conjecturar que as associações empresárias são organismos importantes para o impulsionamento da internacionalização das PME's portuguesas na medida em que promovam ações que ative e positivamente contribuam para a mitigação de barreiras associadas a este processo.

Embora os resultados sejam positivos e se identifiquem potenciais vantagens para as empresas que participam nos programas oferecidos neste âmbito, este estudo possui algumas limitações. De entre as limitações destacam-se a não inclusão da perceção das empresas participantes nas ações, a dimensão reduzida da amostra considerada e a não quantificação das barreiras à exportação e consequente análise da sua maior ou menor relevância. Assim sendo, do ponto de vista de estudos futuros, seria interessante abordar este tema do ponto de vista das empresas participantes, incluindo-as no estudo. Desta forma, seria possível recolher testemunhos reais dos participantes sobre as suas perceções relativamente às barreiras, os efeitos que as atividades das AEs têm na esfera da sua empresa e de que forma impactam a sua atividade a nível internacional, bem como estruturar projetos de melhoria sobre as ações desenvolvidas.

Poderia, também, ser bastante interessante confrontar o trabalho desenvolvido em Portugal com o trabalho desenvolvido por AEs noutros países com o objetivo de perceber se se verifica uma homogeneidade ou heterogeneidade destas práticas a nível associativo, do ponto de vista internacional. Ainda nesta linha de pensamento e tendo em conta que este estudo considera apenas associações setoriais, poderá ser interessante incluir associações regionais e multissetoriais por forma a testar a homogeneidade ou heterogeneidade destas práticas a nível associativo, do ponto de vista nacional. Poderá ainda ser vantajoso a abertura do espectro de AEs consideradas pela inclusão de associações representativas de outras indústrias, tais como alimentar, vitivinícola, cerâmica, extrativa, entre outras. Mediante o estudo de outras associações setoriais poderá ser possível a perceção de outras práticas pelo ajustamento de programas à indústria em que se inserem.

Futuramente, pode também ser interessante a quantificação das barreiras à exportação e posterior análise da relevância para se perceber a sua perceção e impacto real.

6. Estágio Curricular

6.1 Entidade de Acolhimento

No mercado desde 2005, a *Market Access – Experts in International Business* é uma empresa portuguesa especializada na área de Consultoria Internacional e focada no suporte à concretização de negócios a nível internacional. Atualmente, conta com mais de 1.000 projetos de internacionalização concluídos com sucesso e tem clientes nos 4 cantos do mundo, estando presente em mais de 50 países através de parcerias.

Com foco no apoio à concretização de negócios internacionais, a *Market Access* tem desenvolvido serviços de consultoria em internacionalização com o objetivo de apoiar os processos de expansão e abordagens aos mercados internacionais. Através de uma solução integrada de internacionalização, a *Market Access* desenvolve soluções completas para o processo de internacionalização dos seus clientes. Este processo está dividido em diferentes fases iniciando-se com o diagnóstico, passando pelo plano de marketing estratégico, desenvolvimento de mercado e culminando na gestão da presença de mercado.

6.2 Áreas de Negócio

Em conformidade e tendo em consideração o perfil de cliente (empresa privada ou organismo público) bem como os serviços contratualizados, a *Market Access* está dividida em 3 áreas de negócios: Unidade de Negócios *Private*, Unidade de Negócios *Public* e Unidade de Negócios *Knowledge*.

6.3 Descrição do Estágio Curricular

Durante o período abrangido pelo estágio foram desenvolvidas funções na Unidade de Negócios *Public* que, de uma forma sucinta, lida com o Processo de Internacionalização de empresas privadas por intermédio de Entidades Públicas ou de Utilidade Pública, nomeadamente Associações Empresariais, Associações Comerciais e Câmaras Municipais.

No decorrer desta experiência foram desenvolvidas diversas atividades de Apoio ao Processo de Desenvolvimento e Implementação de Projetos de Internacionalização tais como: (1) Identificação do Perfil de Importador pretendido pelas empresas participantes; (2) Re-

colha de contactos de potenciais importadores e posterior *matchmaking*; (3) Contacto com os potenciais importadores e recolha dos interessados para posterior agendamento de reuniões com as empresas participantes; (4) Preparação de ações de formação como a apresentação do Mercado-Alvo, preparação para reuniões B2B e virtuais, *Sales Pitch*, entre outras iniciativas; e (5) Ações de *Follow-up* (numa fase mais avançada das negociações entre as empresas nacionais e os importadores) .

Mediante a prestação de serviços de Consultoria Internacional, este estágio teve como objetivo primordial permitir um primeiro contacto com o mundo empresarial no âmbito da Internacionalização e possibilitar a aplicação prática dos conhecimentos teóricos obtidos no Mestrado em Economia e Gestão Internacional (MEGI).

Referências

- Aalto, E., & Gustafsson, R. (2020). Export Promotion Rationales and Impacts – A Review. (ETLA Raportit; No. 100). ETLA. Disponível a partir de: <https://www.etla.fi/julkaisut/export-promotion-rationales-and-impacts-a-review/>
- Agência Lusa (2017, 25 de setembro). Governo aprova até ao fim deste ano novo programa para internacionalizar economia. Observador. Disponível a partir de: <https://observador.pt/2017/09/25/governo-aprova-ate-ao-fim-deste-ano-novo-programa-para-internacionalizar-economia/>, último acesso a 14-11-2020.
- Agência Lusa (2020, 23 de julho). Governo aprova Programa Internacionalizar 2030 para reforçar exportações. Notícias ao Minuto. Disponível a partir de: <https://www.noticiasao minuto.com/economia/1538381/governo-aprova-programa-internacionalizar-2030-para-reforcar-exportacoes>, último acesso a 14-11-2020.
- Aires, L. (2015). Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barnett, M. L. (2012). One Voice, but whose Voice? Exploring what drives Trade Association Activity. *Business & Society*, 52(2), pp. 213-244. doi: 10.1177/0007650309350211
- Bennett, R. J. (1998). Business Associations and their Potential Contribution to Competitiveness of SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 10(3), pp. 243-260. doi: 10.1080/08985629800000014
- Bennett, R. J. & Ramsden, M. (2007). The Contribution of Business Associations to SMEs: Strategy, Bundling or Reassurance?. *International Small Business Journal*, 25(1), pp. 49-76. doi: 10.1177/0266242607071781
- Broocks, A. and van Biesebroeck, J. (2017). The Impact of Export Promotion on Export Market Entry. *Journal of International Economics*, 107(1), pp. 19-33. doi: 10.1016/j.jinteco.2017.03.009
- Comi, S. and Resmini, L. (2020). Are Export Promotion Programs effective in promoting the Internationalization of SMEs?. *Economia Politica*, 37, pp. 547-581. doi: 10.1007/s40888-019-00170-8

- Costa, E., Soares, A. L. & Pinho de Sousa, J. (2017). Institutional Networks for Supporting the Internationalisation of SMEs: The Case of Industrial Business Associations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), pp. 1182-1202. doi: 10.1108/jbim-03-2017-0067
- DeJonckheere, M. & Vaughn, L. M. (2019). Semistructured Interviewing in Primary Care Research: A Balance of Relationship and rigour. *Family Medicine and Community Health*, 7(2). doi: 10.1136/fmch-2018-000057
- Direitos e Deveres dos Cidadãos, Fundação Francisco Manuel dos Santos (2019). Pessoas Coletivas. Disponível a partir de: <https://www.direitosedeveres.pt/q/vida-pessoal-e-familiar/pessoas-colectivas/que-tipos-de-pessoas-colectivas-existem>, último acesso a 18-11-2020
- Freixanet, J. (2012). Export Promotion Programs: Their Impact on Companies' Internationalization Performance and Competitiveness. *International Business Review*, 21(6), pp. 1065-1086. doi: 10.1016/j.ibusrev.2011.12.003
- Gencturk, E. F. (2010). Definition of Export Assistance Programs. In *Wiley International Encyclopedia of Marketing*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Haddoud, M. Y., Jones, P. & Newbery R. (2017). Export Promotion Programmes and SME's Performance: Exploring the Network Promotion Role. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), pp. 68-87. doi: 10.1108/jsbed-07-2016-0116.
- Haguet, T. (1997). Metodologias Qualitativas na Sociologia. 4.^a edição. Rio de Janeiro, Vozes.
- Hayakawa, K., Lee, H. -H. & Park, D. (2014). Do Export Promotions Agencies Increase Exports?. *The Developing Economies*, 52(3), pp. 241-261. doi: 10.1111/deve.12048
- Instituto Nacional de Estatística (2020). Número de empresas por dimensão e forma jurídica; Anual. Disponível a partir de: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&contexto=pi&indOcorrCod=0008466&xselTab=tab0 , último acesso a 16-05-2021.
- Jalali, S. H. (2012). Export Barriers and Export Performance: Empirical Evidence from the Commercial Relationship between Greece and Iran. *South-Eastern Europe Journal of Economics*, 1, pp. 53-66.

- Jamshed, S. (2014). Qualitative Research Method-Interviewing and Observation. *Journal of Basic and Clinical Pharmacy*, 5(4), pp. 87-88. doi: 10.4103/0976-0105.141942
- Kahiya, E. T. (2018). Five Decades of Research on Export Barriers: Review and Future Directions. *International Business Review*, 27 (6), pp. 1172-1188. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.04.008
- Kalafsky, R. V. (2016). Export Programs and SME Market Choice: Evidence from North West England. *GeoJournal*, 82(6), pp. 1135-1144. doi: 10.1007/s10708-016-9733-z
- Katsikeas, C. S. (1994). Perceived Export Problems and Export Involvement: The Case of Greek Exporting Manufacturers. *Journal of Global Marketing*, 7(4), pp. 29–57.
- Katsikeas, C. S., and Morgan, R. E. (1994). Differences in Perceptions of Exporting Problems Based upon Firm's Size and Export Experience. *European Journal of Marketing*, 28(5), pp. 17–35. doi: 10.1108/03090569410062014
- Kedia, B. L., and Chhokar, J. (1986). Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation. *Management International Review*, 26(4), pp. 33–43.
- Keng, K. A., and Jiuang, T. S. (1989). Differences between Small and Medium-Sized Exporting and Non-exporting Firms: Nature and Nurture. *International Marketing Review*, 6(4), pp. 27–40.
- Khemakhem, R. (2010). Explaining the Entry Mode Choice among Tunisian Exporting Firms: Development and Test of an Integrated Model. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), pp. 223-244. doi: 10.1108/03090561011008682
- Kotabe, M. and Helsen, K. (2010). Global Marketing Management. *John Wiley & Sons, Inc.*, pp. 290-329.
- Lages, L. F. & Montgomery, D. B. (2005). The Relationship Between Export Assistance and Performance Improvement in Portuguese Export Ventures: An Empirical Test of the Mediating Role of Pricing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, 39(7/8), pp.755-784. doi: 10.1108/03090560510601752
- Lederman, D., Olarreaga, M. and Payton, L. (2010). Export Promotion Agencies: Do they Work. *Journal of Development Economics*, 91(2), pp. 257-265. doi: 10.1016/j.deveco.2009.09.003

- Lederman, D., Olarreaga, M. & Zavala, L. (2016). Export Promotion and Firm Entry into and Survival in Export Markets. *Journal of Development Studies/Revue Canadienne d'Études du Développement*, 37(2), pp. 142-158. doi: 10.1080/02255189.2016.1131671
- Leonidou, L. (2004). An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), pp. 279-302. doi: 10.1111/j.1540-627x.2004.00112.x
- Leonidou, L., Paliawadana, D. & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. *Journal of International Marketing*, 19(2), pp. 1-29. doi: 10.1509/jimk.19.2.1
- Leonidou, L., Samiee, S. & Geldres, V. V. (2015). Using National Export Promotion Programs to Assist Smaller Firm's: International Entrepreneurial Initiatives. In Ghauri, P. & Kirpalani, V. (Eds.), *Handbook of Research on International Entrepreneurship Strategy*, pp. 233-267. doi: 10.4337/9781783471584.00023
- Martincus, C. V., Estevadeordal, A., Gallo, A. & Luna, J. (2010). Information Barriers, Export Promotion Institutions and the Extensive Margin of Trade. *Review of World Economics*, 146(1), pp. 91-111. doi: 10.1007/s10290-009-0043-0
- Moini, A. H. (1997). Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. *Journal of Global Marketing*, 10(4), pp. 67-93.
- Morgan, R. E. and Katsikeas, C. S. (1997). Obstacles to Export Initiation and Expansion. *Omega*, 25(6), pp. 677-690. doi: 10.1016/s0305-0483(97)00035-2
- Pan, Y., & Tse, D. K. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 31(4), pp. 535-554.
- Pinho, J. and Martins, L. (2010). Exporting Barriers: Insights from Portuguese Small-and Medium-Sized Exporters and Non-Exporters. *Journal of International Entrepreneurship*, 8(3), pp. 254-272. doi: 10.1007/s10843-010-0046-x
- Portal Nacional (2020). Associações Empresariais e Profissionais em Portugal. Disponível a partir de: <https://portalnacional.com.pt/empresas/grupos/associacoes-empresariais-e-profissionais/>, último acesso a 14-11-2020.

Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 8(3), pp. 238-264. doi: 10.1108/11766091111162070.

República Portuguesa (2020). Novo Programa Internacionalizar 2030. Disponível a partir de: <https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=programa-internacionalizar-2030-visa-aumentar-a-importancia-das-exportacoes>, último acesso a 16-05-2021.

Ribeiro, J., Figueiredo, A. & Forte, R. (2020). Export Promotion Programs: Differences between Advanced and Emerging Economies. *Journal of East-West Business*, 52(2), pp. 213-244. doi: 10.1080/10669868.2019.1704338

Rocha, R., Galvão, A. R., Marques, C. S., Mascarenhas, C. & Braga, V. (2020). Cooperation Networks and Embeddedness – The Case of the Portuguese Footwear Sector. *Sustainability*, 12(22), 9612. doi: 10.3390/su12229612

Silveira, D. T. & Córdova, F. P. (2009). A Pesquisa Científica. Em T. E. Gerhardt & D. T. Silveira (Eds.), *Métodos de Pesquisa* (pp. 33-44). Disponível a partir de: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suárez-Ortega, Sonia (2003). Export Barriers: Insights from Small and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 21(4), pp. 403-419. doi: 10.1177/0266242603021402

Tesar, G., and Tarleton, J. S. (1982). Comparison of Wisconsin and Virginian Small and Medium-Sized Exporters: Aggressive and Passive Exporters. *Export Management: An International Context*. M. R. Czinkota and G. Tesar (Eds.). New York: Praeger Publishers, pp. 85–112.

União Europeia. (2014). Supporting the Internationalization of SMEs's. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais da União Europeia.

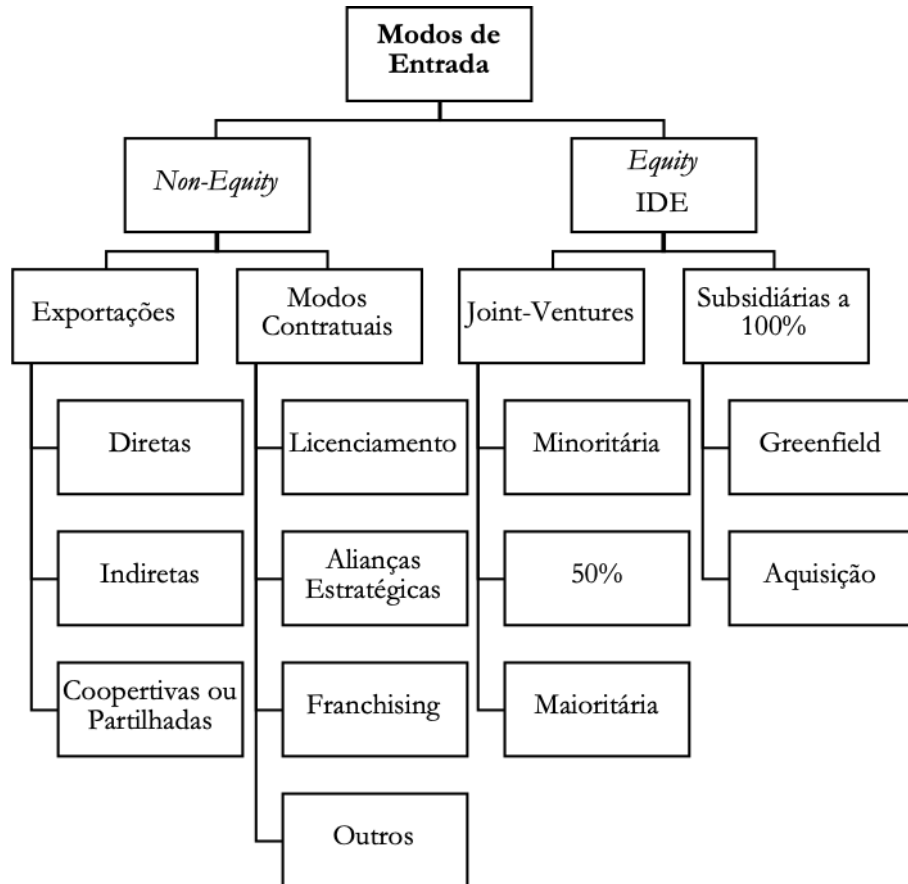
Vozikis, G. S., and Mescon, T. S. (1985). Small Exporters and Stages of Development: An Empirical Study. *American Journal of Small Business (Summer)*, pp. 49–64.

Westhead, P., Wright, M. & Ucbasaran, D. (2001). The Internationalization of New and Small Firms: A Resource-Based View. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 333-358.

Yaprak, Attila (1985). An Empirical Study of the Differences between Small Exporting and Non-exporting U.S. Firms. *International Marketing Review*, 2(2), pp. 72–83.

Anexos

Anexo 1 – Modos de Entrada



Anexo 2 – Guião da Entrevista

1. Enquanto Associação Empresarial quais são as dificuldades mais comumente identificadas/percecionadas pelos seus associados no acesso aos mercados internacionais?
2. De que forma é que ajudam os vossos associados a mitigar os efeitos negativos destas barreiras? E como é que a Associação Empresarial apoia as empresas no seu processo de Internacionalização?
3. Os serviços que oferecem em termos de apoio à internacionalização regem-se por uma aposta nas necessidades específicas de cada empresa ou têm um carácter mais coletivo?
4. Qual a tipologia e os principais objetivos das atividades oferecidas?
5. Quais são as empresas que, por norma, mais recorrem aos vossos serviços? Não exportadoras, exportadoras, ex-exportadoras? E quais os seus objetivos?
6. No final do processo, qual a tipologia de empresas que beneficia mais dos vossos serviços? As empresas já exportadoras verificam melhorias na sua performance/sucesso exportador? As não exportadoras verificam sucesso?
7. De que forma é que as políticas públicas levadas a cabo pelo Governo afetam a vossa atividade, enquanto intermediários que operacionalizam essas mesmas medidas?

Anexo 3 – Entrevista ao Dr. João Maia, Diretor Geral da Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos (APICCAPS)

Antes do iniciar a entrevista foi feita uma breve contextualização sobre o estudo em causa e foi pedida autorização para a utilização do nome e cargo do entrevistado, bem como o consentimento para a divulgação da associação que representa.

Para além do Dr. João Maia, esteve também presente o Dr. Carlos Silva (Responsável pelo Gabinete de Estudos – doravante mencionado como CS) e a Prof. Dra. Ana Paula Africano (doravante mencionada como APA).

Sendo o setor do calçado um setor com uma forte componente exportadora, quais são as dificuldades que os associados da APICCAPS mais identificam ou percecionam quanto tentam aceder aos mercados internacionais?

