

**“Portugal - Índia, relação comercial e IDE ”**

Franklin Joaquim das Chagas e Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Professor Catedrático, Nova SBE,  
Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa

Outubro de 2016

**Mestrado Executivo de Gestão Empresarial**

**“Portugal - Índia, relação comercial e IDE ”**

Franklin Joaquim das Chagas e Silva

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor José Luís Mexia Fraústo Crespo de Carvalho, Professor Catedrático, Nova SBE,  
Nova School of Business and Economics, Universidade Nova de Lisboa

Outubro de 2016

## RESUMO

É consensual que um dos *drivers* do crescimento nacional seja pela via da internacionalização, trocas comerciais e IDE.

Contudo e apesar de aceite a relevância e até a prioridade do eixo estratégico de crescimento por via da internacionalização, constata-se, por vezes, que a eficácia do processo de internacionalização das empresas nacionais, é manifestamente insuficiente.

Importará por isso investigar as razões explicativas e sobretudo identificar uma proposta de ação que, de alguma forma, melhore a intervenção dos *Stakeholders* ao nível do ambiente de negócios e com isso, melhore a performance de Portugal no seu processo de internacionalização.

Para o efeito foi utilizado o caso da relação Portugal – Índia em termos de trocas comerciais e IDE.

Após a aplicação de inquérito por questionário e entrevista semiestruturada bem como feito pesquisa documental suportada em investigações mais recentes, concluiu-se pela influência das dimensões e respetivas variáveis de contexto no processo de internacionalização das empresas nacionais.

Razão porque é proposto um Plano de Ação que, de alguma forma, melhore a intervenção dos *Stakeholders* ao nível do ambiente de negócios da internacionalização e com isso, melhore a performance de Portugal no seu processo de internacionalização.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Trocas comerciais; Promoção das Exportações; Investimento Direto Estrangeiro; Agências Promotoras do Investimento; Políticas Públicas promotoras da Internacionalização

**Classificações do JEL:** F210 International Investment; F140 Empirical Studies of Trade

## ABSTRACT

From an economic point of view, there is consensus that the national growth driver has to be done through the internationalization, either by trade or by the FDI.

However, and despite accepted relevance and priority of the strategic area for growth through internationalization, at times we find that the country's internationalization process towards some markets, is clearly insufficient.

It is therefore necessary to investigate the explanatory reasons and above all identify and propose an action plan which in some way, can improve the involvement of *Stakeholders* to the business environment level and thereby improve the performance of Portugal in its internationalization process.

With this purpose it was used the case of the relationship between Portugal - India in terms of trade and FDI exchanges.

The application of the questionnaire survey, the interview survey and recent investigation, allowed us to conclude that there is an influence of the dimensions context variables in the internationalization process of the Portuguese companies.

Thus, an Action Plan is proposed, which, in some way, can improve the involvement of *Stakeholders* at the level of the international business environment and thereby improve the performance of Portugal's internationalization process.

**Key Words:** internationalization; trade; Export Promotion; Foreign Direct Investment; Promotion Agencies Investment; Public policies promoting the internationalization;

**JEL Classifications:** F210 International Investment; F140 Empirical Studies of Trade

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1. INTRODUÇÃO .....	1
2. CONTRIBUTOS DO TEMA PARA A TEORIA E PARA A PRÁTICA .....	1
<b>CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DA ÍNDIA E AS TROCAS COMERCIAIS E IDE ENTRE PORTUGAL E ÍNDIA .....</b>	<b>3</b>
1. PAÍS ÍNDIA.....	3
1.1. <i>Caraterização sintética do País Índia</i> .....	3
1.2. <i>Principais relações internacionais e regionais</i> .....	5
1.3. <i>Dados Macroeconómicos da Índia</i> .....	6
1.4. <i>Comércio Internacional</i> .....	6
1.5. <i>Investimento Estrangeiro</i> .....	8
1.6. <i>Ambiente de Negócios</i> .....	9
2. RELAÇÕES ECONÓMICAS ENTRE PORTUGAL E ÍNDIA.....	10
2.1. <i>Trocas Comerciais</i> .....	10
2.2. <i>IDE</i> .....	15
2.3. <i>Relações Económicas entre Portugal e Índia</i> .....	16
<b>CAPÍTULO 3 – MODELO DE ANÁLISE .....</b>	<b>17</b>
1. REVISÃO DE LITERATURA.....	17
2. ETAPAS DE UM TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO.....	18
3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA .....	18
4. ENQUADRAMENTO TEÓRICO.....	19
5. MODELO DE ANÁLISE.....	25
<b>QUADRO 16 – DIMENSÕES E VARIÁVEIS A ANALISAR.....</b>	<b>25</b>
6. MÉTODO PROPOSTO.....	26
7. TÉCNICAS A UTILIZAR NO ESTUDO .....	27
<b>CAPÍTULO 4 – ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES RECOLHIDAS E SUPORTE TEÓRICO .....</b>	<b>28</b>
1. AMOSTRAGEM .....	28
2. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES RECOLHIDAS.....	30
2.1. <i>Análise das respostas do lado nacional</i> .....	31
2.2. <i>Análise das respostas do lado indiano</i> .....	49
2.3. <i>Análise conjunta das respostas e respetivo suporte teórico</i> .....	55
2.3.1. <i>Dimensões de contexto e sua influência nos processos de internacionalização</i> .....	56
2.3.2. <i>Novas dimensões</i> .....	58