Deixa-me fazer-te um contexto, o contexto do setor é um contexto idêntico a tantos outros setores que existem em Portugal, mas diferentes de outros. Comparámo-nos muito com o vestuário, com o mobiliário, com os setores ditos tradicionais aqui da região Norte. Então o que é que acontece nestes setores? Estes setores são caracterizados por terem pequenos produtores e pequenos compradores, ou seja, os setores não são dominados nem do lado da oferta nem do lado da procura por grandes operadores. Qual é a consequência disto? A consequência disto é que os negócios ou o conhecimento das pessoas acontece nas feiras, que é o método para se encontrar muita gente com muita gente porque se eu tivesse muita gente a produzir uma coisa qualquer para um grande cliente que é o mesmo cliente para toda a gente, não é preciso fazer uma feira. O cliente organiza uma coisa qualquer e vai chamando um a um, o que lhes interessar, e escolhe-os. Se eu tiver um grande fornecedor para fornecer para muita gente nem é preciso fazer nada, as pessoas simplesmente vão lá e compram. Por isso, as feiras sempre foram um momento relevante para toda a gente – porque toda a gente vai a feiras e é aí que as coisas acontecem. O papel da APICCAPS é muito por aí. Perguntas-me qual é a dificuldade que as empresas têm no processo de internacionalização. Eu acho que a maior dificuldade ou, melhor, aquilo que eles nos pedem mais é para lhes arranjarmos clientes e até dizem “Ah, arranjem-nos uma lista de distribuidores, uma lista de clientes, uma lista de não sei quê.”. Isso é o que eles nos pedem, mas isso não resolve nada porque listas é o que mais temos e é o que mais existe aí pelo mercado. Não serve de nada, as empresas têm é de criar relações com distribuidores, com clientes e, no merca-

do, bater os clientes, mas muitos deles até agora estão focados nesta coisa da produção, ou seja, para fazer a migração, para se ganhar dinheiro a sério, tinham de partir para o negócio de uma marca, de ser uma marca. E isso é um negócio completamente distinto daquilo que nós estamos habituados a fazer em Portugal. Alguns deles têm começado, têm feito um esforço e alguns até têm muitas marcas, com muito logótipos, já passaram por isso muitas vezes e acabam por não terem nenhuma marca, na realidade. Tive uma vez uma conversa engraçada com um colega meu da faculdade sobre o que era uma marca de sapatos. Eu perguntei “Ah, mas então tens duas marcas?” e o que ele me disse foi “Eu não tenho marca nenhuma, isto não é nada, isto é só uma coisa que nós pomos nos sapatos. Para ter uma marca é preciso que o cliente olhasse para os sapatos com a marca e sem a marca e estivesse disponível para dar pelo menos mais 1€ pelos sapatos por ter a marca. Não tenho nenhum que está disponível para dar mais 1€ por estar aquilo lá escrito porque isto não é uma marca, não cria valor nenhum.”. E ele tem toda a razão e ele sabe que não tem marca nenhuma, mas continua a haver sapatos com aquelas marcas.

Depois eu acho que há uma grande dificuldade que é a falta de conhecimento, de competências para fazer coisas. As pessoas fazem muitas coisas, são muito inteligentes, os nossos empresários construíram coisas a partir do nada, construíram grandes empresas, apesar de não ser nada de transcendente, nenhuma delas é um nome internacional muito forte, mas depois falha aqui um bocadinho. Eles têm que compreender que aquilo tem de dar um salto e que têm que ter algumas competências em cima e que eles, por vezes, têm dificuldade em incorporar.

Outras dificuldades, estavas à espera que provavelmente te dissesse algo relacionada com regras aduaneiras, legislação, não é algo relevante em lado nenhum. Isso são coisas que se resolve com dinheiro e não é muito importante.

Aqui a dificuldade é sempre chegar ao cliente e trazer cá o cliente para o cliente começar a fazer compras. A verdade é que se conseguem negócios, mas continuamos a ser a fábrica de sapatos e isso precisava de ser trabalhado.

Então considera que as principais dificuldades estão mais relacionadas com a própria empresa, com o conhecimento que as empresas têm e depois tudo aquilo que é necessário para fazer chegar ao mercado.

Sim, o mundo do calçado é muito aberto. Apanhas o voo que vai para a feira de Milão no sábado de manhã e estão lá 100 empresários para tu falares. Estão lá todos e falam contigo

e tu percebes quem é quem e está lá o empresário que vende 100 milhões de euros e tens aquele que está a começar a crescer. Dos 100 portugueses dos 1000 que estão lá, de entre italianos, brasileiros e está lá toda a gente e falam com toda a gente. As pessoas não têm nada de especial a esconder. Fazer sapatos também é mais ou menos fácil. Posso dizer que não há assim nenhuma tecnologia mais espetacular. Portanto, exige algumas coisas, algum conhecimento, mas as pessoas estão aí, no mercado. Sabem dizer “Ah, fazer uma fábrica de sapatos vai custar não sei quantos milhões, tem uma tecnologia...”. Para quê? Há aí tantas fábricas de fazer sapatos, vá lá falar com um deles e eles fazem os sapatos que vocês precisarem para a vossa coleção, mas preocupem-se é em promover a marca para vender sapatos. Isso é que é difícil.

CS: Para terminar ia só dar uma “achegazinha” a esta questão das dificuldades que também se prende à esfera da empresa, digamos assim e vai de encontro àquela primeira que é do ponto de vista do produto. Ou seja, como o Dr. João explicou o produto é um bocadinho, se quiser, quase como uma *commodity*, ou seja, há muita gente a produzir, há muita gente a comprar e, naturalmente, isto sendo uma *commodity* só se diferenciando de alguma maneira é que o produto e a empresa conseguem chegar a determinados nichos de mercado. Muitas vezes é isto, ir por nichos de mercado ou micro nicho – a determinada altura usámos o termo micro nicho porque eram coisas mesmo muito específicas. Ora, neste sentido, isto acaba por também ser uma limitação do ponto de vista da empresa porque ela tem que ter competências aí e no longo prazo, ou seja, em todas as coleções tem de haver inovações, um produto completamente diferente, um produto que, digamos, não terá por base o que os outros já criaram, que seja uma criação nova.

JM: Está a dizer que se têm de criar muito sapatos em todas as coleções pelo que percebi.

CS: Exatamente e ter sapatos que se diferenciem dos outros, ou seja, em todas as coleções é preciso criar uma coisa nova e que extravase um bocadinho aquilo que já existe no mercado porque senão é só mais um no meio dos outros e portanto só isso é que consegue ajudar depois na tal abordagem, na abordagem de mercado com as restantes marcas. Isto acaba por ser uma dificuldade que é preciso estar sempre em cima do acontecimento e daquilo que foi desenvolvido no passado.

De que forma é que ajudam os vossos associados a ultrapassar estas dificuldades?

Promovem algum tipo de ajuda?

Assim rapidamente, nós organizamos a participação em feiras internacionais. Eles querem ir a uma feira, dizem que querem ir àquela feira e nós tratamos de montar tudo, só não lhes fazemos as amostras. Nós temos sistemas de apoio/incentivos do Estado, nós tratamos das candidaturas, não só das candidaturas, como fazemos nós as candidaturas em nome da APICCAPS para eles participarem como investimentos deles. Nós não somos consultores da candidatura, a candidatura é da APICCAPS, é uma candidatura conjunta para financiar as atividades de promoção das empresas. E depois temos um programa nosso, ou melhor, uma campanha internacional para a promoção de Portugal em que promovemos a imagem de Portugal nos mercados internacionais.

São estas as 3 grandes coisas: as feiras, o resto dos investimentos de todas as empresas (são coisas que as empresas vão investir, é um custo para as empresas) e um conjunto de investimento que nós fazemos para promover a imagem dos sapatos portugueses nos mercados internacionais. E aí temos imensas coisas. Temos o site *Portuguese Shoes* que lançamos recentemente que é uma plataforma em que as empresas se registam e podem construir o seu perfil para se mostrarem aos clientes internacionais e depois nós temos uma campanha para que os clientes quando procuram empresas portuguesas passem por ali e vejam quem é quem, o que cada um faz e etc.

Nesse sentido, os apoios que vocês dão são apoios de carácter coletivo. São pensados para a generalidade das empresas e não atividades específicas, pensadas para as necessidades específicas de cada empresa.

Os serviços disponíveis são exatamente os mesmos para toda a gente, ou seja, nós não temos um serviço de apoiar aquela empresa para fazer aquele investimento. O Centro Tecnológico tem por acaso um serviço de consultoria, funciona como uma empresa de consultoria. O Centro Tecnológico funciona como um departamento. Não é bem um departamento, é uma organização autónoma, mas que podemos imaginar como um departamento da APICCAPS. E aí sim existem serviços de consultoria às empresas. Eles vão à empresa e dão aconselhamento e acompanham o processo. Os serviços da APICAPPS não, são transversais para toda a gente. Estão disponíveis exatamente os mesmos serviços para toda a gente. Mas funciona como um menu. As empresas decidem se querem isto ou aquilo, o que querem, se querem isto, mas com mais dinheiro, ou quero fazer aquilo com aquele for-

necedor. Aí sim, podem escolher o que querem, mas na campanha de imagem não escolhem nada, é para promover Portugal como um todo.

Pelo que percebi, as atividades oferecidas são sobretudo as feiras. São atividades para facilitar o contacto com o mercado de destino, certo?

Sim, até há um ano atrás era essencialmente as feiras. Nos últimos 12 meses as feiras não existiram. Foi essencialmente o resto das coisas: marketing digital, construção de sites, catálogos, coisas deste género.

Tendo em conta ao leque de empresas que recorrem a este tipo de apoios, quais são aquelas que mais recorrem a estes serviços de apoio à internacionalização? Não exportadoras, aquelas que já se encontram a exportar...

Empresas não exportadoras não existem no calçado. As empresas que nascerem para o mercado nacional estão perdidas. As empresas têm de nascer com uma mentalidade de internacionalização. Isso que aprendíamos na faculdade de que as empresas nascem para o mercado nacional e depois vão iniciar o processo de exportação e depois vão não sei o quê para a internacionalização, isso pode ser uma coisa que pode ser que exista se o mercado nacional for o mercado europeu. Se nós pensarmos que o mercado nacional for o mercado europeu eu então acredito que as empresas começam a olhar para o mercado europeu e depois lá vão pensar em ir para os mercados fora da Europa. E aí pode pensar-se nesse modelo. Se eu nascer virado para a aldeia que é Portugal, estou perdido. Se eu tivesse de dizer qual a percentagem dos sapatos que são consumidos em Portugal que são feitos em Portugal seria uma percentagem minúscula porque nós compramos sapatos baratos para consumir em Portugal e nós produzimos sapatos ao preço que conseguimos produzir em Portugal, mas tem de ser para os mercados que têm algum dinheiro para pagar por eles. Tanto é que não é muito fácil encontrar sapatos portugueses aí à venda. Encontra-se nos *shoppings*, algumas marcas portuguesas, mas não é esse o sapato que nós consumimos em Portugal, mesmo das marcas de referência.

Portanto, o processo de internacionalização não é assim. O processo de internacionalização nasce, normalmente, virado para um mercado qualquer. Ou seja, como é que as empresas de sapatos nasceram? Nasceram, muitas delas das que estão cá vivas na década de 80, porque havia um cliente internacional que queria fazer sapatos em Portugal e então houve um empresário que disse “*Okay*, então vou fazer uma fábrica porque já tenho aqui um cliente”

e depois, a partir daí, construíram sempre viradas lá para fora. E é assim que nascem a maior parte das empresas portuguesas hoje. Do que conheço, as empresas dos setores que estão a mexer, nascem sempre com clientes europeus, pelo menos, e muitas delas nascem já viradas para outros mercados. Depois há, se calhar, outros processos de internacionalização, de aprofundar relação, de partir para fases mais complexas. O aprofundar existe. Tanto é que começamos por dizer que não havia marcas. Há muito por onde aprofundar, mas não é necessariamente geograficamente. Não é sair daqui e ir para acolá. Às vezes até se vem para mais perto.

CS: Deixe-me só dar uma nota porque se calhar depois ao olhar para as estatísticas as coisas às vezes não batem bem com este discurso. Verá que nas estatísticas existe um grande número, um número até significativo de empresas que não exportam nada, mas não exportam por via direta, ou seja, exportam por via indireta. Porquê? Nós costumamos dizer que temos pelo menos 2 grupos. Claro que há meio termo, mas existem 2 grandes grupos de empresas. Umas que de facto têm alguma dimensão e que já têm os seus departamentos de marketing, de exploração dos mercados internacionais, etc., e outras, que pela sua dimensão micro, não têm ainda e acabam por ser subcontratadas pelas maiores. No fundo, pode-se ver como departamentos das maiores, sendo que são departamentos muito flexíveis e tanto trabalham para uma, como para várias, como para outra e, portanto, dão alguma flexibilidade à estrutura das grandes. Quando têm mais encomendas daquela, produzem para aquela, quando têm mais encomendas na outra, produzem para a outra. Naturalmente, que estas não têm exportação, ou seja, a sua vocação exportadora é 0, vendem para uma empresa nacional, no mercado nacional, mas o seu produto vai acabar sempre lá fora. Ou seja, a origem da encomenda nunca é no mercado nacional, para elas é, mas a encomenda para o consumidor final nunca vai ser lá.

O produto final acaba sempre por ser exportado...

CS: Exatamente. Daí que, se a Ana reparar nós falamos muitas vezes de um nível de exportação acima dos 95%, ou seja, mais de 95% da produção é exportada, mas isto acaba por não bater certo com o peso da exportação, o volume de negócios exportados sobre o volume de negócios total. Estamos a somar aqui um grupo de empresas que duplica o volume de negócios. Uma vendeu à outra e depois a outra é que vai exportar.

APA: Com a plataforma Portugal Shoes conseguem aferir o impacto que isso teve em termos de fluxo de negócio para as empresas?

Está a começar ainda, acho que ainda não podemos fazer essa avaliação. Nós estamos ainda numa fase de campanha de comunicação. O nosso objetivo não é gerar negócio. O nosso objetivo é gerar contactos e depois os negócios vão acabar por acontecer em função desses contactos à posteriori e nós não queremos monitorizar isso. Não passa por nós ver se o cliente fez negócio, se não fez negócio.

APA: Não, mas avaliar qual é a importância do portal para as empresas.

Isso sim, isso sim. Está na nossa ideia fazer uma avaliação disso mais tarde. Neste momento, estamos a gerar contactos, é esse o objetivo. Primeiro, trazer pessoas para a plataforma, fazer com que elas se registem e depois fazer com que elas voltem e gostem da empresa A e entrem em contacto e que a partir daí a deem a conhecer. O objetivo da plataforma é de alguma forma substituir o papel das feiras que é chegar a novos clientes. As feiras serviam para eu interagir com os clientes atuais e para eu me dar a conhecer a novos.

O interagir com os clientes atuais, nós acreditamos que se não houver feiras, as pessoas vão interagir pelo *Zoom*. Vamos marcar umas reuniões pelo *Teams* ou pelo *Zoom* e vão mostrar a coleção e vão falar. Para isso não precisam de uma plataforma.

Para dar a conhecer a novos é que é preciso ter um sítio em que eu tenha o meu perfil e as pessoas passam por lá, pesquisam, encontram-me e dizem qualquer coisa.

APA: Mas acha que basta ter o perfil ou será necessário que as empresas tenham mesmo coisas digitalmente mais ativas? Um pequeno vídeo...

Isso já depende de cada empresa. Quanto mais tiver, mais rápido vai aparecer e mais vezes vai aparecer, não é? O que nós percebemos destas coisas da Internet é que quem vai aparecer é quem tem conteúdos. Se só tiver o nome e a morada vou ser o último a aparecer. Quantas mais coisas eu tiver – textos a explicar o que é a empresa, fotografias de produto, vídeos da empresa, apresentações 360°, conteúdos 3D, essas coisas todas – mais rápido eu vou aparecer nos motores de pesquisa.

Na realidade, nós temos a plataforma e o motor de pesquisa, mas as pessoas vão cair lá porque pesquisaram no *Google* e caíram na página daquela empresa.

Nós temos outras plataformas que funcionam assim. Um site de notícias, por exemplo, tem uma página principal e depois tem as notícias todas lá para dentro. O tráfego não vem para a página principal. A página principal é naturalmente a mais vista, mas 90% do tráfego vai

diretamente para a notícia A ou para a notícia B e depois a partir dali é que se começa a circular pelo site. É assim que as coisas funcionam. Nós abrimos o site do público, para ver os jornais de manhã, mas a maior parte das pessoas que cai no Público foi porque andavam a pesquisar qualquer coisa e foram parar àquela notícia e depois ficaram a explorar o site do jornal. Por isso, quanto mais conteúdo tiver a empresa sobre si própria, maior tráfego vai ter. O nosso papel é criar a plataforma e, a seguir, criar estímulos para que eles produzam os conteúdos. Do nosso ponto de vista, a plataforma é uma ação da APICCAPS, mas os conteúdos são ações que nós estimulamos, mas que é da responsabilidade das empresas.

APA: Ou seja, no fundo isto vai cair um pouco naquela capacitação que as empresas precisam de desenvolver e que tem que ver com muitas outras coisas, como falou no marketing, etc. Só algumas é que vão conseguir fazer, não é?

Sim, sim. E Portugal também está bastante necessitado disso, para ser sincero. Uma das discussões que eu tive recentemente com um assessor do Ministro da Economia foi sobre o PRR. Já ouviram falar naturalmente do PRR, o plano de recuperação. Se vocês lerem aquilo, aquilo fala de tecnologias, digitalização, sustentabilidade, materiais... São coisas que são tratadas no edifício aí ao lado, na Faculdade de Engenharia, e que no fim conduzem a quê? Conduzem a fábricas mais eficientes, a produzir coisas mais eficientes. Vejam lá quantas vezes é que fala lá em marcas, em negócios de valor acrescentado, de eu chegar ao mercado e vender mais caro as mesmas coisas...

APA: Claro, não falam!

Isso são coisas que deviam ser tratadas na Faculdade de Economia. Não falam quase. Efetivamente, o que estamos a construir é um país que vai deixar de ter só fábricas, vai passar a ter outros negócios que são fábricas de sapatos com engenheiros. Porque na realidade o que estamos a construir é um centro de engenharia das marcas internacionais. Estamos a dizer “Venham a Portugal que nós temos engenheiros espetaculares para vos vender obras de engenharia”.

Quantas empresas internacionais é que Portugal conseguiu convencer, nos últimos 10 anos, a trazer para Portugal os seus centros de engenharia? Dezenas, são aos montes. Quantas empresas internacionais é que Portugal conseguiu convencer a trazer para Portugal os seus centros de pensamento na área do design, do marketing, da inovação, de gestão da marca? Não conheço uma.

Vocês podem dizer “Ah, mas e se eu ocupar a malta em Portugal que sabe disso?”, não é

assim que funciona. Ocupa-se de início, mas depois eles saem e vêm outros e cria-se um conhecimento. Isso é uma das coisas que a malta do calçado dizia “Ah, vêm para cá as empresas de capital estrangeiro roubar-nos os trabalhadores e pagam mais caro”, mas não é assim que funciona. Hoje, olha-se para trás e percebe-se que as empresas de capital estrangeiro quando vieram para Portugal na década de 80 tiveram um papel essencial para que a indústria de capital nacional se desenvolvesse, se modernizasse e crescesse porque trouxeram tecnologia, conhecimentos, saber fazer e enquanto nós não conseguirmos trazer para Portugal os centros de conceção de marca ou seja lá do que for destas marcas internacionais nós temos dificuldades em dar passos nessa área. Quer dizer, quando é que nós vamos ter competências para ter marcas? Quando as marcas vierem cá treinar as nossas pessoas para o fazerem ou quando nós pegarmos nas nossas pessoas e as mandarmos lá para fora trabalhar nisso.

APA: Porque nós em Espanha...

Ah, em Espanha é ao contrário.

APA: Exatamente. A Espanha perdeu parte da indústria do calçado, mas a que tem é com marca.

É com marca, sim senhora. Não há hipótese. Muito mais que os italianos. Os italianos transformaram-se numa indústria de artesanato de calçado. Fazem para as marcas de luxo mundiais. Os espanhóis têm marcas de calçado, com alguns nomes.

APA: Nem estão muito longe para a gente poder aprender!

Não, não. Eu acho que houve uma vez uma conversa com uma marca portuguesa (Parfois) e eles disseram a certa altura que precisavam de ter um centro de design, mas que tiveram de o abrir em Barcelona. Não haveria hipótese de se vir a fazer isso em Portugal, não vale a pena.

APA: Porque falta massa crítica em Portugal. Somos pequeninos, mas a indústria do calçado portuguesa podia trabalhar com centros de design em Barcelona.

Isso são coisas que são transferíveis internacionalmente. Não é assim tão difícil, não é? E o mundo hoje é muito global e essas coisas aprendem-se rapidamente e nem sempre é como nós percebemos. Eu costumo também dar um exemplo que é dos sapatos. Conhecem a

New Balance?