2.3.3. Papel dos Stakeholders no processo de Internacionalização.....	58
2.3.4. Casos de Sucesso de Internacionalização .....	60
2.3.5. Modelo de Gestão em Rede dos Stakeholders .....	60
2.3.6. Plano de Ação .....	61
2.3.7. Relação atual Portugal – Índia em termos das trocas comerciais e IDE.....	61
2.3.8. Influência das dimensões de contexto no Processo de Internacionalização Portugal- Índia .....	61
2.3.9. Papel dos Stakeholders inquiridos nos processos de internacionalização Portugal- India .....	62
2.4. <i>Investigação futura</i> .....	62
<b>CAPÍTULO 5 – PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO TRANSVERSAL E ESPECÍFICO PARA A RELAÇÃO PORTUGAL -</b>	
<b>ÍNDIA .....</b>	<b>65</b>
1. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO TRANSVERSAL .....	65
2. PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO ESPECÍFICO PORTUGAL – ÍNDIA.....	67
<b>CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES .....</b>	<b>68</b>
<b>FONTES .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>71</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>74</b>
ANEXO A - LISTAGEM DE ENTREVISTAS REALIZADAS.....	75
ANEXO B - GUIÃO DA ENTREVISTA - PORTUGAL .....	76
ANEXO C - GUIÃO DA ENTREVISTA - INDIA .....	79

## ÍNDICE DE TABELAS

Quadro 1 - Principais Indicadores Macroeconómicos da Índia .....	6
Quadro 2 – Trocas comerciais da Índia.....	7
Quadro 3 - Principais Clientes da Índia .....	7
Quadro 4 - Principais Fornecedores da Índia .....	8
Quadro 5 – Investimento Estrangeiro de 2010 -2014 .....	8
Quadro 6 – Quota da Índia no comércio internacional de Portugal .....	10
Quadro 7 – Balança Comercial com a Índia .....	10
Quadro 8 – Quota da Índia no Comércio Internacional Português de Bens e Serviços .....	11
Quadro 9 – Quota da Índia no comércio de bens .....	11
Quadro 10 – Balança Comercial de Bens de Portugal com a Índia .....	11
Quadro 11 - Exportações por Grupos de Produtos.....	12
Quadro 11 - Operadores Económicos Portugueses .....	13
Quadro 12 - Importações por Grupos de Produtos.....	13
Quadro 13 - Posição e Quota da Índia no Comércio Internacional Português de Bens .....	14
Quadro 14 - Posição e Quota de Portugal no Comércio Internacional de Bens da Índia.....	14
Quadro 15 - Investimento Directo entre Portugal e Índia .....	15
Quadro 16 – Dimensões e variáveis a analisar .....	25

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Etapas de um trabalho de investigação .....	18
Figura 2 – Ciclo das Políticas Públicas – Modelo Lisboa.....	22
Figura 3 – Influência das dimensões nos Processos de Internacionalização.....	31
Figura 4 – Influência global dos <i>Stakeholders</i> no Processo de Internacionalização.....	39
Figura 5– Casos de sucesso de Portugal em termos de Internacionalização.....	41
Figura 6 – Relação Portugal –Índia em termos de trocas comerciais e IDE.....	43
Figura 7 – Modelo de Análise .....	63

## LISTA DE ACRÓNIMOS

- AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal
- ADB - Banco Asiático de Desenvolvimento (Asian Development Bank)
- AfDB - Banco Africano de Desenvolvimento (African Development Bank)
- API – Agência de Promoção de Investimentos
- ARF - Fórum Regional ASEAN (ASEAN Regional Forum)
- ASEM - Ásia-Europa (Asia-Europe Meeting)
- BIS - Banco de Compensações Internacionais (Bank for International Settlements)
- CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa
- EIU- The Economist Intelligence Unit
- EMN – Empresas Multinacionais
- EUA – Estados Unidos Árabes
- EMNS – Empresa Multinacional
- IDE – Investimento Direto Estrangeiro
- IFI – Instituição Financeira Internacional
- GEE - Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia
- OMC – Organização Mundial do Comércio
- PIB – Produto Interno Bruto
- PME – Pequena e Média Empresa
- QCA – Quadro Comunitário de Apoio
- SAARC – South Asian Association for Regional Cooperation
- SAFTA – South Asian Free Trade Area
- UE- União Europeia
- UN - Organização das Nações Unidas (United Nations)
- WTO - Organização Mundial do Comércio (World Trade Organization),

## Capítulo 1 - Introdução

### 1. Introdução

É consensual que um dos *drivers* do crescimento nacional seja pela via da internacionalização, trocas comerciais e IDE.

Este postulado assume maior relevância na atual conjuntura de fortes restrições orçamentais por força do ajustamento estrutural das Finanças Públicas.

Contudo e apesar de aceite a relevância e até a prioridade do eixo estratégico de crescimento acima referido, constata-se, por vezes, que a eficácia do processo de internacionalização das empresas nacionais, é manifestamente insuficiente.

Importará por isso investigar as razões explicativas e sobretudo identificar uma proposta de ação que, de alguma forma, melhore a intervenção dos *Stakeholders* ao nível do ambiente de negócios e com isso, melhore a performance de Portugal no seu processo de internacionalização.

Para o efeito, e para suporte da análise, foi selecionado como estudo de caso, o mercado da Índia e que se justifica pelo potencial deste país, em termos da sua dimensão, necessidades, recursos, pelo seu posicionamento político, pelas relações entre os dois países e até pela sua localização geoestratégica. Assim, no âmbito do presente projeto, serão analisadas as trocas comerciais e o IDE entre os dois países, para se concluir em termos do gap entre o potencial da relação e os resultados atingidos e sobretudo, identificar um Plano de Ação para os *Stakeholders* institucionais e privados que intervêm no ambiente de negócios que permita acelerar a redução do referido gap seja do ponto de vista imediatista, seja também a Médio e Longo Prazo numa lógica mais estruturante.

### 2. Contributos do tema para a teoria e para a prática

Com este projeto de investigação, pretende-se atingir os seguintes objetivos globais:

Avaliar a relação entre Portugal e a Índia em termos das trocas comerciais e de IDE, encontrar modelo explicativo bem como vetores e variáveis que deverão ser incentivadas em termos dos *Stakeholders* relevantes para o ambiente de negócios, visando o reforço da relação entre os dois países, tendo igualmente em conta as relações de sucesso dos dois países com países terceiros.

Em termos de objetivos específicos apontam-se os seguintes:

- Descrever a relação comercial e de IDE entre Portugal e Índia;
- Analisar casos de sucesso de relação comercial e de IDE de Portugal e da Índia com países terceiros;
- Identificar vetores e variáveis a serem incentivadas em termos dos *Stakeholders* relevantes para o ambiente de negócios, de forma a reforçar a relação entre os dois países;
- Formalizar um Plano de Ação.

De referir que o estudo de caso da Índia poderá permitir inferir sobre a aplicabilidade do modelo explicativo apurado e sobretudo da Proposta do Plano de Ação a outros países com padrões similares ao da Índia, até porque, muitas das medidas a adotar terão um caráter transversal aos mercados, as populações, a cultura, as geografias e aos setores de atividades prioritários de cada país. Dito isto, importará igualmente dar conta das limitações em termos de generalização, uma vez que se trata apenas e tão só de um estudo de caso.