Sim.

Uma marca de sapatilhas americana. A New Balance é uma marca de sapatilhas que concorre com a Nike, Adidas e essas coisas todas. Qual é o ativo diferenciador da New Balance? Todas elas têm que ter uma coisa diferente e, para a New Balance, o seu ativo diferenciador é porque faz nos Estados Unidos. A New Balance produz sapatilhas nos Estados Unidos. Vocês dizem “Bom, mas como é que se produz sapatilhas nos Estados Unidos?”. Pois, produzem alguma coisa, 1-2% das sapatilhas são feitas nos Estados Unidos, continuam a ter uma fábrica no Reino Unido – que também é uma coisa um bocado estranha – mas se vocês forem lá a uma loja vêm lá num cantinho um modelo feito nos EUA e outro no RU. A New Balance tem este conceito “Nós fazemos sapatilhas nos Estados Unidos”. Agora eu pergunto, onde é que vocês acham que é.... a New Balance tem um sítio no mundo onde pensa que sapato vai por em cada prateleira em cada loja e como a decoração de cada loja fica e vocês dizem “Isso está relacionado com o conceito da marca, isto é pensar o que é a marca, onde é que a marca se posiciona, como é que decora a loja, onde é que vocês acham que isto é?”

APA: Pois, se calhar é Barcelona.

Eu diria em Espanha...

É em Xangai. Pois, não chegavam lá porque ninguém pensa que isto se pode fazer na China, mas pode-se. Com chineses, naturalmente. Porque os sapatos também são desenhados lá, lá decidem os materiais. Os sapatos só são feitos nos Estados Unidos porque é o conceito da marca, ponto, mais nada. Porquê? Foi só para se diferenciar da Nike, senão era só mais uma e estavam lixados. Pronto, para vocês perceberem como o mundo é global, como as coisas se fazem em todo o lado e que os chineses estão aí.

Sim...

E eles não são estúpidos.

APA: Não, não são. De todo. Por isso é que isto é um desafio muito grande. Porque, lá está, as empresas portuguesas não se podem apresentar como os chineses da europa... Não vão sobreviver muito tempo.

Não, não têm hipótese.

APA: Ou transitam para serem os artífices como os italianos e, portanto...

Se vocês fizerem um top das empresas ou das marcas mundiais com mais pontos de venda, se não me engano a Nike é a primeira, mas as duas a seguir são chinesas e só têm lojas na China, não têm lojas em mais lado nenhum. Depois têm mais de 20.000 pontos de venda e nós ficamos “Quantos?”. Pois é, 20.000 pontos de venda de uma marca, monomarca. 20.000 lojas daquela marca. Tem uma outra dimensão e está aí. Também tem problemas, não é? Mas temos de conhecer bem o que é o mercado chinês.

Voltando ao tópico em que discutíamos qual a tipologia de empresas que mais recorriam aos serviços. Tendo em conta o setor vimos que serão as exportadoras.... Considerando que a APICCAPS promove os contactos com o mercado, considera que as empresas verificam sucesso nestes contactos? Qual é, por norma, o feedback que recebe depois destas ações?

Toda a gente acha que foram poucos. Ou seja, nós levamos uma empresa a participar em feiras e eles estão com x clientes e acham que foram poucos, queriam mais. As pessoas são sempre mais exigentes. Muitas vezes os contactos são poucos. Claro que às vezes 2 clientes numa feira a longo-prazo mais que justifica o investimento na feira e as empresas sabem disso. E não sabem qual é a feira que vão e a que não vão. Tenho um exemplo, o anterior presidente da marca Fly London, se calhar a marca diz-te alguma coisa, ele costuma contar que andou 10 anos a ir a feiras aos Estados Unidos, 2 vezes por ano, sem ter 1 cliente. Ao fim de 10 anos, conseguiu entrar no cliente que queria e a partir daí passou a estar em todo o lado e hoje tem um distribuidor para o Canadá e para os Estados Unidos, essa distribuidora tem uma dúzia de vendedores para cobrir a maior parte dos Estados dos Estados Unidos e está um pouco por todas as lojas, em todo o lado. E os EUA é hoje, de longe, o maior mercado para ele. Por isso, é duro, por vezes, o investimento, mas é preciso ser persistente e insistir.

Por isso, a maior parte das pessoas que vão a feiras percebem a necessidade de ir a feiras, sabem que é um investimento caro. Alguns deles também o fazem porque não têm alternativa, não têm capacidade de contactar com os clientes sem ser através das feiras e fazem-no. Às vezes, não forçamos muito a bola para eles se prepararem melhor, ou seja, às vezes deviam ir melhor preparados para as feiras. Hoje já não é tanto assim, mas ainda há gente que

vai para as feiras com muita pouca preparação.

APA: Em que é que consiste essa pouca preparação? Ou passa porquê?

Começa por não contactar com os potenciais clientes e dizer “Olha, eu vou estar lá! Não quer marcar uma hora para vir ter comigo?” e aquelas pessoas que já receberam cartão daquele mercado e dizer “Olhe, eu vou estar outra vez lá, não quer voltar a ver-me? Temos uns sapatos novos” e antes de ir perceber onde estão as lojas, ver onde estão as lojas naquela cidade e ir ver as lojas e perceber quais são os produtos que estão à venda e quais são as marcas, quem é que são, falar com A e B, falar com quem já vai há mais tempo à feira para perceber então qual é a dinâmica da feira, como é que as coisas se organizam. São esse género de coisas que nem sempre são feitas.

Apesar de terem as ferramentas, muitas vezes não as utilizam...

Claro! O que também não é ilimitado e as equipas também não são ilimitadas.

APA: Mas no fundo está a sinalizar também que as empresas têm défice de competências humanas, recursos humanos, para determinadas áreas de atividade como o marketing, vendas, negócios internacionais...

Sim, sim. Algumas têm.

APA: Que são as que estão a principiar, não? As que estão bem estabelecidas são as que, se calhar, conseguiram fazer isso?

Não é linear isso, porque algumas estão bem estabelecidas porque se estabeleceram com 2 ou 3 clientes e têm uma boa relação com esses clientes e têm aí um bom negócio, mas não têm necessariamente uma equipa para continuar a bater novos clientes.

APA: Ou seja, se esses clientes por alguma razão forem ao charco, a empresa vai ao charco.

Os clientes nem precisam de ir ao charco. Basta passarem a comprar noutro lado qualquer.

APA: No fundo, são ligações que existem e que dão os seus frutos, mas são muito vulneráveis a riscos externos.

Já nem é muito assim, ou seja, isso era uma realidade da década de 80 ou de 90, não é? Era

muito frequente chegarmos a uma empresa que tinha 2 clientes ou 1 cliente. Agora, já não é muito assim. Tenho que dizer que a maior parte das empresas já tem um número grande de clientes e trabalham com muita gente, mas mesmo assim é sempre frágil porque o negócio não é teu. É preciso lembrar que a decisão é deles. Se a marca fosse tua, a decisão é tua, podes dizer “Opah, isto não vendeu, lixei-me”, mas és tu, não é porque tu decidiste mudar não sei para onde que te lixaste. No outro lado, não. No outro lado tu és sempre “comprado por” e alguém não sei aonde decidiu que vão passar a comprar na Turquia. E, pronto, o poder de decisão não é teu.

Também se fala muito desta coisa dos documentos estratégicos, de participar nas cadeias de valor globais e não sei o quê. Isso é muito giro, mas se calhar ainda sou o gajo da quintinha. Eu preferia era dominar uma cadeia de valor, mesmo que não fosse muito global, uma mais pequenina. Nós temos é de aprender a ser os centros de decisão das cadeias de valor, mesmo que elas sejam mais pequenas porque a coisa das CVG é muito bonito, mas alguém está não sei aonde a tomar a decisão.

Agora mudando um pouco de assunto, o Dr. João falou há pouco que ajudavam a operacionalizar as candidaturas e que até a APICCAPS fazia ela própria as candidaturas. De que forma é que as políticas públicas levadas a cabo afetam a vossa atividade, uma vez que atuam enquanto intermediários dessas medidas...

Nós estamos no meio, entre as políticas públicas e as empresas. Nós, por um lado, ser-vimos de *lobby* para influenciar as políticas públicas visto que o nosso papel, enquanto associação, é ouvir as empresas e dizer ao Governo “Olhe, deve ser feito isto, por isto assim, assim, assim”, o Governo há de tomar a decisão, há de definir qual é a política e depois nós temos o papel de transmitir “O Governo decidiu isto, há apoios para isto, vamos lá empurrar para este caminho”. O nosso papel aqui é intermediar as políticas. O Governo pode falar diretamente com as empresas, há reuniões individuais, o Governo ouve as empresas, mas quando está a falar com um setor que tem 1.000 e tal empresas, se calhar é mais fácil ouvir a nossa Associação Empresarial que está no meio para isso. Somos intermediários da política pública, nos dois sentidos.

Neste momento atuam sobretudo para a efetivação das candidaturas a esses apoios?

No sentido de implementar a política portuguesa, é. E esse é um dos papéis, nesse sentido, que é facilitar o processo de acesso a apoios públicos e apoios financeiros. E aí, sim, tentá-

mos fazer o máximo possível para reduzir ao mínimo o impacto do lado das empresas, da burocracia nos apoios públicos, sim. Isso é o nosso papel e assumimos isso até ao limite. O que for possível que fique do nosso lado de burocracia, tentamos ser nós a resolver de forma integrada as burocracias e, por isso, é que estamos até nesta fase de a candidatura já é da APICCAPS, já somos nós que fazemos os pedidos de pagamentos, somos nós que respondemos a auditorias para que isso não tenha de ir às empresas. As empresas só vão fazer o investimento e assim recebem o incentivo.

APA: Perguntar já agora como é que avaliam a qualidade. Que resposta tem sido dada por parte das políticas aquilo que detetam ser de facto as necessidades das empresas? Dificuldades que identificaram e que ao longo desta conversa já fomos vendo as fragilidades mais importantes para as empresas...

É assim, as políticas públicas às vezes têm alguma dificuldade em timings de reação. Nós achamos que é importante fazer isso, tentamos influenciar para que as coisas aconteçam, demoram um bocadinho a acontecer, mas depois acaba por acontecer.

Não posso dizer que... nós até temos uma frase que é “Nunca houve um projeto do setor que nós considerássemos que não conseguimos encontrar apoios para ele”, ou seja, pode demorar algum tempo, mas o dinheiro não é razão para as coisas não acontecerem. Nós temos tido sempre a capacidade para chegar às pessoas certas e dizer “Olhem, isto é importante!” e continuamos a marrar naquilo que achamos que é importante até conseguir convencer as pessoas.

Depois é também preciso convencer as empresas a fazer parte delas porque, lá está, o Estado não vai meter o dinheiro todo. Essa coisa de às vezes “Ah, não se fez porque não havia dinheiro...”, mas quanto é que vocês punham? Se não punham nada então é só música porque têm de se atravessar também. Porque isso de apoios a 100% isso já foi. Há muito tempo.

Desse ponto de vista, acho que nós temos tido sempre a capacidade e não nos podemos queixar das políticas públicas. Aquilo que nós achamos que era estruturante para o setor, nós lutamos por elas e acabámos por convencer e encontrar os apoios públicos para eles acontecerem. É evidente que depois há sempre coisinhas, gostávamos de ter mais isto, mais aquilo, mas...

De uma forma geral, acabam por conseguir cobrir as necessidades...

De uma forma geral, o Governo ouve-nos muito bem. Não nos podemos queixar da nossa capacidade de fazer chegar a nossa voz ao Governo. Estamos agora a falar do canal ao contrário que é o setor influenciar as políticas públicas. Nisso, não temos tido grandes problemas. Mas nós também conhecemos os limites da política pública. Porque aqueles que não conhecem ou que fazem de conta que não conhecem, nunca estarão satisfeitos.

APA: Claro. Isso é sensato e é razoável. Mas, apesar de tudo e manifestando essa capacidade, então a questão que lhe colocava seria: Qual é o desafio para se conseguir de facto que o setor dê um salto em frente em termos de ambição nesta via de afirmação de marcas, etc. Ou seja, já existem algumas perspetivas de... Às vezes nem sei se há algum efeito de demonstração, imitação de algumas/poucas marcas... Eu estou aqui até a pensar em voz alta que é a utilização de algumas desses exemplos para... Nós temos um problema estrutural para conseguir essa vertente das marcas que é temos um mercado interno muito pequeno e muito pobre comparativamente por exemplo com Espanha, mas para todos os efeitos aquilo que a Espanha fez...

Aí discordo um bocado. O tamanho do mercado do mercado interno...

APA: Acha que não? Acha que funciona?

Acho que isso é desculpa.

APA: Mas nós temos várias experiências...

Quantas pessoas vivem na Suécia? Ora comece a listar marcas suecas com renome global... Então a Volvo, a Lego, ...

APA: Mas a questão é que é um mercado com poder de compra.

O problema da marca é um problema de competências para fazer marca. Não é um problema...

APA: Isso também é... E é por isso que eu estava a dizer que estava a pensar um bocado em voz alta que era no sentido de “Que tal a própria associação – não sei se a associação tem competências para isso – dinamizar iniciativas no sentido de desenvolver competências de marketing, de marca, de design, quem sabe o Centro

Tecnológico do Calçado...

Isso é o que nós tentamos fazer todos os dias.

Criação de marca. Quais são os custos para a criação de marca? Campanhas internacionais de marca e não sei o quê. Há dinheiro para isso, há dinheiros públicos para isso e vamos conseguindo manter. Nas feiras, era esse o racional das feiras. A malta vai às feiras, mas não é para fazer *private label*, não é assim que nós ganhamos as feiras nos sistemas de incentivos. É para vender marca. Quantos é que vão lá com as marcas? São poucos. Eles vendem pouca marca lá, mas a lógica da feira era essa: era levar as marcas a participar em feiras internacionais. Por isso, os apoios para as marcas, para construir marcas, existem. Contratar consultores nessa área, existem apoios para isso. Contratar pessoas para trabalhar a marca internamente, não existem tanto quanto nós queríamos, é uma das nossas lutas, mas mais ou menos existem e resolver-se-ia.

Portanto, o que é que falta? Falta mesmo mudar a mentalidade, nem é mudar a mentalidade porque os empresários já perceberam que é esse o caminho. É tomar a decisão e andar para a frente. Eu não consigo fazer isso com base nos recursos que tenho aqui perto de mim. Não consigo.

A Fly London que vocês conhecem não nasceu uma marca portuguesa, nasceu uma marca inglesa, que foi comprada. Não valia nada, zero, zero zero. Foi comprada no primeiro dia, quase, pela Kyaia, mas ficaram lá os ingleses que alimentaram aquilo durante 10 anos e durante 10 anos os ingleses que viviam em Inglaterra marcavam o passo da marca. Por isso, o que a Kyaia comprou, na realidade, não foi a Fly London, foi um designer inglês que durante 10 anos esteve ali a alimentar aquilo e a gerar esses conceitos. O que nós precisamos, se calhar, é as empresas perceberem que têm que ter departamentos de marca em Barcelona ou em Amsterdão ou Londres ou Milão ou algo do género e que vão participar nos desfiles de moda e que vão torrar muito dinheiro nisso, mas é muito difícil explicar isto que agora é preciso torrar algum nisso. Nem sempre se percebe. “Eh pah, mas aquilo não deu em nada, correu tão mal...”, mas é por aí o caminho.

APA: Um bocadinho fazer o *story telling* de algumas dessas marcas. Porque algumas marcas tiveram origem portuguesa, mas pelo que me apercebo é que acabam por desaparecer ou então sou eu que deixo de as ver, não as vezes à venda... A Fly London também não vejo muito à venda.

Ainda está. A Fly London, em Portugal, tem vendas. Agora aparece muito.... A Fly London

acho que não tem loja agora. Eles tinham uma loja no Porto, na Passos Manuel, mas acho que fecharam já há alguns anos, por acaso agora estou a pensar, mas acho que fecharam. A de Lisboa também fechou. Agora tem as lojas da Foreva que são do mesmo grupo. E, agora, estão no *online*, com uma plataforma *online* também, com outra marca.

APA: Lá está, admito que sim... Como tem a marca talvez seja mais fácil, mas pronto, mas havia outras marcas que apareceram, sei lá, não me estou a lembrar, mas sei lá, umas Cubanas...

Essa também está viva, essa. Era mais mercado internacional, mas também tinha algumas coisas no mercado nacional, tinha, tinha.

APA: Mas é por isso que eu digo.... Até podem haver algumas marcas que até sobrevivem de facto, essencialmente nos mercados internacionais, porque o mercado português é pobre no sentido em que a grande maioria do consumidor português, ou digamos do consumidor médio português, não está disponível para pagar um extra por um sapato com marca.

Não.

APA: E eu acho que isso é diferente, por exemplo, de Espanha ou de outros países, os Nórdicos, etc., em que há mais esse poder de compra e a pessoa quer comprar conforto, quer comprar qualidade, quer comprar design, quer comprar várias coisas diferentes e isso é, de facto, ...

Mas, para isso, é preciso ter pessoas lá para que percebam o mercado e possam construir lá a marca. É muito difícil daqui ter uma marca para aqueles mercados sem ter ninguém lá que ajude a perceber o cliente.

APA: Exatamente. É nessa vertente do conhecimento do mercado externo.... Uma coisa é ir à feira e ter um cliente estrangeiro. Outra coisa é conhecer de facto o mercado de destino, conhecer quem são os consumidores que estão no fim.

E é preciso comunicar com o mercado todos os dias, organizar uns eventos, estar com pessoas e isso é difícil. Isso é muito difícil.

Nem sempre a distância é o mais crítico no meio disto tudo. A distância física porque as pessoas hoje encontram-se em qualquer lado, mas há aqui ainda uma dificuldade em perce-

ber as coisas. Em perceber a importância disto, de por mensagem e der criar emoções, envolver as pessoas.

APA: Como é que o Dr. João antecipa e quais são os grandes desafios que se colocam às empresas neste momento?

Eu acho que o grande desafio é esta coisa da marca, acho que continua a ser este. Isso é o desafio global, mas depois eu acho que há duas soluções para o que está por baixo para tentar responder a esse desafio, que são os dois caminhos que as marcas podem seguir para contar uma história e muitas vezes podem cruzar-se um com o outro.

Um deles é a sustentabilidade. Hoje há uma procura abismal por produtos ditos sustentáveis. Nós fazemos um inquérito internacional para avaliar a situação e ver como estão as coisas nos diferentes países e perguntar quais são as perspetivas sobre o mercado do calçado. Começamos isto há quase 2 anos, ainda antes do COVID, e depois tentamos que isto fosse mais assertivo até por causa do COVID e uma das perguntas que fazemos é “Vocês que são peritos nesta coisa do calçado, quais é que consideram que são os fatores de decisão mais importantes dos consumidores?”. Naturalmente que o primeiro é sempre o preço, a capacidade financeira do consumidor para comprar. No início as tendências de moda vinham logo a seguir, mas com o passar do tempo, hoje, claramente o que está a seguir é a sustentabilidade. As tendências de moda já vieram cá para baixo, já não são um grande fator de decisão. As pessoas hoje compram sapatos e já são influenciadas pelas mensagens da sustentabilidade.

CS: No fundo é essa a grande tendência de moda...

Não é bem a mesma coisa....

APA: Não, porque a tendência de moda parece ser mais o plástico e a borracha que me parece ser pouco sustentável...

Pois, também não sei bem...

CS: Já li de tudo...

Pronto, mais uma vez é marketing e comunicação. Não tem nada de engenharia, novos materiais, coisas espetaculares. É comunicação, ponto. Mais uma vez é comunicar e tentar

fazer de conta, iludir na cabeça dos consumidores.

Só para terem uma ideia, ainda no âmbito da sustentabilidade, quando nós fazemos um *post* no *Facebook* sobre um tema qualquer, relacionado com as nossas medidas de promoção, tem um dado nível de audiência, mas quando o tema tem que ver com peles ou materiais sintéticos é 10 vezes mais. Há aquela malta que é da religião das peles e há a malta que é da religião dos materiais não sei quê. Porque uns dizem que as peles é que são naturais, é que são de origem natural e os outros dizem “Não, não, não se podem explorar os animaizinhos...”

APA: Pois, pois, mas a verdade é que nas peles, aquilo é muito mais durável...