Nesta perspetiva, pretende-se aferir sobre a validade (com as limitações acima referidas) das dimensões e variáveis identificadas e desta forma, dar um contributo para uma maior eficácia da intervenção dos *Stakeholders*, públicos- nomeadamente os agentes da política económica - e privados - com responsabilidades relevantes ao nível do ambiente de negócios- nos processos de internacionalização, nomeadamente em termos de trocas comerciais e de IDE. A referida maior eficácia, poderá ser corporizada na redefinição das prioridades em termos de estratégia de internacionalização, na redefinição dos instrumentos de internacionalização e sobretudo na forma como implementar as políticas de internacionalização.

Pelo exposto, a investigação centra-se em termos do contexto do negócio, deixando de fora a análise do sujeito principal - empresas e os empresários - que são e serão sempre o decisor final.

## Capítulo 2 - Caracterização sumária da Índia e as trocas comerciais e IDE entre Portugal e Índia

Neste capítulo, será analisado em primeiro lugar, o País Índia nomeadamente em termos sócio - económicos – características gerais, dados macroeconómicos, trocas comerciais, Investimento Direto, ambiente de negócios - seguida da análise trocas económicas entre Portugal e Índia.

### 1. País Índia

#### 1.1. Caraterização sintética do País Índia

<u>Forças</u>	<u>Fraquezas</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reconhecida como a democracia mais antiga do mundo</li><li>• População (mil milhões): 1,311<sup>1</sup></li><li>• Risco de crédito: 3<sup>2</sup></li><li>• Risco do País BB<sup>3</sup></li><li>• Excelente rede de parceiros internacionais, com destaque especial para os EUA<sup>4</sup></li><li>• Integração em espaços económicos nomeadamente da região, SAARC, SAFTA<sup>5</sup></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regime fiscal e laboral complexo.</li><li>• Duplicação e triplicação de taxas e impostos principalmente sobre empresas e investidores estrangeiros</li><li>• Burocracia elevada</li><li>• Morosidade da Justiça</li><li>• Elevado custo das ações judiciais, em particular as tributárias</li><li>• Existência de monopólios na prestação de serviços ao Estado</li></ul>

---

<sup>1</sup> A 2ª mais populosa do mundo

<sup>2</sup> 1= risco menor; 7= risco maior

<sup>3</sup> AAA= risco menor; D= risco maior

<sup>4</sup> A diáspora indiana nos EUA representa mais de 1,7 milhões sendo a comunidade mais rica

<sup>5</sup> Prevê-se para breve a assinatura do livre comércio e investimento com a União Europeia

<ul style="list-style-type: none"><li>• Elevado ritmo de crescimento da economia<sup>6</sup></li><li>• 4ª Economia mundial em PPP <sup>7</sup></li><li>• A classe média indiana, ultrapassa a totalidade da população dos EUA</li><li>• País como grande centro de produção e com índices de produtividade crescentes</li><li>• Empresas privadas como o motor da liberalização da economia</li><li>• Grandes grupos de holdings indianas (ex.Tata, Birla, Reliance ou Infosys) como dos mais relevantes da economia asiática</li><li>• 65% da população tem entre 15 e 35 anos de idade e com rendimentos familiares em expansão</li><li>• Recursos humanos de grande qualificação técnica em algumas áreas</li><li>• Baixos custos laborais</li><li>• Sistema judicial independente</li><li>• Em Agosto de 2009 entrou em vigor a nova política de comércio externo</li><li>• Remoção dos mais importantes direitos sobre importações.</li><li>• Aumento das exportações</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Existência de <i>lobbies</i> minoritários que impedem reformas laborais importantes</li><li>• Empresas públicas de grande dimensão, mas com uma gestão acentuadamente burocrática</li><li>• Grande dificuldade na aquisição de solos industriais e comerciais</li><li>• Inflação acentuada (ainda que em queda)</li><li>• Forte concorrência da China e dos Emiratos Árabes Unidos</li></ul>
--	--

---

<sup>6</sup> Muito acima da EU e da média dos países asiáticos

<sup>7</sup> Purchasing power parity

- |   |  |
|---|--|
| • Grau de abertura da economia: 56,6%<br>(Exp.+Imp)/PIB |  |
|---|--|

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU); CIA; Banco de Portugal; Cosec