Eu já não digo nada.... É assim, factual, 85% do que exportamos é calçado em pele, em couro. Agora, o que é mais sustentável e o que é menos sustentável, já vi todas as teorias do mundo para explicar uma coisa e outra e ainda ninguém conseguiu fazer uma síntese e provar que um é melhor que o outro. Não há, por diferentes razões. É muito difícil medir, na realidade, e nem se sabe muito bem o que é que se está a medir.

APA: Eu digo isto porque eu, durante uma série de anos viajei frequentemente para os Estados Unidos quase anualmente, e comprava calçado lá e com alta promoção, mas de boa qualidade. Invariavelmente, o calçado que eu comprava lá tem um fim de vida que o calçado que eu compro em Portugal não tem. Eu tenho calçado comprado em Portugal com 20 anos e está usável. Algum do calçado que comprei nos Estados Unidos e tinham um fim de vida porque as componentes sintéticas se desfaziam ou partiam...

Mesmo que não se use.

APA: Exatamente. Eu comprei uns sapatos que eram vendidas e foram comprados nos Estados Unidos, mas tinham sido feitos em Israel. A parte de cima estava completamente nova, os sapatos até tinham tido um uso relativamente reduzido, mas a parte de baixo, aquilo era um sapato de salto, mas tinha um molde de um material de borracha, aquilo desfez-se literalmente, ao fim de x tempo. E depois era engraçado se eu tivesse comprado 2 pares de sapatos ao mesmo tempo, ou 3, eles desfaziam-se ao mesmo tempo. Portanto, aquilo tinha mesmo um ciclo de vida para a parte sintética para desaparecer...

CS: É no fim da garantia, tal como os eletrodomésticos....

APA: Exatamente. E eu acho que aquilo era.... Era engraçado. Aquilo era mesmo um *míx* que tinha uma componente de pele, e a componente de pele era impecável, alta qualidade, mantinha-se impecável até ao fim, mas a componente sintética desfazia-se tornando impossível usar o sapato, que normalmente era a parte de baixo. A pele era por cima, às vezes o interior, ou então noutras vezes era o interior sintético e desfazia-se ao fim de x tempo e aquilo era impossível.

Nós temos ainda uma luta porque a União Europeia também anda aí com umas coisas de medir o impacto ambiental dos produtos. E se, efetivamente, formos seguir as regras que os cientistas inventaram para medir o impacto ambiental das peles em comparação com os materiais de origem sintética que andam por aí, as peles têm um impacto ambiental pior.

APA: Mas é só na produção... porque eles deviam por a sustentabilidade no tempo de uso do calçado.

Pois, essa é a nossa coisa que é a durabilidade. É só olhar para os pares de sapatos e ver qual é o pior para trás. Mas, não, é que ainda há uma coisa. Nós vamos a ver e como é que isto é medido? Emissões de CO₂.... Fazer ali um buraco para tirar petróleo, refinar o petróleo e fazer uma pele, isso não tem emissões de CO₂, é só fazer o buraco, mas o planeta não ficou igual. Até ficou muito diferente porque tinha ali uma coisa que estava guardada e que agora nunca mais existe. Depois faz-se o plástico que vai acabar numa coisa qualquer que vai demorar séculos a apodrecer e a tornar-se um material orgânico. Mas eu reutilizar a pele de um animal, que para todos os efeitos vai ser usado para o consumo de carno, por exemplo, mas imputar as emissões de CO₂ do que o animal respirou e converter as emissões de metano do cócó em emissões de CO₂ para somar tudo e depois imputar uma parte à carne e outra parte à pele e depois levar isso tudo para os sapatos, porque é assim que as coisas são feitas, já dá muito CO₂. E se fizermos assim as contas, dá. Cientificamente está assim, porque alguém definiu que o indicador devia ser medido assim. Mas, na prática não me parece que a coisa deveria ser assim porque no fim se eu enterrar os sapatos de pele aquilo vai apodrecer relativamente rápido e depois nasce erva para a vaca comer outra vez, mas se eu enterrar os sapatos de plástico vou continuar a ter sapatos de plástico ou plástico durante muito tempo, porque aquilo não vai deixar de ser plástico e nunca mais vai ser petróleo outra vez.

APA: E não conseguem rebater isso?

Isso é uma luta. Para começar, isso é uma luta da malta dos curtumes. Isso é uma guerra gigantesca e uma guerra internacional, mas é para vocês perceberem a questão da sustentabilidade é muito questionável.

Como estávamos a falar, o outro eixo é o digital, usar o digital como forma de ver sapatos e afirmar o digital porque acho que o digital pode ajudar a criar as nossas marcas. É uma luta grande, mas é um caminho que ajuda.

APA: Sim, sim.... Desenvolver as competências nessa área!

09 de abril de 2021

Anexo 4 – Entrevista ao Dr. Manuel Serrão, Diretor da Associação Seletiva Moda (ASM)

Antes do iniciar a entrevista foi feita uma breve contextualização sobre o estudo em causa e foi pedida autorização para a utilização do nome e cargo do entrevistado, bem como o consentimento para a divulgação da associação que representa.

Tendo em conta que a associação que representa se insere no setor têxtil, quais é que considera serem as dificuldades mais percecionadas pelas empresas desse setor no acesso aos mercados internacionais?

Eu imagino que quer que lhe dê uma resposta pondo a pandemia entre parêntesis porque nós, como é evidente, neste momento e no último ano tivemos dificuldades específicas e isso tem que ver com isto. Portanto, esquecendo isso, as maiores dificuldades, se estivermos a falar de vestuário, é a notoriedade da marca, no vestuário que queira ser exportado como marca própria é o investimento necessário para a notoriedade da marca e se estivermos a falar da matéria prima em termos de *private label*, a maior dificuldade é a concorrência de países como a Turquia. Apesar de concorrerem no mercado quase com as mesmas condições que os nossos industriais, não têm, no seu próprio país, que cumprir legislação que acarreta custos como é o caso de Portugal e de outros países da Europa, enquanto que na Turquia e noutros países do Extremo Oriente se configura uma espécie de concorrência desleal.

Por exemplo, para perceber, desde logo no que respeita à sustentabilidade. Hoje em dia é quase obrigatório haver uma série de certificações e de preocupações com a forma como a roupa é feita ou como os tecidos são produzidos e em que condições e isso, noutros países que concorrem com o nosso, não acontece. Digamos que há aí uma concorrência desleal que é uma das dificuldades que as empresas têm.

Portanto, de uma forma geral, até considera que serão mais as dificuldades do mercado do que propriamente dificuldades intrínsecas às empresas?

Dificuldades intrínsecas às empresas só as vejo pelo facto da dimensão das empresas e, volto a repetir, sobretudo no caso do vestuário de marca própria, que não lhes permite ter acesso a orçamentos de investimento em notoriedade e em *branding* para que possam competir com as grandes marcas mundiais. E, portanto, o que se fez em Portugal, o caminho que se fez em Portugal que eu acho que é muito bom, que foi muito positivo e que tem

dado excelentes resultados, é tentar evoluir da subcontratação pura como existia há 30 anos, em que a mais-valia ficava praticamente toda do lado do cliente, para a chamada co-contratação ou *private label*, propriamente dita, em que, em muitos casos, embora as coleções sejam discutidas e combinadas com o cliente, o que o cliente faz é acrescentar a etiqueta, ou seja, todo o resto da cadeia de valor, todo o resto do valor acrescentado criado na cadeia de valor fica em Portugal. E isso, já agora, tem um exemplo muito bom que é: nós em 2019 atingimos o *record* de exportações têxteis, que bateu nos 5.3 mil milhões de euros. Esse valor, só tinha acontecido uma vez antes, 20 anos antes, só que agora esse record foi conseguido com metade do volume de peças, o que quer dizer que, em média, cada peça que Portugal exportou em 2019 tinha o dobro do valor acrescentado que tinha 20 anos antes.

Enquanto associação vocês ajudam as empresas ultrapassar esses desafios que se impõem no acesso aos mercados internacionais?

Na ATP, que tem as empresas como associadas, tratam as questões laborais, questões políticas e etc. Aqui, na Seletiva Moda, a nossa missão é exatamente promover, organizar e ajudar e incentivar a participação das empresas têxteis e de vestuário portuguesas em feiras internacionais e, ao mesmo tempo, também, organizámos o Modtíssimo, cá em Portugal, que é a plataforma nacional desse esforço de promoção mundial. Para isso, também, temos vindo a ter ao longo dos anos, a concorrer e a ter aprovado um projeto de internacionalização, que agora é do Compete 2020, e é através desse projeto que nós canalizámos para as empresas cerca de 50% dos custos que elas têm nessas participações em feiras no estrangeiro.

Então, sendo assim, vocês apoiam sobretudo as empresas na sua participação em feiras internacionais, certo?

Exatamente. Tanto em feiras, que é a maioria, mas também em missões comerciais, também quando fazemos a feira Modtíssimo organizamos a chamada missão inversa, que é trazeremos cá compradores estrangeiros que vêm vê-los à Modtíssimo e vão também às fábricas. E, para isto, contamos, muitas vezes, com o apoio das delegações da AICEP no estrangeiro para a identificação de potenciais clientes e para nos ajudar a promover a indústria e a imagem da indústria nos órgãos de comunicação especializados de cada país. E depois, claro, quando nós falamos em apoiar as empresas nas empresas nas feiras, nós, do

nosso lado, ficamos com a responsabilidade de organizar tudo, menos vender. Quando chega a parte de vender isso é deixado para as empresas, como é evidente. Mas de resto, tudo o resto nós tratamos disso tudo, desde o apoio logístico total, viagens, hotel, estadia, stand, decoração, promoção, tratamos de tudo.

Oferecem um serviço completo.

Exato. Chave-na-mão como agora se diz.

Sim.... e tendo em conta isso, vocês apostam nos serviços de caráter coletivo? Ou existe algum tipo de serviço que seja ajustado às necessidades de uma empresa em específico?

Pois. A nossa presença no estrangeiro e nessas feiras tem, às vezes, caráter de fórum, em que há uma promoção coletiva. Vou-lhe dar um exemplo, na *Première Vision*, nós temos um fórum de tendências onde organizámos com os estilistas que percebem do assunto, cada empresa que está presente na feira no seu stand próprio tem depois ou uma ou duas ou três ou quatro amostras daqueles tecidos que eles consideram mais importantes e mais emblemáticos dessa coleção e o cliente, muitas vezes, a primeira coisa que faz quando chega à *Première Vision* é passar no nosso fórum para selecionar os produtos. E através desses fóruns escolher as empresas que quer visitar.

Depois, na maior parte das feiras, apoiamos: a participação coletiva, a promoção é coletiva, mas depois cada empresa tem o seu stand absolutamente individual e personalizado. Mesmo em feiras de têxteis técnicos, como a ISPO de Munique ou a *Techtextil* de Frankfurt, em que nós estamos lá presentes com o pavilhão nacional, ou seja, é um pavilhão *From Portugal*, mesmo aí em stands de 300 ou 400m² cada empresa tem o seu espaço personalizado que, aliás, nem sequer é igual em tamanho. Há empresas que reservam e querem 20 metros, outras 12, outras 18, outras 40. Portanto, mesmo quando as coisas se passam debaixo da bandeira ou no formato de pavilhão *From Portugal* ou pavilhão do país, cada empresa tem sempre o seu lado personalizado e que pode personalizar como entender, com a sua imagem, escolhendo a forma como quer expor, porque é muito diferente expor meias ou expor tecidos. As necessidades técnicas e de logísticas são completamente diferentes.

Por exemplo, você enunciou algumas feiras. Vocês, enquanto Associação, dão algum tipo de apoio? São as empresas que escolhem ir a determinada feira ou vocês dão algum tipo de apoio na escolha de determinada feira ou aconselhamento...

Sim. Ainda hoje, por exemplo, estivemos em duas empresas de Barcelos e Famalicão. Há empresas que já estão no mercado há muitos anos e já conhecem a maior parte das feiras, sobretudo nos mercados tradicionais, e, portanto, não precisam dessa nossa ajuda porque já sabem aquilo que querem. Mas há outras empresas que, por exemplo, imagine, só trabalhavam em *private label* e agora querem uma marca própria, mas não têm experiência nenhuma nisso. Nós temos reuniões em que, analisando o tipo de produto que cada empresa tem e o tipo de cliente a que se dirige, aconselhamos esta ou aquela feira. Claro que nós aconselhamos sempre sem nenhum compromisso porque, em último caso, é sempre a empresa que decide, mas quando nos perguntam para este tipo de produto, para este tipo de cliente, que feiras é que conseguem nós sugerimos.

Só para ter uma ideia, nós fazemos, por ano, mais de 80 feiras de setores muito diferentes como o dos tecidos, confecção, *private label*, têxteis-lar, decoração, têxteis técnicos, indústria automóvel, indústria da saúde (agora muito em voga), indústria militar, para a defesa. Portanto, dependendo do produto que for, sobretudo quando as indústrias são novas, sim, também fazemos um aconselhamento.

Outra coisa que também fazemos, como deve imaginar, é o acompanhamento. Vai sempre uma pessoa nossa, técnico nosso, acompanhar a participação que nós fazemos com as empresas em cada feira e lá estamos para apoiar e ajuda no que for preciso.

Então, tendo em conta esses apoios que concedem, quais são por norma as empresas que mais recorrem aos vossos serviços? São empresas exportadoras? Como já falou há empresas que já estão há muito no mercado e por isso têm muita experiência, mas também recorrem empresas ex-exportadoras ou empresas que estão a iniciar agora o seu processo de exportação?

Pois, temos de tudo. Temos todos esses aspetos que falou.

Para ter uma ideia, nós, em 2019, que é assim o último ano normal de referência, trabalhamos connosco mais de 300 empresas, dos vários subsectores. Sendo que muitas delas participam em mais do que uma feira e acabamos por apoiar mais de 1.000 participações das empresas em 80 feiras de 35 países.

Hoje em dia, a maioria dessas empresas são aquelas que já estão no mercado há mais tempo, mas há sempre 10 ou 15% de empresas novas, todos os anos, que aderem, que vão experimentar, que vão ver e é com essas que temos de ter mais cuidado e perdemos mais tempo, se calhar, porque são empresas que precisam de mais apoio. Mas nós estamos sempre disponíveis para todas as empresas, microempresas, pequenas empresas, médias empresas e grandes empresas. Claro que no caso das grandes empresas não podemos, porque não é legalmente possível dar-lhes um incentivo. Às micro, pequenas e médias podemos dar incentivo. Às grandes podemos apoiar, mas têm de pagar o custo a 100%.

No final deste processo, por norma, qual é o *feedback* que recebe? As empresas sentem que verificam melhorias no caso de já serem exportadoras? Ou começam o seu processo de exportação a partir destas feiras, por exemplo, ...

Sabe que nós fazemos, por obrigação, mas se não fosse fariamos na mesma, um inquérito, a seguir a cada feira, às empresas que participaram. E, portanto, como é evidente, as empresas respondem como lhes apetece e, na maior parte das vezes, com verdade.

Agora, há um sinal, que para nós é iniludível que é: quando há uma empresa que foi a uma determinada feira e a seguir repete e repete, mesmo que diga que não lhe correu bem, nós ficamos a saber que correu.

A melhor evidência de que a participação numa determinada feira é positiva para a empresa é exatamente ela repetir. Como deve imaginar, há empresas que estão connosco, muitas delas, há mais de 20 anos a fazer feiras.

Por isso, há bocado, esqueci-me de dizer uma coisa importante.

Onde é que é maior a nossa intervenção em termos de falar de feiras? É quando são feiras novas em mercados emergentes.

Por exemplo, aqui há uns anos, descobrimos que havia uma feira interessante, a Colômbia Moda. Ninguém nos tinha pedido essa feira. Fomos investigar a feira, fomos perceber o interesse que a feira podia ter, para quem podia ter interesse e começamos a divulgá-la e a aconselhar as empresas a ir. Há muitas empresas que, hoje em dia, vendem para a Colômbia milhares e milhares de euros porque se não fosse a participação nessa feira, essa nossa lembrança, se calhar ainda hoje não sabiam o que era a Colômbia.

Você falou também do Compete2020. Tendo em conta as políticas públicas que são implementadas pelo Governo, de que forma é que estas acabam por influenciar a vossa atuação?

Muito. Isso influencia muito como é evidente. Apesar de nós trabalharmos bem, estamos aqui há quase 30 anos por alguma razão será.

É bom sinal. Mas como também é evidente, é um estímulo muito importante para as empresas o facto de nós podermos canalizar os incentivos previstos nos projetos aprovados no Compete2020. Nem que não seja para irem a mais mercados.

Imagine uma empresa que tenha, por exemplo, 10.000€ para gastar. Se não tiver apoio nenhum, vai às feiras que esses 10.000€ possibilitarem. Se tiverem um apoio de 50%, se calhar em vez de irem a duas feiras ou a três, vai a quatro ou a cinco.

Portanto, não é só poder estar numa feira com mais potencial, mas sobretudo poder estar num maior número de feiras. É evidente que esses apoios são muito importantes e que tem sido muito importante ao longo dos últimos anos.

Existe um bom canal de comunicação a montante e a jusante? Quer entre as empresas e a Associação e a Associação e depois o Governo?

Nós não temos razões de queixa, nem a montante nem a jusante. Claro que as coisas não podem ser sempre como nós gostaríamos. E sobretudo numa altura como esta em que as dificuldades estão a atrasar apoios, etc. Neste aspeto temos alguma razão de queixa, mas também as vamos compreendendo.

Estamos há 18 anos a gerir projetos com incentivos e o balanço é francamente positivo. Não só nos resultados que trouxeram essas acções, mas sobretudo também naquilo que é a nossa relação com as empresas. Tem vindo a aumentar. Para ter uma ideia, nós no primeiro ano, em 2003, trabalhámos com 17 ou 18 empresas e em 2019 trabalhamos com 400, praticamente. Está a ver a diferença?

Sim.... E agora que já estamos mesmo a terminar perguntava-lhe quais são os desafios que antecipa para o setor?

Os desafios.... Quanto a isso não posso deixar de lhe falar na situação em que estamos.

Os principais desafios para o setor são exatamente agora conseguir a retoma.

Nós aliás temos as feiras físicas todas aparentemente já todas marcadas a partir de julho. Eu diria que em julho e agosto ainda vamos ver, mas a partir de setembro já acontecerá e, por-

tanto, esta retoma, este regresso das empresas aos mercados e a capacidade de voltarem a estar na vanguarda, nomeadamente, das tendências da moda que estão hoje muito ligadas à sustentabilidade e à produção responsável. Eu penso que Portugal, em 2019, estava nesse caminho, num lugar bem destacado. Portanto, penso que o maior desafio será recuperar essa posição, recuperar esses mercados e ir resistindo.

Por acaso, tivemos ainda hoje a notícia de mais uma têxtil que não resistiu, que foi a Coeli-ma. Mas pode-se dizer que a maioria das empresas vão resistindo e eu estou convencido disso. Das conversas que tenho com essas empresas, também é o que me tem sido dito. Que quem chegar, que quem conseguiu ultrapassar esta crise, vai ter oportunidades melhores e maiores no próximo ano.

Pois, lá está, neste momento assim de pandemia, sem ser a abordagem que as próprias empresas fazem ao mercado, vocês enquanto Associação tiveram algumas atividades que fossem promovidas? Tiveram algo em substituição?

Tivemos, tivemos. Porque nós, como deve imaginar, passamos a canalizar os nossos apoios e houve também autorização para isso no âmbito do Compete2020, das feiras físicas para as feiras digitais e para os *marketplaces*.

Claro que se me disser: “Mas isso resolve o problema? Foi igual? As empresas estão igualmente satisfeitas?”. Claro que não. Já nem todas aderiram. Em *marketplaces* e feiras digitais talvez tenhamos tido, desde o verão do ano passado, para aí umas 60 empresas a participar. Só por aí já se vê a diferença.

E, depois, ninguém esconde que uma coisa é participar numa feira física e outra coisa é uma participação numa feira digital. Têm conseguido alguns negócios, têm conseguido algumas coisas, mas isto é mais para não deixar morrer a ideia. É mais para lembrar que continuam presentes, mas todas elas nos dizem nos inquéritos que fazemos.... Não há uma única – repare nisto que é um dado importante – não houve uma única empresa das mais de 200 às quais mandamos o inquérito que nos tenha dito que achava que melhor ou que até começava a ver com bons olhos trocar as feiras físicas por feiras digitais ou *marketplaces*. Não houve uma.

É um contacto diferente....

Repare.... Eu até admito que noutro tipo de atividades, as soluções digitais possam ter um maior sucesso. Agora, num produto em que é preciso tocar, é preciso ver, é preciso cheirar,

é preciso sentir a textura. Isso por muito inovação tecnológica que haja, e é cada vez maior visto que estamos na era da digitalização, não consegue substituir. Esta parte!

Depois há outra que é igual para todos que é: nós somos latinos, temos uma forma de comunicar diferente e eu costumo sempre dar o exemplo de um expositor meu que me disse “Eu por acaso.... Os meus produtos que são novos, são inovadores e tal, consegui vender 20, mas eu se fosse a uma feira e falasse com ele, vendia 40 ao mesmo cliente”.

Portanto, é muito diferente a forma como se trata do negócio de uma forma digital e pessoal, do que num almoço, num café. Nós somos muito afetivos, não é? E o negócio têxtil também tem esta afetividade e esta emoção que, em termos digitais, não se consegue transmitir da mesma forma.

15 de abril de 2021

Anexo 5 – Entrevista ao Dr. Pedro Carvalho, Diretor do Departamento de Internacionalização e Gestor de Projeto da Associação dos Industriais Metalúrgicos e Afins de Portugal (AIMMAP)

Antes do iniciar a entrevista foi feita uma breve contextualização sobre o estudo em causa e foi pedida autorização para a utilização do nome e cargo do entrevistado, bem como o consentimento para a divulgação da associação que representa.

Antes de iniciarmos o Dr. Pedro Carvalho deixou a nota inicial abaixo descrita.

Antes de mais posso dizer-lhe o que é que eu faço para contextualizar.

Eu estou na AIMMAP há 20 anos. A AIMMAP é a Associação da Indústria Metalomecânica e representa a Indústria Metalomecânica sendo que, tal como deve saber, a maioria das empresas metalomecânicas, são PME's e microempresas. Estamos a falar de cerca de 90% das empresas do tecido empresarial serem microempresas e PME's.

Como eu estava a dizer, quando eu cheguei à AIMMAP havia já alguma atividade internacional e eu complementei, continuei o trabalho. A internacionalização na AIMMAP iniciou-se em 1998 e eu entrei em 2000. Já havia um início de trabalho de base, eram, na altura, uns projetos chamados RITEX, salvo erro. Isto já não é do meu tempo, mas se não eram RITEX, eram algo muito semelhante. Eram projetos bastante simples, eram uma folha, nada do que é hoje, projetos bem mais complexos e todos os anos há mais uma camada de burocracia em cima dos projetos de internacionalização – que também sou eu que faço.

Desde o início que o meu trabalho tem sido este. Em primeiro lugar, pensar as ações, pensar numa estratégia, quais são os objetivos, traçar a estratégia.... Depois, faço o plano, normalmente bianual, com plano de ações que envolve as empresas e depois executamos. Umhas ações sou eu que executo, outras são colegas meus da AIMMAP. Pronto, e tem sido assim nos últimos anos.

Neste momento, estou precisamente a fazer isso, que é o trabalho de fazer um projeto de internacionalização. No caso para iniciar em janeiro de 2022 até.... neste caso tem que ver com o quadro, é uma situação não muito normal, mas o quadro é de 1 ano e meio. Por isso, vai-se iniciar em 2022 e vai terminar em junho de 2023 e inclui sobretudo, e desde sempre foi assim, *stands* – quando eu digo *stands*, são *stands* coletivos – e missões empresarias. Nos últimos anos, temos vindo a incluir também ações na ordem do *Marketing* Digital. Mais à frente posso especificar em mais detalhe as ações que desenvolvemos.

Fora estas ações de internacionalização direta também dou apoio às empresas em dúvidas

que surjam durante o seu processo de internacionalização, nomeadamente dúvidas em burocracias. Há pouco, durante a tarde, recebi um telefonema de uma empresa que faz máquinas para lavandarias em que tinham uma dúvida sobre uma importação para o México, se tinham impostos, se não tinham impostos. De momento, também tenho tido muitas dúvidas relativamente ao *Brexit* e ao processo porque as empresas vendiam sem burocracia nenhuma e agora estão a vender como se de um país terceiro se tratasse. Há todo um processo burocrático que está a dificultar o processo das empresas, quer as exportações quer as importações, mas a nós interessamos mais as exportações.

Se pudermos, então, começar a entrevista propriamente dita iria começar por lhe perguntar o seguinte: Sendo as Indústrias Metalúrgica e Metalomecânica umas indústrias tão dinâmicas, quais é que são as dificuldades com as quais as empresas se confrontam quando tentam aceder aos mercados internacionais?

É assim.... eu acho que elas as dificuldades têm-nas ultrapassado. Nós somos, neste momento, o setor mais exportador. Há algumas dificuldades nomeadamente, às vezes, dificuldades linguísticas, às vezes, às vezes, não, barreiras comerciais que são criadas pelos países para os quais as empresas exportam, barreiras visíveis e barreiras invisíveis. O caso de Espanha e do Brasil são casos clássicos de barreiras invisíveis, mas que estão lá. No Brasil, há barreiras visíveis e barreiras invisíveis. Agora, ultimamente, o mercado egípcio também tem feito umas brincadeiras com base nas ISOs.... martela as ISOs a dizer que alguns materiais, alguns produtos têm de ser feitos em determinados materiais quando só alguns subprodutos é que têm que ser feitos naqueles materiais. Mas, basicamente, é isso!

Outra barreira que as empresas tentam ultrapassar quando vendem sobretudo para o Centro da Europa, sobretudo para alemães, austríacos, holandeses, belgas e suíços, é que estes vêm Portugal como muito distante. Essa distância que não é mais do que 1 ou 2 dias de transporte de camião.... Muitas vezes as empresas preferem abastecer-se na Polónia ou no norte de Itália porque dali a passadas 2 ou 3 horas têm a mercadoria. O mercado alemão tem muito isso, preferem trabalhar com o norte de Itália porque é muito próximo e as visitas....

Há um setor que é muito importante para nós, que é o setor de maquinaria, não é? No setor de maquinaria é muito importante a assistência pós-venda para um problema técnico que uma máquina tenha. Imagine, uma fábrica está a laborar, há um equipamento que para e a empresa quer a máquina reparada na hora e isso, por muito que as empresas sejam di-

nâmicas, não conseguem estar em Munique, se a máquina para às 10h da noite. Se calhar, só no início da tarde é que conseguem estar em Munique. Mas isso são contingências de nós estarmos no final da Europa. Isto também pode ser visto como um início de algo. O início da abordagem do mercado africano, estarmos mais perto dos mercados americanos. Não há só inconvenientes no facto de nós estarmos aqui no final da Europa. Temos que ver isso também como uma oportunidade. Mas, sem dúvida, que a distância nos prejudica bastante.

Acabam por ser mais dificuldades dos mercados, desafios dos mercados do que propriamente até dificuldades que as empresas tenham internamente....

Limitações, sim, sim. As empresas nos últimos anos tiveram uma evolução brutal. E eu estou aqui há 20 anos sei a diferença. A forma como as empresas evoluíram, principalmente a nível técnico, na capacidade de resposta aos desafios impostos pelas empresas tem sido notável. O próprio espírito de iniciativa dos empresários e das próprias pessoas que trabalham na indústria também tem sido notável.

Principalmente, notou-se uma evolução muito grande após a crise financeira de 2008, 2009, 2010, que começou nos Estados Unidos em 2008, mas que a nós só nos veio afetar mais fortemente por volta de 2010, 2011.... As empresas muito dependentes do mercado nacional e do mercado espanhol tiveram que procurar novos mercados, novos desafios e fizeram-no muito bem. Tanto é que as exportações nos últimos anos cresceram sempre cerca de 65%, o que é muito bom. E até poderia ter sido mais, não fosse este último ano que não ajudou nada.

Pois... Enquanto Associação Empresarial de que forma é que ajudam as empresas neste seu processo e como é que as ajudam a mitigar os efeitos negativos destas barreiras que acabou de enunciar? Falou há pouca das formações....

Sim. Nós temos, por exemplo, ... Eu vou dar-lhe vários exemplos.

Nós desenvolvemos uma iniciativa todos os anos chamada “Academia de Internacionalização” onde damos e tentamos fornecer às empresas ferramentas que lhes permitam aceder, ter conhecimento sobre o mercado, desbencilharem-se da burocracia, pronto, essas questões de *marketing*....

Fora isso, também temos várias pessoas que informam as empresas de como ultrapassar estes problemas e nós próprios vamos com elas a esses mercados e ao abordar esses mercados com elas, nós próprios vamos também tentando ajudar e aprendendo para as ajudar

nesse processo.

Por exemplo, nós, em 2012, tivemos uma empresa no Brasil – e por acaso até fui eu que lá estive – com o intuito de, precisamente, tentar perceber como é que se podiam ultrapassar todas aquelas barreiras criadas pelo mercado brasileiro.

Há várias formas que nós temos de tentar auxiliar as empresas.

Em termos de atividades oferecidas.... Há pouca falava das missões empresariais, dos stands coletivos....

Pronto, nós temos um projeto de internacionalização que fazemos junto da AICEP. É um projeto que apoia sempre cerca de 80 ou 90 empresas, por projeto.

Suponha fazemos um *stand* coletivo onde podemos ter 40 ou 50 empresas. Há uma feira, chamada MIDEST, em que levamos 40, 50, 60 empresas e, depois, até empresas que não estão connosco no projeto nós damos apoio. Está a perceber? Há empresas que têm um projeto próprio, mas que querem estar na nossa área coletiva e é nessas empresas que nós ajudamos a encontrar melhor localização, encontrar hotéis, a usar a nossa exportadora, a usar a empresa que está a construir o nosso stand.... Até essas nós damos apoio.

Então passa um bocadinho pelas missões empresarias, pelas feiras, ...

Nós temos também uma *App* onde fazemos promoção de todas as atividades que fazemos. As empresas têm lá presença e depois procuramos promovê-las internacionalmente.

Temos compra de bases de dados. O nosso site tem uma base de dados à qual as empresas podem aceder e procurar distribuidores. Nós próprios, muitas das vezes, as empresas dizem-nos assim “Ah, queria abordar o mercado norte-americano...” e nós dentro do perfil das empresas que eles procuram entramos em contacto com contactos nossos ou, por exemplo, com a AICEP, e tentamos obter essas listagens para as empresas.

Às vezes, fazemos ações que não entram no projeto. Por exemplo, ações que são muito importantes para criar cooperação entre elas. Quando vão 10 ou 15 empresas a feiras internacionais, elas não se conhecem.... E uma particularidade do nosso setor é o seguinte: nem todas as empresas do nosso setor têm produto final, têm componentes que, no final, vão ser utilizados ou num automóvel, ou numa máquina, ou num avião, ou numa torre eólica.... Tudo o que tenha metal, nós podemos fazer. E elas, no decorrer da viagem, vão conversando entre elas e descobrem o que fazem. E, no futuro, mesmo depois da ação passar, elas vão-se lembrar “Precisava de uma fundição de alumínio! Mas estava lá a empresa X” e esse

contacto pode servir para consumo interno como para um cliente internacional. Como o próprio setor tem muitas dinâmicas de subcontratação entre elas, o próprio setor alimenta-se muito entre ele.... Um cliente francês pede um equipamento, paga pelo equipamento e depois há uma série de operações que vão ser feitas: soldadura, rebarbagem, maquinação das peças.... e aí, há uma resposta coletiva a um desafio feito pelo cliente.

Portanto também promovem o *networking* entre empresas....

Exatamente! O *networking* e o espírito empresarial e industrial. Nota-se muito, nota-se mesmo muito! Mesmo em ações de *networking* de mercados que visa precisamente isso, empresas que já estão maduras vão explicar às empresas como entram no mercado e ao mesmo tempo tentar partilhar, apesar de que nem sempre conseguimos, mas tentamos partilhar, agentes e distribuidores que também possam ser utilizados por empresas que sejam complementares.

Tendo em conta este leque de serviços que acabou de enunciar, o vosso apoio acaba por se reger numa aposta nas necessidades específicas de cada empresa ou tem um carácter mais coletivo e são desenvolvidas atendendo às necessidades da maioria das empresas?

É fundamental escutar os sócios e saber o que eles pretendem e fazer aquilo que eles pretendem. E nós fazemos aquilo que eles pretendem, mas também é importante estarmos atentos às necessidades do mundo. Se há neste momento, suponha na Coreia do Sul ou no Senegal ou na Etiópia – na Etiópia, não, por acaso é um mercado que já tentamos abordar e chegamos à conclusão que não -, mas a Costa de Marfim, o Gana, Chile, se nós notamos que há uma apetência especial e que há ali oportunidades, também nos compete a nós, como Associação, fomentar ações que levem as empresas a procurar oportunidades nesses mercados. E, às vezes, essas oportunidades surgem do nada. Eu, por exemplo, na semana passada, nós tivemos uma participação na feira de Hannover, uma participação digital, e houve um representante comercial do Alabama que quis entrar em contacto comigo. E eu, na minha ignorância – porque nós também não podemos saber tudo – pensei “Alabama.... não interessa nem ao menino Jesus.... Isto, na minha ideia. Quando depois, a falar com o senhor, percebi que o Alabama, neste momento, tem um cluster aeronáutico fantástico e que procura moldes.

Outra coisa, nós temos de ter sempre a mente aberta para não dizer “Não interessa!”. Inte-

ressa sempre tudo, interessa sempre ouvir. E aqui, no caso, estamos a pensar desenvolver ações, já vamos fazer um *webinar* sobre as oportunidades para o setor automóvel e setor aeroespacial para fornecedores no Alabama.

Por um lado, temos de ouvir, saber.... “Ai, eu quero ir à ISH, à feira x....”, temos uma missão para o Magreb (que é sempre bom), ou Angola, são mercados que as empresas desejam e nós fazemos porque estamos aqui para servir as empresas. Mas ao mesmo tempo também é importante estarmos atentos a outros mercados e tentar persuadir as empresas a virem connosco a essas novas oportunidades. E temos conseguido, neste momento.

Eu até lhe dou vários exemplos, a Colômbia, Marrocos – começamos a trabalhar com Marrocos.

Nós funcionamos da seguinte forma: nós quando identificamos uma região que achamos que tem interesse, nós trabalhamos essa região. Começamos por identificar, quando eu para aqui vim, há 20 anos atrás, havia toda uma série de países que iriam entrar na União Europeia. Estamos a falar da Polónia, dos países bálticos, da Hungria, República Checa, estamos a falar no ano de 2000. E, durante uns anos, tivemos um foco muito grande aí e fazíamos duas missões para cada. Fomos fazendo duas missões para cada um desses mercados, para a Hungria, República Checa, países Bálticos.... Corremos isso tudo.... Países Bálticos, Bulgária.... Depois identificou-se uma região que foi o Magreb. E, então, durante uns anos, trabalhamos esses mercados todos. A Tunísia, a Argélia e Marrocos. Depois América do Sul e durante uns anos trabalhamos a América do Sul. Agora, neste momento, estamos a trabalhar a África Ocidental. Tivemos no Gana e, se não tivesse acontecido a pandemia, tínhamos estado outra vez no Gana e na Costa do Marfim. Se deus quiser, se eu já tiver vacinado e as empresas também, se calhar vamos lá em outubro. Outubro talvez não, mas em novembro, haveremos de ir à Costa de Marfim e ao Gana que deveríamos ter ido em maio de 2020.

E já estamos a pensar na próxima que é o Senegal que é para, digamos de certa forma, não é encerrar o ciclo, mas para quando fazemos esta abordagem regional digamos haver alguma coerência na abordagem. Não é vamos ali ao Gana e já está. Sabemos que é uma região com potencial, vamos tentar espremer (desculpe-me o termo) ao máximo aquele potencial ali. E vamos fazer duas ou três missões aquele mercado até que todas as empresas nossas associadas que queiram aquele mercado, porque nem todas têm os mesmos timings, nem a mesma velocidade de abordagem aos mercados. Há umas que precisam que os líderes vão primeiro e só depois é que vão as outras. E é desta forma que gostamos de trabalhar.

Procuram, no fundo, fazer uma abordagem o mais completa possível e de forma a dar oportunidade a todos....

Exato. A todos. E não só a um país. Tentamos abordar por sub-regiões ou regiões.

Já tivemos algumas tentativas, com exceção de algumas feiras, de fazer missões na Ásia porque era muito cedo.... Agora, vamos ver se conseguimos nos próximos anos. Começar por fazer algumas coisas na Coreia do Sul. Se conseguirmos fazer depois, se calhar, tentamos olhar para outros mercados.

Isto tem que se ir fazendo. Quando são estes mercados, estudados e pensados por nós, tem de se ir fazendo com muita calma. Não é tão fácil como quando são eles a solicitar.

É necessária uma abordagem um pouco diferente...

É, sim!

E, tendo em conta, estas atividades, mas também tendo em mente que o vosso setor é um setor muito exportador, por norma, quais são as empresas que mais recorrem aos vossos serviços? São só exportadoras? Também têm empresas que estão a iniciar o seu processo de exportação?

Sim, sim. Muitas das empresas que exportam agora iniciaram o processo de internacionalização connosco. Principalmente numa área em que nós fazemos muitas ações ao longo do ano, que é a subcontratação industrial. Eu não vou dizer todas porque muitas já exportavam quando nós começamos a trabalhar, mas estamos a falar, na altura, de um núcleo de 6 ou 7. Agora é um núcleo de 50 ou 60 e eu estou convencido de que 70 ou 80% iniciaram o processo de internacionalização connosco, nessas mesmas ações.

O que é a parte mais aprazível no nosso trabalho é saber e olhar para as empresas com uma distância de 15, 16, 17 anos e saber que aquela empresa foi pela primeira vez a França, a Espanha ou Alemanha connosco e que hoje esse é o seu principal mercado. Isso, pelo menos a mim, pessoalmente, satisfaz-me porque sei que foi o nosso trabalho que contribuiu para o crescimento da empresa. E, se calhar, se a empresa não tem iniciado connosco e se tem continuado só dependente do mercado nacional, se calhar hoje já não existia. Porque, apesar de tudo, o mercado nacional não tem muita dimensão.

Portanto, a longo-prazo conseguimos perceber que as empresas efetivamente bene-

ficiam dos vossos serviços e que é uma mais valia?

Todas elas. Podem não ter iniciado connosco, mas acabam por exportar graças às ações em que vêm connosco.

Por exemplo, a empresa já vende para a Alemanha, mas faz uma feira connosco e arranja mais um cliente ou mais dois clientes na Alemanha. Aumentou a sua rede de parceiros com esta ação.

Cerca de 15% das empresas que participam connosco estão a iniciar o processo de internacionalização. São 10 ou 15% das empresas que participam connosco, por projeto, sendo que cada projeto dura 2 anos, que iniciam o seu processo de internacionalização connosco.

Atendendo ao facto de que vocês acabam por ser um intermediário do Governo e por fazer a ponte de ligação entre as empresas e o Governo, de que forma é que as políticas públicas influenciam a vossa atividade? E como é a relação entre as partes?

É assim, vamos só falar da internacionalização. É melhor ficarmos só pela internacionalização.

Sim, sim!!

Porque se formos falar de políticas públicas tinha muitas críticas a fazer, mas não vamos entrar por aí. Vamos só cingir-nos à internacionalização.

É assim..... Há uma crítica em relação à internacionalização que eu vou ter que fazer que é o processo burocrático. Todos os anos, e eu já referi isso há bocado, todos os anos há mais um documentozinho, há mais uma burocracia asfixiante que não serve para nada a não ser fazer-nos perder tempo. A nós e às empresas porque depois esta burocracia não é só extensível à AIMMAP. É extensível à AIMMAP e depois nós também temos de pedir às empresas mais um documentozinho assinado, mais uma ida à *Internet* para isto e para aqueloutro.

Mas, fora isso, todos os projetos e, neste caso, os projetos que envolvem as empresas e algum financiamento na ordem dos 50%. Esse financiamento apesar de ser de 50% chega sempre 2 ou 3 anos depois da ação acontecer. O que é que acontece? A empresa, quando participa connosco em alguma ação, faz o adiantamento total, faz o investimento total, o adiantamento do capital total, o que precisa para investir naquela determinada ação e depois, com alguma sorte, passados 2 anos recebe os 50% que investiu.

No passado, as taxas de incentivo já foram maiores, já foram na ordem dos 70% e 75% e

eu gostaria que continuassem nesse valor, mas passaram para 50%. Mas mais vale 50% do que 0%.

E, pronto, é assim. As políticas públicas, nesse aspeto, ajudam, sem dúvida nenhuma. Pequenas empresas. Veja, uma pequena empresa que queira participar numa feira internacional, nunca terá um investimento menor do que 7.000€ ou 8.000€. Para uma PME, com uma faturação de 1 Milhão de euros, isto é muito dinheiro, percebe?

Sim.... Portanto, aqui, de certa forma, existe uma boa comunicação? Apesar dos atrasos, acaba por existir uma boa comunicação?

Sim, sim, sim. Os projetos são aprovados, nós somos escutados....

Eu não quero estar aqui a insinuar nada, mas eu acho que nós somos um exemplo. Se for perguntar à AICEP, eu acho que a AIMMAP será um exemplo de uma associação que faz os projetos com princípio, meio e fim, nunca desmesurados. São projetos que têm taxas de execução física sempre superiores a 80%, taxas de execução financeiras muito perto de 100%. E, pronto, é isso que quem está a fazer os projetos lhe interessa. Projetos que fisicamente sejam realizados e que financeiramente também sejam executados. Isso, da nossa parte, é um facto. Acontece. Obviamente que com base.... porque uma vantagem destes projetos é que deixa em aberto a criatividade de fazer as ações nos mercados que nós achamos mais convenientes. Não há aquele “Agora vocês vão fazer uma ação, têm aqui esta verba, mas têm que a aplicar só para Marrocos, ou só para Espanha ou só para a Alemanha”. Não acontece isso. Há uma abertura para nós fazermos o nosso plano consoante as necessidades e a estratégia definida pela AIMMAP.

Agora que já estamos mesmo a terminar perguntava-lhe quais considera serem os desafios que se seguem nesta vertente da internacionalização para as empresas do setor?

Vamos ver, há vários desafios. Há desafios de novas tecnologias, a tecnologia aditiva, a impressão 3D, são desafios que as empresas vão ter de ter conhecimentos sobre essas matérias. A própria tecnologia de *blockchain* que deverá estar muito interligada com a indústria 4.0. Economia circular.... A concorrência que vamos continuar a sofrer por parte de todos os países, nomeadamente, da Ásia. A deslocação do eixo do poder e do dinheiro da Europa e dos EUA para o Oriente.

Agora, neste momento, vivemos momentos dramáticos de escassez de matéria-prima. Os

aumentos na matéria-prima, no caso, até não são muito mal vindos. Porquê? Porque, por exemplo, na China a componente matéria-prima normalmente é a componente mais importante, a mão-de-obra é mais barata e sendo a mão-de-obra muito barata, a matéria-prima mais cara torna-nos mais competitivos, por mais incrível que pareça, mas a escassez, não. A escassez de matéria-prima não nos torna competitivos. As encomendas precisam de matéria-prima para se poder trabalhar. Nós somos uma indústria transformadora porque, infelizmente, ou felizmente, não sei, nós não temos produção de aço, nem de cobre e, como tal, as matérias-primas são importadas e nós depois temos de as transformar. Como não somos autossuficientes nas matérias-primas estamos dependentes de as importar. Havendo uma escassez a situação está um bocado complexa.

Acaba por ser consequências de toda a situação pandémica a viver.

Foi! E, agora, há um consumo brutal por parte das economias que estão a recuperar a uma velocidade mais rápida que nós, nomeadamente, os EUA e a China, e nós precisamos de matéria-prima e não temos. É um desafio no imediato que temos de vencer.

19 de abril de 2021

Anexo 6 – Entrevista ao Dr. Miguel Pereira, Responsável de Marketing e Internacionalização da Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins (APIMA)

Antes do iniciar a entrevista foi feita uma breve contextualização sobre o estudo em causa e foi pedida autorização para a utilização do nome e cargo do entrevistado, bem como o consentimento para a divulgação da associação que representa.

Para começarmos perguntava-lhe então: Tendo em conta o setor que representa é tão bem visto, que o mobiliário português é tão bem visto nos mercados internacionais e atendendo às tendências atuais de internacionalização das empresas de mobiliário, quais é que considera serem as principais dificuldades encontradas pelas empresas quando tentam aceder aos mercados internacionais?

A principal dificuldade é também uma das principais forças que é a dimensão das nossas empresas. Nós temos uma dimensão muito reduzida tendo em conta o panorama internacional o que faz com que nós tenhamos de entrar através do canal profissional. Ou seja, nós neste momento somos muito reconhecidos a nível internacional pelo profissional, ou seja, pelo arquiteto, pelo decorador. Somos reconhecidos por aquela pessoa que decide e que está no intermédio, mas não tanto pelo produto final. Embora nós tenhamos já algumas marcas que pelo seu bom trabalho, pelo seu reconhecimento e pelo caminho trilhado na comunicação já começam a ser reconhecidas pelo produto final, em determinados mercados, mas não temos aquilo que são chamadas as marcas globais ou as marcas reconhecidas. Nos circuitos mais profissionais, sim, já se reconhece Portugal como um país de topo, como um país de qualidade, como um país que tem marca e isso faz com que sejamos reconhecidos nos mercados internacionais, que já haja produto nosso em lojas como a Harrods como o Dubai Mall. Existem até, apesar de serem ou próprias ou através de parcerias, monomarcas, ou seja, marcas em que é a marca portuguesa que está na frente da loja, na montra, outras que estão dentro de lojas multimarca. Isso já existe, mas a principal dificuldade é mesmo essa, a nossa dimensão, ou seja, que nos permite ter um investimento muito grande para chegarmos ao conhecimento desses profissionais, isso faz-se muito através das feiras internacionais. Para que possas ter uma ideia, o universo de empresas de mobiliário a nível nacional deve andar por volta das 3.000 ou 5.000. Estou aqui a dar-te números muito amplos porque fecha muita coisa, abre muita coisa e, como sabes, a pandemia não ajudou e não conseguimos sequer atualiza-los. E as empresas que estão, neste momento, no mercado internacional quer em feiras internacionais, quer através da presença de agentes, ou presen-

ça física, através de lojas, anda à volta das 150 ou 200, ou seja, temos aqui um universo muito reduzido de empresas que se conseguem projetar lá fora e que se conseguem internacionalizar. Todas as outras, muitas vezes, são subcontratadas dessas que estão lá fora ou até trabalham para grandes empresas internacionais. Temos a Conforama, que também produz em Portugal, os grandes produtores franceses, são produzidos em Portugal, ou seja, existe também esse *know-how* que sempre o tivemos e que agora começamos, começamos já há bastantes anos, a associar às marcas próprias. Mas é essa a dificuldade.

Depois, como temos empresas em vários patamares de evolução, temos algumas empresas em que a maior dificuldade é nem ter pessoas que falem línguas entre portas e temos outras empresas que, pela sua dimensão, a dificuldade é conseguir mais do que aquilo que já conseguiram. Conseguirem mais projeção, vão ter que investir mais.

Por isso, não haverá aqui um denominador comum nas dificuldades. São um bocadinho todas, dependendo do estágio, da evolução ou do patamar da internacionalização que a empresa esteja.

Considerando estas dificuldades existem algumas.... por exemplo, como falou de não existirem pessoas capazes de falar as línguas, a APIMA promove algum tipo de apoio para ajudar as empresas a combater essas barreiras?

Durante muitos anos as Associações tinham formação profissional. Esta formação profissional foi retirada das Associações e está nas instituições, no IEFP ou parcerias das Câmaras. Nós temos essas parcerias com Paços de Ferreira, com Paredes, com o próprio Porto para onde podemos encaminhar as nossas empresas que tenham dificuldades, quer seja na obtenção de recursos humanos, quer seja na formação ou na evolução desses próprios recursos humanos internos que já têm.

Quer seja línguas, quer seja programação de máquinas, quer seja comercial, conseguimos encaminhar as empresas para terem esse tipo de formações.

Nós damos mais apoio naquela fase em que uma empresa vai a uma feira, não tem ninguém. Nós podemos, com a própria feira, arranjar promotores para estarem presentes e apoiarem naquela ação específica, mas normalmente nós não aconselhamos a uma empresa que não fale línguas internamente que vá para uma feira e que se apoie num tradutor. Porquê? Porque funciona tudo muito bem ali dentro da feira, mas depois eles vão continuar a receber os contactos em inglês, francês ou alemão e, ao não terem ninguém dentro, porque aquela promotora ou aquela tradutora só vai estar a apoiá-los durante a feira. Por isso, nós

tentamos sempre que quando as empresas vão à Associação e identificam as suas principais falhas, nós tentamos identificá-las e munimo-nos dos contactos de parceiros, sejam eles de formação profissional, consultadoria, *marketing*, comunicação ou de vendas e encaminhar as empresas para essas formações.

Para teres uma ideia, nós somos uma Associação com 6 pessoas e lidamos com a fileira casa toda. Agora não, mas já chegamos a fazer 30 *shows* internacionais a nível mundial. Só esta organização era muito complicada e acaba por ser bem mais interessante. Porquê? Não criamos uma super associação, com tudo dentro, porque depois, lá está, nós coisas que umas necessitam e que outras não necessitam. Nós temos é que nos munir e rodear-nos de pessoas que possam prestar esses serviços às empresas. E, sim, temos uma boa base de dados de fornecedores recomendados e de entidades com as quais trabalhamos que têm essas soluções e opções para as empresas.

Portanto, agora no âmbito dos serviços oferecidos pela vossa Associação, quais são as principais atividades oferecidas para promoção da internacionalização das empresas? Falava há pouco nas feiras....

A nível de promoção internacional, as principais atividades passam pelo apoio jurídico – é muito importante as empresas tirarem dúvidas sobre como fazem a exportação, nós até temos um gabinete de advogados que trabalha connosco e que presta o primeiro auxílio aos nossos associados, ou seja, não vai até ao fim e não vamos até tribunal, mas muitas vezes o nosso associado necessita apenas que alguém lhes diga se está a fazer bem, se não está a fazer bem, se tem caminho para andar, em questões jurídicas. Temos também parceiros, como a Câmara do Comércio ou as próprias Finanças, que nos ajudam em questões burocráticas – para aquele país é necessário cobrar o IVA, não é necessário, se é necessário certificado de origem. Ou seja, uma empresa contacta-nos e diz-nos “Eu quero exportar para aquele país, nunca exportei”, nós, das duas uma, ou focamos em associados nossos que já o tenham feito e que possam auxiliar ou então vamos mesmo aos mercados, delegações da AICEP, Embaixadas, procurar informação para partilhar com os nossos associados. Isso é questões mais burocráticas, digamos mais de dia-a-dia de venda das empresas para estes mercados.

Depois, também auxiliamos muito na presença nesses mercados, seja através de uma visita ao mercado, seja através de uma prospeção, seja através de uma feira. E, aqui, sim, as feiras é o principal foco da APIMA no apoio à internacionalização porque este é o primeiro pas-

so. Normalmente, as empresas poderiam ir visitar por si só os mercados, mas é muito difícil quando nós não conseguimos levar o produto connosco. Se estivéssemos a falar de uma coleção de calçado, eu posso levar a minha coleção de calçado numa mala e consigo ir às portas das pessoas e mostrar a minha coleção. Quando estamos a falar do mobiliário, falamos grande volume, grande dimensão. Embora, agora, nós cada vez mais deixamos de ser a Associação do mobiliário e passamos a ser uma Associação da fileira casa, onde aí temos desde o têxtil à cutelaria, às cerâmicas e aí já se consegue dar esse primeiro passo dessa forma. No mobiliário, o primeiro passo acaba por ser sempre uma participação numa feira, onde nós conseguimos levar o nosso produto e depois, sim, estabelecer contactos onde depois podemos ir visitá-los e já podemos levar o catálogo, o *tablet*, a coleção toda digitalizada. E é nessa preparação que nós intervimos. Lá está, identificamos primeiro as lacunas da empresa, se a empresa tiver essas lacunas nós nem sequer aconselhamos que o primeiro passo seja uma feira. O primeiro passo será munir-se dos recursos humanos necessários. Porque as nossas empresas têm uma coisa muito boa que é o saber fazer. Fazer um móvel, mas muitas vezes falta-lhes o desenho, então temos de contratar um designer. Depois falta tirar uma boa fotografia, falta um catálogo e ter um catálogo em várias línguas, ter o *site* em várias línguas também, ter pessoas internamente que consigam responder a *emails*, atender telefonemas e ir à feira com eles, ou seja, se a empresa não preenche aquele determinado número de requisitos básicos.... Nós, a primeira coisa que fazemos é o aconselhamento, que é gratuito, que é dizer “Não vão à feiral”.

Como te digo, Ana, as empresas muitas vezes chegam “Ah, já tenho o produto, agora quero ir a feiras”. *Okay*, mas quer ir com quem? Quem é que vai estar lá presente? Quem é que vai receber as pessoas? Tem catálogo, não tem catálogo? E tentamos demovê-las. Muitas vezes, as empresas ouvem-nos e vão procurar melhorar para depois ir, sim, ao mercado, outras vezes, não, e querem ir. O problema é que nós não temos uma segunda oportunidade para causar uma boa primeira impressão, mas nós tentamos fazer isso. Lá está, voltamos ao início. Aconselhamos, direcionamos e encaminhamos as pessoas para que elas se possam formar.

Se a empresa já chega com o mínimo de requisitos necessários e quer apenas internacionalizar, tentamos apenas identificar, primeiro, mediante o perfil de prescriptor ou comprador que a empresa procura e o seu produto, que feira é que se adapta à marca ou empresa em questão. E, aí, podemos ir para um mercado, normalmente mercados de proximidade como Espanha e França, que para além de serem mercados de proximidade são dos mercados

para os quais mais exportamos, logo, também é mais fácil para uma empresa portuguesa entrar porque já tem um certo reconhecimento do seu valor ou então até, por vezes, mercados distintos pela especificidade do produto e por aquilo que oferecem. Identificámos o mercado e, nesse mercado, qual é a melhor feira para a empresa estar. E, depois aí apoiamos quase.... só falta fazer a feira por eles. Desde a reserva de hotéis, onde devem ficar, onde não devem ficar, como é que deve fazer a feira, tem mirantes, construção de *stand*, parceiros, depois temos empresas transportadoras, temos empresas como agências de viagens. Nós nunca obrigamos as empresas a trabalhar com as empresas da nossa bolsa. Não são nossas, são empresas que nós temos em bolsa porque já trabalhamos com elas e são validadas. E são empresas que, para além disso, assumiram um compromisso connosco de não falharem às nossas empresas. O que faz com que as empresas possam recorrer aqueles fornecedores com mais segurança, mas também podem trabalhar com aqueles que já têm. Aquilo que nós aconselhamos é sempre “Atenção, na construção do stand tem que ter x dias antes para que não fique tudo para a última para que a feira não abra e vocês ainda tenham o *stand* por construir”. Nós quase, basicamente, entregamos um serviço chave na mão, mas não damos o peixe, ensinamos a pescar. Nós dizemos assim “Tem de construir o stand e tem aqui uma boa empresa para construir o stand, mas negocie com ela”. Não vamos ser nós que vamos desenhar o *stand*, nem o vamos fazer, não.

Durante alguns anos nas Associações, as empresas chegavam e dizia-se “Você paga-me x e nós tratamos de tudo” e as empresas quando tinham de trilhar o seu caminho sozinhas porque nós, as Associações, não fazemos todas as feiras do mundo e, às vezes, há uma determinada feira que uma empresa precisa, mas nós não estamos lá e ela vai ter de ir sozinha, ela não sabe. Ela não sabe contactar uma feira, não sabe negociar o espaço.... Então, o que nós fazemos é ir sempre com a empresa, abrimos os caminhos todos, fazemos o *matchmaking*, estamos sempre durante o processo de negociação, apoiamos, mas fazemos com que seja a empresa a criar, para ganhar rotinas e para saber como fazer. Isto acho que é a melhor forma de ensinar e ajudar.

No fundo, dão-lhes as ferramentas e ajudam a promover....

E monitorizamos para que.... É como eu costumo dizer, se nós ajudamos uma empresa a que não bata com a cabeça, como todas as outras já batera, ótimo, perfeito. Vamos minorar o investimento e o risco que aquela empresa está a ter naquela ação, naquela abordagem ao mercado.

Atendendo às atividades que são promovidas, vocês acabam por ter um leque comum de atividades para todas as empresas, mas que depois vão ajustando às necessidades de cada uma, correto?

Sim, sim. Nós temos uma feira, por exemplo, a de Milão que é a maior feira do mundo de mobiliário. Nós temos essa feira que disponibilizamos para todas as empresas, mas depois ajudamos todas as empresas, ou as que já estão lá dentro a melhorar o espaço, a crescer, a fazer face ao seu principal competidor, a ficar no pavilhão certo, até a aumentar o espaço, e ajudamos novas empresas a tentar entrar. Novamente, todas as empresas estão em patamares diferentes e a nossa obrigação é ajustarmo-nos aos que aquela empresa necessita e tentar apoiá-las para que o objetivo final seja aquele que a empresa pretende.

Às vezes, a empresa pretende uma coisa, mas a realidade é outra e com o conhecimento de ambas as partes conseguimos ajudar a empresa a conseguir chegar ao ponto certo. Nem sempre conseguimos agradar a todas.

Há algumas empresas que simplesmente não conseguem entrar e que o seu processo demora.

Tendo em conta que as empresas acabam por estar em patamares diferentes quais são aquelas que, por norma, mais recorrem aos vossos serviços? Têm tanto empresas exportadoras já experientes, também têm empresas que estão agora a iniciar todo o processo?

Temos tudo. Temos sempre micro e PMEs, temos empresas que já estão no mercado há anos, temos empresas que estão agora a entrar pela primeira vez. Mesmo as que estão há anos continuam a precisar do nosso apoio porque como nós negociamos com as feiras internacionais e acordos internacionais como um todo e em representação de um país e de um grupo de empresas, há feiras onde nós somos o melhor cliente daquela feira. Somos recebidos de outra forma, somos ouvidos de outra forma. Quando uma empresa nossa tem um problema, resolve-se. E isso acaba por ser a nossa força enquanto Associação, falamos como um todo e a pequeninha que entrou hoje, que está no fundo do pavilhão, tem o mesmo tratamento do que aquela que está lá há anos. É a APIMA que fala numa só voz e isso faz com que tanto os pequenos como os grandes ganhem com isso e acaba por fazer com que os grandes não nos deixem e os pequeninos continuem a chegar.

Portanto todas as empresas acabam por beneficiar, de certa forma, destas ativida-

des?

E mesmo aquelas que acabam, por vezes, por ter um projeto individual. Nós também temos fundos públicos aos quais recorremos para depois ajudar as empresas. Isso também é importante. E, temos algumas empresas que pela sua dimensão ou pelo seu histórico já têm projetos individuais, ou seja, conseguem chegar a esses fundos sem ser através da Associação. Mas mesmo essas, muitas vezes pedem o nosso apoio para facilitar. Às vezes, estamos a falar de feiras muito grandes onde é importante ser bom cliente onde é importante ter força e, lá está, todos juntos temos mais força que o individual e, outras vezes, é em mercados tão longínquos que não vale a pena estarmos numa feira em Nova Iorque ou numa feira em Xangai 4 ou 5 portugueses espalhados. Ninguém quer saber de nós. Assim, juntamo-nos, estamos todos juntos, temos uma só voz e acabamos por ter um bocadinho mais de força e mais projeção e mais imagem. Uma imagem mais forte.

Como ainda agora falou de também ter os financiamentos.... sendo a APIMA uma intermediária das políticas públicas, de que forma é que as políticas implementadas pelo Governo afetam a vossa atividade?

Afetam sempre. A partir do momento que afetam as nossas empresas, afetam-nos a nós. Nós somos uma entidade privada, mas detida pelas nossas empresas. Os nossos diretores, quem decide, são os nossos associados, são as empresas. Por isso, nós não podemos nunca esquecer tudo o que o Governo faz e todas as regras e diretrizes do Governo e fazemos sempre em função daquilo que é melhor para as nossas empresas. Ou seja, tem que haver sempre uma simbiose.

Claro que, depois, também somos nós a fazer o inverso. Fazer chegar ao Governo as necessidades e dificuldades que as nossas empresas estão a passar para tentar que, aquando das decisões políticas, seja tido em conta as dificuldades e especificidades do nosso setor.

Contamos com um representante da CIP, do setor, estamos também em reuniões diretamente com o Governo, mas tentamos passar aquilo que os empresários nos passam a nós. Nós somos os funcionários deles.

De uma forma geral, esta comunicação, tanto a montante com a jusante, acaba por funcionar? São ouvidos pelo Governo? As empresas acabam por conseguir....

Sim, sim. Novamente, lá está, nos cada vez estamos num setor com mais exportação. Somos um setor que começa a ter um peso muito grande no PIB e isso, quer queiramos quer

não, faz com que sejamos ouvidos.

O facto de, também, conseguirmos falar a uma só voz permite com que o Governo nos ouça. Se estivéssemos todos a falar, acaba por se perder. Então, ter uma entidade que dá cartas, que é vista lá fora como um setor que já é bem reconhecido, isso já começa a ser bem visto lá fora. Basicamente e muito cruelmente já não envergonhamos ninguém. Já começamos a orgulhar algumas pessoas. Já se começa a ouvir mais. E é bom, e é bom sinal. Quer seja pequena ou grande, sejamos ouvidos porque é a única forma que têm de crescer, de ficarem mais sólidos e de ajudar todos para o bem comum que é o crescimento de Portugal.

E, agora, para terminar, gostava de lhe perguntar quais são os desafios que se seguem?

Grandes. Estamos aqui a fazer uma viragem para o digital e apoiar as empresas no digital, sem ser no físico, não é a mesma coisa. Mas é um futuro que veio para ficar, embora eu ache que as feiras não vão desaparecer. Vão provavelmente ser reduzidas, vão provavelmente ser focadas em eventos de renome e todos os eventos um pouco paralelos vão ser esbaidos ou vão ser eventos de nicho e nós temos de estarmos preparados para isso. Mas nós ainda estamos na pandemia. Nós, por exemplo, neste momento, temos duas grandes feiras que estão previstas de se realizar em setembro, mas provavelmente, ou no próximo mês se confirmam que se realizam o vão ser canceladas e serão adiadas para o próximo ano. Estamos a viver tempos incertos. Tempo incertos, inseguros e de desafios, mas aos quais nós, neste momento, ainda não sabemos bem como reagir.

Fizemos a passagem para as exposições virtuais e melhorar, cada vez mais, os *sites* das empresas, a criação de *stands* virtuais, o apoio das empresas em plataformas de *e-marketing* e *marketplaces* para que as empresas não estivessem sem comunicar com o seu potencial *target*, mas não é, lá está, é algo que tem muito que se lhe diga. Precisa-se de ver, de se tocar, de se cheirar, precisa-se de sentir.

Mas, como também, a pandemia fez com que as pessoas tivessem fechadas em casa, as pessoas estavam todas a comprar e a remodelar a suas casas. Este acabou por ser um setor em que não se sentiu tanto, tirando os dois primeiros meses no ano passado em que realmente tudo ficou fechado e não se vendeu, mas o nosso setor acabou por não sofrer muito. Claro que se isto continuar vai sofrer tal como os outros, mas esperemos que não e que possamos retomar novamente à normalidade. Vamos é ver o que esta normalidade será. Nunca será

aquilo que foi, vamos é ver como será. Eu acho que vai ser uma simbiose entre o digital e o físico e é a isto que nós temos que nos adaptar. Como já estamos no digital, quando vier o físico é só retornar aquilo que já tínhamos. Provavelmente numa dimensão menor e começar a indicar às empresas que o ideal é estar em pouco eventos, mas nos melhores para continuar a ter a projeção que temos tido até agora.

21 de abril de 2021

Anexo 7 – Entrevista à Dr.^a Joana Nunes, Diretora do Departamento de Operações e Projetos da Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário de Portugal (AIMMP)

Antes do iniciar a entrevista foi feita uma breve contextualização sobre o estudo em causa e foi pedida autorização para a utilização do nome e cargo do entrevistado, bem como o consentimento para a divulgação da associação que representa.

Antes de iniciarmos o Dr. Pedro Carvalho deixou a nota inicial abaixo descrita.

Começava aqui por uma questão. Considerando a multiplicidade de indústrias que a sua Associação representa, quais é que considera serem as principais dificuldades com as quais as empresas se deparam quando tentam aceder aos mercados internacionais?

Ora bem. De facto, aqui a Associação das Indústrias de Madeira e Mobiliário representa indústrias muito diferentes, muito dispare. Nós começamos desde as serrações, portanto, não temos ou não representamos a parte florestal, da florestação, mas é logo a seguir. A compra da árvore ainda em tronco, muitas vezes, para serrar, depois madeira serrada, desperdícios ou outra madeira de menor diâmetro para fazer painéis e aglomerados, o que se chama o MDF, etc. Com isso fazemos móveis, obras de carpintaria, a aplicação de carpintaria em obras também, tudo o que é produtos de madeira. Depois há um setor também representativo ou que tem alguma representatividade que só se dedica ao *trading*, à importação de madeiras de alguns mercados como a África, Brasil, América do Sul, e à distribuição dessas madeiras. Portanto, é muito dispare.

Se nós pensarmos assim por ordem da nossa organização e do setor, para as serrações é muito complicado exportar porque produzem coisas de baixo valor acrescentado. A tábua não tem quase valor nenhum acrescentado, quero eu dizer. E diz-se, normalmente, que viajam mal porque os custos de transporte tornam depois a competitividade quase impossível se formos para além de Marrocos, Espanha, França. Há um produto que é também produzido por estas empresas, começaram talvez já há uns 20 anos a progredir um bocadinho no valor, mas dedicaram-se quase todas à mesma coisa que é o fabrico de paletes. Aí já tem um bocadinho mais de valor principalmente porque a nossa madeira em Portugal é boa. O pinheiro do pinho marítimo, pinheiro-bravo, é muito resistente, quando comparando com outros tipos de pinheiro. Onde é que se encontra este pinheiro marítimo aqui na Europa? É Portugal, Galiza e um bocadinho da costa atlântica de França. Portanto, não é

assim muito comum e é bom porque conseguimos exportar para a Europa. A Europa e Norte de África, em termos de embalagens e madeiras. Porquê? Porque de facto o valor não é assim, não é grande e o transporte é caro. A madeira é relativamente leve e para encher um contentor ou um camião não leva uma grande quantidade. Já houve uma época em que nós exportávamos muito, mas assim muitas empresas cresceram e enriqueceram à custa disso, para Inglaterra madeiras serradas, madeira para postes, varas da agricultura, para telecomunicações, mas a partir dos anos 90, talvez, finais de 90, 2000, isso foi sendo substituído por outros materiais e caiu bastante esse tipo de exportação. Para as serrações será isso, será mesmo o fraco valor acrescentado do produto que fazem.

Se andarmos depois para os painéis, a nossa divisão 2. Que faz o quê? Pega em madeira de menor qualidade ou em desperdícios, tritura e aglomera para fazer painéis, dos quais se fazem móveis, sobretudo, e aplicações para construção tais como pavimentos, portas, separações, revestimentos, etc. e a biomassa para energia. Em relação à biomassa para a energia, produzimos *pellets* que é uma *commodity*. Vai variando a aceitação do mercado, mas o preço é mais ou menos regular. Há alturas em que há falha, escassez e aí é relativamente fácil colocar esse produto em vários mercados porque há circuitos já estabelecidos. A maior parte é utilizada, ou grandes quantidades são utilizadas pelas produtoras, pelas grandes produtoras elétricas, portanto não foi difícil encontrarmos clientes e conseguir chegar até eles. É um setor que nasceu relativamente há pouco tempo. É um setor que terá uns 10 anos, talvez, desde a primeira instalação em escala, até agora e não tem encontrado grandes barreiras a não ser, de facto, não ser assim uma coisa de grande valor acrescentado e haver muita oferta também em outros países da Europa que utilizam madeira. Quanto aos painéis. Aí, sim, temos um setor muito forte. Temos duas empresas, já tivemos mais, mas com o tempo elas foram-se concentrando e temos dois grandes grupos a trabalhar em Portugal, mais um outro, não tão grande, mas faz os produtos especializadas, também de valor, que é o Grupo SONAE Indústria e, de origem espanhola, Luso Finsa, Grupo Finsa. Depois temos um mais a sul que é o Grupo Valchromat que faz uns aglomerados assim mais inovadores, MDF com cores ou com propriedades especiais. Essas fábricas são fábricas grandes, de capital intensivo, os investimentos foram enormes, vão sendo. Elas foram instaladas, talvez, desde os anos 80, sim, as primeiras. Assim, as maiores, em MDF e etc. diferentes anos 90, mas desde lá já foram renovadas as linhas duas ou três vezes. É um setor em constante inovação. Esse trabalho é internacional. Eu, a esse, nem lhe posso dizer que posso dizer que tenha barreiras. As barreiras é a concorrência, mas isso é uma barreira que não há nada a

fazer a não ser estar à frente. Inovar mais, conseguir bons rácios de produtividade e preço. Eles operam e assinam a nível internacional e ibérico. Ambos os grupos têm fábricas em Portugal e Espanha, de produtos diferentes, e trocam entre os dois países e exportam para fora consoante o tipo de produto. Portanto, temos aqui dois grandes grupos ibéricos que a grande parte da sua produção, cerca de 80%, será exportada, mas desde sempre. Não é mais porque também há bastante consumo interno desse tipo de produtos e, tradicionalmente, eu penso que isto sai um bocadinho fora do âmbito do estudo, mas é verdade. Tradicionalmente, nós, em Portugal, estou a falar das empresas que utilizam esses produtos, os painéis, compram portugueses não sei porque motivo. Não é porque seja diferente, nem mais barato, é porque se estabelecem relações. Conhecem os comerciais, conhecem as empresas, confiam nos distribuidores, nas empresas de distribuição, sabem que podem contar com os prazos, com os preços, condições de pagamento. Portanto, à medida que o mercado das indústrias de mobiliário foi crescendo e cresceu muito desde o início dos anos 2000, mais até, mais expressivamente o crescimento anual desde a grande crise de 2008-2009, vai consumindo muitos painéis que vai precisando de Portugal. Se não, penso que a exportação seria maior até.

Depois, vamos assim por ordem. Dentro do setor das carpintarias, temos aqui dois grandes tipos de produtos que são bens transacionáveis, por definição, que são os pavimentos – os parquets, os soalhos, os decks – e as portas, que são aqueles que podem ser exportados e aplicados pelos próprios. Foram os primeiros que começaram a exportar. Qual é a dificuldade? A dificuldade tem que ver, muitas vezes.... A primeira, porque isto são tudo processos relativamente recentes, a primeira é encontrar clientes que apostem num fornecedor novo, conquistá-los, ganhar confiança, ir ganhando credibilidade e nome no mercado, isso foi um processo que se foi fazendo, que foi lento. Algumas empresas maiores e mais inovadoras nos produtos e tecnologicamente também, tendo mais tecnologia, ou seja, tendo empresas com equipamento mais automatizado e mais moderno, conseguem ter melhor qualidade e, portanto, foram criando aqui uma boa reputação para os portugueses. Quando vamos a uma feira internacional de revestimentos de piso, a maior que existe é na Alemanha, em janeiro, o facto de ser um produtor português já tem um ponto....

Já tem um certo peso!

Sim, exato. Portanto, os visitantes vêm ver, pelo menos. Vêm saber o que é, interessam-se. Esse caminho foi aberto, diria eu, por uma empresa. Foi a primeira, não muito tempo de-

pois foram mais duas, portanto essas três abriram o caminho para as restantes. A dificuldade ou barreira.... Eu não vejo que existam grandes barreiras para a exportação para a Europa. Não é bem exportação.... para as transações intracomunitárias, nem para países como África ou países Orientais. Países como os EUA, e basicamente para os EUA que é agora assim a grande aposta, as barreiras são mais técnicas, normativas. Nós usamos aqui um sistema de normalização europeu e lá utilizam um outro que é o americano, australiano e asiático que tem algumas diferenças e as diferenças implicam fazer produtos também diferentes. Alterar a linha de produção, o que é uma barreira, mas não é uma barreira que não se ultrapasse. Portanto, eu diria que aqui a questão, para os pavimentos (estou a falar dos pavimentos) é mais, de facto, conseguir fidelizar alguns clientes que já têm e crescer naquilo que lhes fornecem. As portas. As portas é diferente porque é um tipo de produto que tem dois aspetos importantes que é a porta em si, o fabrico, e, depois, a aplicação. É mais complicado conseguir vender para países longínquos sem ter lá pessoas para dar o suporte durante a aplicação se houver algum problema ou se houver especificidades que se venham a observar. Portanto, aí, normalmente, as empresas que estão a crescer mais e que já têm crescido ou têm representações próprios no exterior, como é o caso da Vicaima, que é maior do país. Quando começou o eu processo de internacionalização, também foi a primeira, começou por abrir delegações no Reino Unido, depois já teve noutros países que, entretanto, fechou, porque também apostou mais fortemente neste mercado. Mas, tem crescido também. Tem crescido a um ritmo constante. Também é uma questão de ir ganhando confiança.

Dentro do setor que trabalha para a construção temos as carpintarias. Aí é que há um fenómeno que eu acho interessante. Carpintaria, era pensado.... Ora bem, eles produzem os bens, roupeiros.... Quando falo de carpintaria não sendo os pavimentos e as portas é tudo aquilo que a casa leva incluindo os armários de cozinha, quarto de banho, roupeiros, os embutidos todos e, às vezes, outras coisas mais complexas, como os sistemas de estruturas ou revestimentos, quando falamos de espaços públicos aí podem ser coisas mais estruturais e de mais valor também. Essas, obrigatoriamente, são produzidas e aplicadas pelo próprio. Muito dificilmente quem não as produz vai aplica-las corretamente. Poderia acontecer. Teoricamente, nem lhe sei explicar porque não acontece. Eles dariam as explicações e aplica-se. O problema é que quando se fazia isso haviam sempre imensas reclamações, portanto não correu bem. O que levou a que as empresas para conseguirem trabalhar fora têm que ter equipas deslocadas, têm que ter mais pessoas do que aquelas que tinham antes e não é o

setor onde haja crescimento da mão-de-obra, dos recursos humanos disponíveis. Portanto, o setor das carpintarias é pela aí, pela mão-de-obra disponível para ir até aos mercados aplicar. Curiosamente, tem crescido também bastante. Eu penso que nós, em Portugal, não sei se já ouviu isto de outras associações, mas é natural que sim. Nós temos aqui um fator em que nós somos fortes que é a mão-de-obra, precisamente, e tudo o que está relacionado com colocação em obra depende muito da qualidade das pessoas que estão a aplicar. Portanto, nós temos já uma exportação forte. Eu diria, talvez, 30 ou 40% do que fazem essas empresas porque também tem que ver com a dinâmica das construções. Em Portugal, tanto estava a acelerar imenso, mas agora com a pandemia está mais estabilizado, não parou, não diminuiu, mas também não cresceu. Mas há países europeus exigentes como a Suíça, Luxemburgo, França (foi talvez o primeiro), Bélgica, Holanda (alguma coisa) e os Nórdicos, com a Dinamarca, principalmente, mas também qualquer coisa na Suécia, em que as nossas empresas de carpintaria estão a conseguir entrar e não lhes compensa muito ir para outro tipo de mercados, por exemplo, os africanos, porque aí para poderem ser competitivos têm que o ser em segmentos em que o preço seja mais elevado. Lá está, têm os custos acrescidos da deslocação das equipas de trabalho, que é significativo.

E, agora, deixei para o fim aquele setor que é o principal, que é o mobiliário. O mobiliário é aqui a nossa estrela em termos de internacionalização. Já falou com alguma associação, outra representativa do mobiliário? (15:31)

Sim, com a APIMA.

A APIMA é a associação talvez, eles são nossos “concorrentes”, mas eu e as pessoas que também lá estão agora pretendemos mais assim a complementaridade. Eles desde que eu comecei a trabalhar, já foi há muitos anos, foi em 98, nós na nossa associação não fazíamos nada para ajudar as empresas a exportar. Fazíamos outras coisas na área mais técnica, tecnológica, na altura em que começaram as diretivas europeias a ser implementadas, as empresas a terem de fazer algumas adaptações, legislação de segurança, de ambiente, de licenciamentos, fazíamos mais isso além do tradicional que era o apoio às relações laborais. Eles já faziam as primeiras presenças em feiras internacionais e todas as empresas que começaram a exportar fizeram-no com eles, através da associação. Eu diria olhando para as estatísticas mesmo que até ao início, meados de 95, 96 a exportação portuguesa seria praticamente nula de mobiliário, hoje em dia está próxima dos 90%, isto há aqui diferenças nos números não é que estejam errados, é que aquilo que é considerado mobiliário, é sujeito a muitos

códigos há uns que consideram outros não. Mas eu diria que sim, que anda próximo dos 90%, mas também por efeito das maiores fábricas, das que produzem mais, são fábricas algumas delas ou de capital estrangeiro ou que produzem para um único cliente, ou seja, IKEA, grupos hoteleiros muito grandes, foram feitas, ou já instaladas para exportar e essas fazem subir bastante a proporção. Portanto, a APIMA fazia desde os anos 90 talvez, já não tenho assim bem a ideia, mas início dos anos 2000 de certeza e apostava e sempre apostou aqui muito no mercado de Espanha e França, que foram, eram e continuam a ser os principais, vai variando conforme os anos e as conjunturas, mas na ordem dos 30% cada um em termos da representação daquilo que é a exportação de mobiliário português. Nós começamos mais tarde, a AIMMP, talvez ah começámos primeiro com os materiais de construção exato, talvez a tal empresa de pavimentos e outros também de portas, começaram também pelo mesmo tipo de ações fazendo presenças em feiras, primeiro assim uma coisinha pequenina e coletiva, mais para perceberem, falarem com o clientes internacionais, visitarem também a feira percebendo o que é que se vende o que é que não, quais são os fatores e ir falando também com clientes vão aprendendo aquilo que têm que ter em atenção quando forem assim mais preparados, digamos assim. Essas presenças não eram muito... Não é que não fossem preparadas, preparavam uma boa apresentação, produtos, catálogos, etc., tudo aquilo que é necessário para uma presença que não seja preferível não ir. Porque para fazer má impressão mais-valia não ir, não era isso, mas pensar que tipo de preços praticar, quanto é que me custa o transporte, que tipos de contrato posso fazer se for um agente, se for um distribuidor, isso são coisas que só com a prática é que foram desenvolvendo. Estas primeiras presenças na feira, talvez durante 1, 2 até 3 anos normalmente é mais para a empresa aprender e para começar a mostrar alguma coisa e a ter alguns contactos interessados naquilo que faz para que depois possam vir a ter algum retorno. Nós quando começámos foi em 2008, que foi quando mudou o quadro comunitário de apoio que começámos a fazer os primeiros projetos conjuntos para levar empresas quer no setor dos materiais de construção quer de mobiliário, para mercados que ainda não estavam a ser trabalhados que iam ser as primeiras apostas o Reino Unido, os Estados Unidos e para sul, o norte de África, os PALOP na altura eram mercados muito fortes em crescimento muito grande da construção, da compra, o poder de compra era grande, Médio Oriente também, começámos complementarmente a atuar em outros mercados e começámos por organizar presenças, missões empresariais para estabelecer alguns contactos e perceber como é que o mercado funciona, nestes mercados novas para as empresas que talvez até já tivessem alguns

contactos que fazem cá na Europa até porque a procura também nos contacta, não é? Mas ir até lá e ver qual é a oferta, perceber assim como é que funciona o mercado, portanto eram reuniões que lhes permitia dar uma ideia mais concreta do que podem ou não ter como oportunidade. Depois no ano seguinte à missão fazíamos a primeira feira conjunta, sempre começando com uma presença não muito grande ou não, há empresas que optaram por começar logo com uma presença expressiva para mostrar a sua dimensão e a sua capacidade. Isto mais ou menos no ano de 2008. Eu faço um marco aqui no ano 2008 porque foi o ano que começou o quadro comunitário de apoio com estes projetos conjuntos geridos por associações, na altura a exportação de mobiliário seria na ordem dos 30%, entretanto tem crescido todos os anos cerca de 10% ao ano, ultrapassaram há 2 anos os 2 mil milhões de euros que é um valor muito significativo, é um setor de PME's, a maior parte delas pequenas empresas. E atualmente chegámos já aos tais 90%, chegamos a ter empresas que trabalham só para exportação, sendo aquelas de capital estrangeiro, instaladas para isso. Ah e para além de crescerem em quantidade, em termos de prestígio, conhecimento e força da marca "Portugal", também se evoluiu imenso. Lembro-me de estar em feiras nessa altura, estar ou ir visitar e as empresas dizerem o mesmo, portanto tinham uma excelente oferta e até muitas delas apresentavam-se com nomes e até com marcas assim à italiana era a Lourini que era o senhor Louro a apresentar-se como Lourini, para ter mais aceitação. Quando chegavam e perguntavam "Ai de onde é que são?" "Portugueses" "Ah e tal" e ficavam assim as pessoas e os clientes meios desconfiados como agora se calhar nós reagimos a turcos ou assim, quer dizer, os turcos não têm assim tão pouca qualidade, mas também ainda não têm assim muito prestígio. Hoje é completamente diferente é "Ai tão ali os portugueses, vamos lá ver!", porque já somos reconhecidos como um país que tem, não todas com certeza, mas muito boas empresas que é interessante conhecer e explorar. E esse trabalho foi feito principalmente assim, começando com presenças ou missões no mercado, ou presenças em feiras de forma conjunta, coletiva para o investimento não ser assim demasiado grande para as empresas conhecerem vários mercados. O que é que eu quero dizer com vários mercados? Não só países diferentes, mas canais de distribuição diferentes, feiras para hotelaria, feiras para lojas, lojistas, feiras para grande distribuição, portanto para angariação de agentes. Investir assim em vários mercados e não ter certeza do retorno, fez-se de facto, porque investir até ter retorno demora algum tempo. Eu acho que aqui o papel das associações, sendo esse o nosso tema, foi fundamental, acho que se falar com empresas todas dizem isso, podem não dizer que foi a minha associação, que foi a APIMA ou foi a outra, mas

umas ou outras deram um grande apoio para alavancar principalmente quando iniciou. Hoje em dia continua a haver empresas que participam em projetos conjuntos e, portanto, vão com as associações, porque a associação representando assim um grupo maior de empresas, uma área maior junto da feira consegue melhores condições, não só de preço, mas também de localização, que é uma coisa que faz a diferença ter assim uma boa localização na feira. AS empresas continuam a querer trabalhar com as associações, mesmo empresas que á são grandes exportadoras porque também podem elas próprias ir sozinhas não tendo qualquer incentivo ao investimento tendo os seus projetos de financiamento financiados pessoalmente, mas muitas preferem ir com as associações quando as associações estão em determinado sítio porque as associações primeiro tratamos de tudo e eles não têm assim tantos recursos ligados a marketing que seja muito fácil para eles organizar a feira. E depois também representamos uma área maior e temos mais peso. Há outras empresas que não, que estão estabelecidas no mercado, já têm os seus clientes, têm os seus contactos, já sabem com quem querem falar, o que querem mostrar e essas, entretanto vão sozinhas, mas todas começaram por projetos conjuntos.

Falava há bocadinho das missões e das feiras, é aqui que se centram as atividades que desenvolvem ou para além destas também têm outras atividades de promoção para a internacionalização?

A atividade principal, central, tem sido sempre a participação em feiras, porque de facto é ainda aí, ainda e acho que será sempre, é muito difícil uma empresa neste setor, eu acho que em todos que tenham produtos diferenciados uns dos outros, que não seja assim uma *commodity* com especificações técnicas portanto um igual ao outro, no caso do mobiliário não é assim, portanto é muito difícil ver ou alguém fazer uma aposta ou encomenda sem ver produtos, sem conhecer até a empresa e a fábrica, vir cá, ver as condições, é difícil, portanto o principal será mesmo a presença em feiras que permite às pessoas conhecerem-se pessoalmente e a conversa dá sempre mais confiança e verem o produto também que é fundamental. Muitas vezes o que nós fazemos é antes do investimento em feira e até para preparar o que é que se vai levar à feira, a imagem com que se vai, o tipo de informação que se vai passar, fazer a missão antes de conhecer o mercado primeiro, as missões até são importantes, mas mais numa ótica de preparar uma futura presença numa feira. Isto tudo mudou no ano passado, não houve feiras, a não ser no Dubai e no Médio oriente que são países que apostaram em ser zonas livres de COVID e estão bastante e continuaram a fazer as suas

ações normalmente mas é pouco significativo embora tenham sido, são mercados, principalmente através do Dubai, que têm crescido assim exponencialmente assim 200 a 300% por ano continua a ser em termos de volume uma coisa pequena e também o consumo ainda é menor do que aquilo que é nas economias maduras. Portanto de um ano para cá a aposta das empresas tem sido em melhorar a sua comunicação digital, melhorar o conteúdo daquilo que apresentam, as imagens que colocam, sejam fotografias sejam vídeos, aquilo que transmitem também, aumentar a sua presença nas redes sociais, trabalhar mais, fazer mais publicações e pensar que tipo de publicações, publico, etc., por isso temos estado a dar apoio na área do marketing digital, que se calhar seriam coisas que as empresas não iriam fazer porque não estavam nas prioridades, mas que também precisariam. O canal digital cresceu imenso agora com a pandemia, mas já estava em crescimento, portanto pode ser que se isto não demorar muito tempo até tenha sido uma oportunidade para melhorar um aspeto que estava descurado e depois complementar com a atividade normal de visita aos clientes, até isso faz-se de vez em quando outras vezes não dependendo dos picos da pandemia e a presença em feiras também, portanto complementando todas estas vertentes acho que vamos ficar mais fortes.

Tendo em conta estes serviços que são as missões e as feiras que acabam por ser coletivos, eles são levados a cabo tendo em conta as necessidades do coletivo, não há por exemplo uma empresa que chegue à vossa associação, tenha uma necessidade específica, e é dado um tratamento específico tendo em conta as suas necessidades, é por norma considerado um apoio coletivo.

Uma empresa com necessidades muito específicas é difícil lhe conseguirmos dar enquadramento de uma participação numa feira. O que podemos fazer é apoiá-la de outra maneira, portanto ela fazer essa presença e nós damos-lhe o apoio daquilo que são os passos, a metodologia que pode fazer para lá chegar, quem é que pode contactar para lhe fornecer contactos a trabalhar, etc. Portanto aquilo que serve para as outras também poderá ser aplicável para essa que tem um produto diferente. Normalmente já temos tido empresas que têm produtos muito fora do âmbito das outras, é possível tentarmos conjugar, é isso que tentamos fazer. Por exemplo, ainda ontem uma empresa que trabalha na área das tecnologias multimédia, *home cinemas* e projeção de luzes e som, fizemos há uns anos aí na Arábia Saudita que eram os mercados que ela apostava exposições conjuntas de mobiliário, ambientes tipo salas ou quarto e os produtos dessa empresa caíam aí muito bem, mas nem sem-

pre isto é possível, não conseguimos enquadrar uma empresa única numa feira em que estão as outras. Às vezes também já aconteceu umas feiras muito grandes dirigidas por exemplo à hotelaria, uma feira em Paris, há duas ou três principais no mundo, esta é uma delas que tem muitos pavilhões, então nós tínhamos presença em três desses pavilhões, um dedicado à decoração com mobiliário, outro dedicado mais à construção com os acabamentos de construção com empresas com os produtos de revestimento, solários e carpintarias e tínhamos 2 empresas numa área, 2 porque fizeram uma parcerias, numa área de serviços porque faziam uns produtos em madeira que eram umas caixas registadoras, portanto as duas vertentes, os softwares e a caixa que era muito bonita em madeira e conseguimos porque a feira tinha várias secções e tudo o que era logística era conjunta, a promoção é que era para outros clientes mas tudo dentro da mesma feira. Se houver afinidades sim, se não houver afinidades só podemos dar aconselhamento, o que temos feito é ajudá-los a fazer eles próprios o projeto que lhes permita financiar aquilo que querem fazer, apresentam o projeto e, portanto, tendo financiamento torna-se mais fácil.

Tendo em conta as empresas que recorrem aos vossos serviços, por norma são empresas exportadoras que estão a iniciar, não há um padrão, há um *mix*?

Há um *mix*, é mesmo isso. Tanto temos empresas a iniciar, são empresas que na área do mobiliário estão a iniciar, mas que não querem ir para mercados em que haja muita saturação quer de oferta de produtores portugueses, quer de produtores de outro mundo. Portanto, querem começar estando assim em mercados diferentes, portanto, e tem corrido bem, penso que é uma boa estratégia, não a única boa, mas tem funcionado bem, e aí iniciam logo para mercados mais longínquos e conseguem estabelecer-se e fazer a sua estratégia já orientada para isso. Outras empresas são empresas que já são exportadoras, mas exportam muito para Espanha desde sempre e querem diversificar, portanto recorrem à associação. Normalmente é quando querem diversificar mercados ou iniciar, ou então há alguns mercados que já fazemos e se as empresas que já exportam precisam de estar na feira porque faz parte do seu plano e do plano dos seus distribuidores também contactam connosco. Eu diria que metade, e isto é depois quando fazemos o teste dos projetos e vamos ver assim os números, é mais ou menos à volta de 50% que são novos exportadores, empresas que não exportavam ou exportavam menos de 15%, portanto metade novos exportadores. A outra metade a maior parte são empresas exportadoras a diversificar mercados, algumas empresas já têm alguma maturidade de exportação que querem fazer as ações que nós propomos.

E depois destas participações por norma verifica-se o sucesso, no fundo, as empresas conseguem alcançar os objetivos com os quais participaram?

Não há norma. O sucesso garantido nós não garantimos. Aí depende muito da empresa, na mesma feira e empresas até com produtos semelhantes, uma empresa pode achar que foi espetacular, que a feira era ótima, a outra acha que a feira não estava muito boa para ele e não sei quê, isto depende muito das pessoas, é como em tudo, em todas as áreas de atividade. Depende da vocação muitas vezes, do projeto, que a pessoa tem para falar com os participantes, para desenvolver a conversa no sentido de aquilo ser uma oportunidade. Também muitas vezes é as empresas vêm de uma feira a achar que correu muito bem, mas acabam por não fazer nenhum negócio, e acontece empresas que “Epá tenho poucos contactos e não sei quê”, mas um deles resultou num negócio, num grande de metade da produção do ano, não há norma, não há norma. Assim de experiência eu diria que mais de metade das empresas, sim, consideram que têm sucesso. As que não consideram que têm sucesso normalmente voltam, não se verifica muito empresas que fazem uma ação e dizem “Ah isto não correu bem, não volto mais.”, não sabem que não correu bem, mas pode correr e que o caminho tem de ser por aí. Complementando com outras coisas, há aqui duas vertentes que eu penso que faltam nas associações, pelo menos na nossa, não conheço todas as associações assim tão na relação com os associados no dia a dia, que não estamos se calhar a dar apoio, mas nem sei se podemos, e acaba por ser assim uma coisa muito diferente de empresa para empresa, a preparação as pessoas para estarem de facto nas ações de promoção, seja nas feiras seja depois a dar o seguimento, que é até uma coisa que muitas vezes falta, a feira é boa, porque de facto nestas feiras é onde se geram, nascem negócios mesmo que não se concretizem, mas depois vêm e não dão seguimento adequado, não voltam a telefonar com reunião, não convidam a visitar, portanto é as coisas todas que são precisas fazer depois, essa preparação que a empresa precisa de ter, algumas vão tendo outras não e a diferença do sucesso ou não sucesso está muitas vezes aí. A preparação das empresas antes, portanto a preparação dos vários aspetos, estudar o mercado, saber o tipo de produtos que gostam ou não gostam, às vezes não é uma questão de estética, que tipo de habitações é que existem no mercado, se são grandes, se são pequenas, têm vários detalhes ou não, têm só salas privadas ou salas para receber e se o tipo de móveis são diferentes, portanto estudar o mercado antes e isso nós temos vindo a fazer desde há três anos para cá, mostramos os observatórios de mercado em que é feito esse estudo todo, desde a demo-

grafia, se a sociedade é envelhecida ou não, se vivem em famílias, se vivem pessoas isoladamente, e isto verificou-se muitas diferenças nas várias regiões. A nível de estética já não se verificam assim diferenças tão grandes, há vários estilos e várias tendências que são fortes e são regulares em todo o mundo, embora em algumas regiões uma são mais e outras são menos, portanto aqui todas as empresas têm oportunidade em todo o lado, agora é preciso é aos sítios sabendo aquilo que de facto podem oferecer e o que é necessário, que preços podem praticar ou não, portanto essa preparação prévia, nós temos vindo começado a fazer desde portanto há três anos, que era aquilo que às vezes faltava, e isso, de facto, também determina o facto de ser bem sucedido.

Marca a diferença, depois, no sucesso e na abordagem ao mercado...

Claro. Uma coisa é chegar ao mercado e ter muita gente interessada em visitá-los e contactá-los e, aí, nascem oportunidades. Outra coisa é estar lá e perceber “Não é bem isto...”, mas já perdeu uma oportunidade.

Também não é assim, nós não os deixamos à sorte, nós tentamos sempre orientar. Mas é diferente ter um instrumento que depois desenvolvido por uma equipa especialista e diz isto assim-assim e tem imagens para eles poderem estudar, trabalhar, refletirem internamente do que uma orientação de apenas uma reunião.

Agora, mudando um pouco o foco da conversa.... Sendo as Associações, no fundo, um elo de ligação entre as empresas e o Governo, de que forma é que as políticas públicas influenciam a vossa atividade?

Atividade em termos de apoio à exportação das empresas influencia bastante porque aquilo que, de facto, as empresas procuram são duas coisas. Primeiro, a facilidade, é o também irem várias empresas juntas, facilita muito haver ofertas complementares, muitas vezes, fazem propostas em conjunto, portanto, fazer promoção em conjunto também é uma coisa que as coisas preferem. Mas, é a questão do financiamento e, portanto, nós oferecemos aquele financiamento para ações e para tipos de investimento que é permitido. Nesse sentido, influencia.

Noutro sentido, depende também das alturas. Até agora, cada Associação tem sido relativamente livre para escolher os seus mercados desde que fundamente porque os está a escolher, onde é que está, de facto, ali a mais-valia. Agora, começamos a ouvir dizer que não é o Governo, é o Estado, através da AICEP que define as políticas promocionais externas, está

a querer orientar mais e, portanto, ser assim o coordenador das estratégias. Aí, há mercados que consideram que não são tão prioritários, meia dúzia de mercados prioritários, o que for fora desses mercados será mais difícil de conseguir haver financiamento para isso. Não é que seja impossível. Tudo pode ser demonstrado, não é? As opiniões das pessoas também poder ser mudadas.

Condiciona simplesmente dessa forma. É isto.

Políticas públicas deviam ter uma intervenção mais de fundo do que simplesmente o financiamento ao investimento, mas não vejo que tenha.

Então, no fundo, caso hajam necessidades pro parte da indústria que representam é fácil chegar até ao Governo para que sejam implementadas medidas que auxiliem? Acaba por não ser tão fácil?

Nesta área, na área do apoio à exportação, é.

Entretanto temos outra coisa. Temos uma marca que criamos já desde há uns anos e está ativa, mais ativa desde 2016, que é a marca *Associate Design: The Best of Portugal* que promove o design português como um todo. Promove coletivamente, não um conjunto de empresas, mas temos várias ações desde mostras (também são assim as mais impactantes), mas publicidade, promoção nas redes sociais, com agências de comunicação e relações públicas para chegar à imprensa e aos meios digitais em casa, basicamente é isso. Essa campanha foi desenvolvida e tem vindo a ser trabalhada muito em colaboração e em articulação com a AICEP. Portanto, neste aspeto, acho que sim, tem sido fácil e proveitoso haver esta ligação ao Governo.

N que são também os projetos conjuntos também é fácil porque a AICEP, de facto, funciona de uma forma muito orientada para servir aquilo que são as necessidades das empresas e dos setores para aumentarem as exportações. Portanto, nesta área, sim. Há outras áreas é que é mais complicado. Coisas que não tenham a ver com a promoção externa, fora do âmbito deste trabalho. Por exemplo, políticas públicas de incentivo ou promoção da floresta portuguesa, que é uma das coisas logo no início da fileira que nos está aqui a afetar muito negativamente porque depois afeta a disponibilidade de matéria-prima para todos os setores, afeta os preços.... Coisas nesse âmbito são mais complexas. No âmbito da internacionalização tem sido relativamente fácil e até aquilo que é levantado, normalmente é respondido. Nem sempre é positivamente, mas é sempre tratado.

Agora, deixa-lhe aqui uma última questão que é sobre: Quais são os desafios que se seguem neste âmbito?

O grande desafio está em dominar as formas de promoção digital. Não só promoção, mas comércio também, comércio digital. Tem questões que ainda não estão dominadas, como seja... Portanto, há aqui duas grandes formas de fazer. É através das grandes plataformas de venda, como o Alibaba, por exemplo, não sei se há mais adequada porque é demasiado grande, desafiado massificado, mas há algumas mais específicas para produtos para casa e produtos com mais valor. A forma de fazer contratos com essas grandes plataformas é uma coisa que ainda é relativamente nova e que tem algumas ratoeiras pelo que esse será o grande desafio. Dominar a forma de comercialização.

Outro é através de *marketplaces* que são coisas mais dirigidas ao consumidor final ou que a empresa está lá a ser promovida na plataforma, mas vende diretamente ao cliente final. Aí, é mais fácil porque os contratos são mais livres, por assim dizer, mas acaba por ter outros desafios. Temos a logística....

Portanto, um dos grandes desafios é conseguir dominar nestes canais que vão continuar a sempre existir.

Curioso, tivemos aqui ontem um workshop sobre a digitalização da indústria com uma empresa de referência nestas questões do digital que é a Temahome a falar sobre a sua experiência de venda nos canais de venda online e, de facto, aquilo que se vê é que ao haver uma presença nas plataformas digitais também as vendas para as lojas físicas aumentam porque aumenta a vontade, a perceção sobre a marca. Até esse é um dos desafios que, da nossa parte falta dominar melhor essas questões.

O grande desafio vai ser, de facto, saber como estão a evoluir os mercados e conseguir preparar, antever resposta para essas necessidades que, neste momento, são assim um bocadinho incertas. Nós temos muitas empresas que querem investir até internamente em novas coleções, novos produtos, para isso precisam de novos equipamentos, mas que estão a deixar para ver o que vai acontecer, etc., porque é, de facto, um bocadinho incerto o futuro dos mercados.

O grande desafio, para nós – eu estou a falar só em termos de mobiliário, parece que só temos mobiliário, mas é, de facto, aquele em que temos um volume maior quando comparado – é conseguir conquistar os mercados da América, não só do Norte, como os Estados Unidos e Canadá que são assim os grandes mercados, os grandes consumidores. Os EUA são o maior importador mundial, seja do mobiliário sejam produtos/materiais de constru-

ção e é o maior consumidor, portanto é o maior mercado do mundo. Nós temos tido lá muito pouca intervenção ou estamos a começar há relativamente pouco tempo, portanto, o desafio será estabelecer aí alguma fidelização de clientes para, a partir daí, crescer. Também México e alguns mercados da América Central e do Sul. E continuar. Continuar a crescer naqueles em que já estamos com alguma credibilidade e visibilidade. Aí, não é propriamente uma questão de desafio, é a luta do dia-a-dia de todas as empresas. Nós temos é de saber entender, mais ou menos, aquilo que são as tendências e orientar-nos.

22 de abril de 2021

Anexo 8 – Lista de *Websites* para pesquisa online

- Site da APICCAPS - <https://www.apiccaps.pt/>
- Site da *Portuguese Shoes* - <https://www.portugueseshoes.pt/>
- Site da ASM - <https://selectivamoda.com/>
- Site do *Modtíssimo* - <https://modtissimo.com/>
- Site AIMMAP - <https://www.metalportugal.pt/>
- Site da APIMA - <https://www.apima.pt/>
- Site da *Interfurniture* - <http://www.interfurniture.pt/>
- Site AIMMP - <https://aimmp.pt/>
- Site do *Associative Design* - <https://associativedesign.com/>