## 1.2. Principais relações internacionais e regionais

Em termos do enquadramento internacional e regional, a Índia integra, entre outros organismos, a *Commonwealth*, o Banco Africano de Desenvolvimento (*African Development Bank – AfDB*), o Banco Asiático de Desenvolvimento (*Asian Development Bank – ADB*), o Banco de Compensações Internacionais (*Bank for International Settlements – BIS*) e a Organização das Nações Unidas (*United Nations – UN*) e suas agências especializadas (*Specialized Agencies, Related Organizations, Funds, and Others UN Entities*). É ainda, membro da Organização Mundial do Comércio (*World Trade Organization – WTO*), desde 1 de janeiro de 1995. Ao nível regional faz parte da Associação da Ásia do Sul para a Cooperação Regional (*South Asian Association for Regional Cooperation – SAARC*), que criou uma Área de Livre Comércio do Sul da Ásia (*South Asian Free Trade Area – SAFTA*), em vigor desde 1 de janeiro de 2006, do Encontro Ásia-Europa (*Asia-Europe Meeting – ASEM*) e do Fórum Regional ASEAN (*ASEAN Regional Forum – ARF*).

Sobre a relevância geoestratégica do país Índia, há uma ideia generalizada de alguns investigadores de que o “*Atlântico Norte está a perder a centralidade que deteve durante os últimos séculos: estamos num mundo pós-Atlântico quer no que respeita à distribuição de poder estrutural, quer ao nível da identidade/legitimidade liberal. Neste novo enquadramento, os EUA, ao contrário da EU, reconhecem total prioridade no reforço da relação de parceria com a Índia*”. ( Raposo, 2007).

Em termos do relacionamento da Índia com a U.E., este rege-se pelo Acordo de Cooperação em matéria de Parceria e Desenvolvimento em vigor desde 1 de Agosto de 1994 que, em termos de comércio de mercadorias, assume a natureza de acordo não preferencial em que as partes concedem-se mutuamente o tratamento da nação mais favorecida (*MFN – Most Favoured Nation*: conceito de não discriminação onde cada membro da OMC concede aos produtos de um outro membro um tratamento não menos favorável do que o tratamento que concede aos produtos semelhantes de qualquer outro país membro).

Em 2007 iniciaram-se as negociações com vista à celebração de um Acordo de Comércio Livre entre a UE e a Índia, não havendo, porém, uma data definitiva para a conclusão dessas negociações. Enquanto não forem concluídas as negociações e entrada em vigor deste novo Acordo, as mercadorias comunitárias à entrada na Índia não terão direito a tratamento preferencial, nomeadamente em termos de isenção /redução de direitos aduaneiros, ao passo que, ao contrário, as mercadorias indianas à entrada da EU beneficiam do Sistema de Preferências Generalizadas que permite a uma grande variedade de produtos um acesso privilegiado ao mercado comunitário.

### 1.3. Dados Macroeconómicos da Índia

**Quadro 1 - Principais Indicadores Macroeconómicos da Índia**

	Unid.	2013 <sup>a</sup>	2014 <sup>a</sup>	2015 <sup>b</sup>	2016 <sup>c</sup>	2017 <sup>c</sup>	2018 <sup>c</sup>
<b>PIB preços de mercado</b> <sup>1</sup>	109 USD	1 862	2 042	2 149	2 279	2 503	2 785
<b>PIB per capita</b>	USD	1 460	1 580	1 640	1 720	1 860	2 050
<b>Crescimento real do PIB</b>	Var. %	6,7	7,2	7,3	7,4	7,3	7,3
<b>Saldo do setor público</b>	% PIB	-4,5	-4,0	-3,9	-3,8	-3,7	-3,7
<b>Dívida pública</b>	% PIB	52,0	51,9	50,5	49,9	48,6	47,3
<b>Exportações de bens e serviços</b> <sup>1</sup>	109 USD	471	468	402	420	470	531
<b>Exportações de bens e serviços</b> <sup>2</sup>	Var. %	7,7	1,8	-6,2	4,1	7,4	8,4
<b>Importações de bens e serviços</b> <sup>1</sup>	109 USD	528	529	482	512	559	614
<b>Importações de bens e serviços</b> <sup>2</sup>	Var. %	-8,1	0,8	-6,0	5,2	7,5	7,5
<b>Saldo da balança corrente</b>	% PIB	-2,6	-1,3	-1,0a	-1,0	-1,4	-1,6
<b>Dívida externa</b>	% PIB	23,1	22,7	22,9	23,4	22,4	21,0
<b>Taxa de inflação (média)</b>	%	9,9	6,7	4,9a	5,1	5,4	5,1

Fontes: The Economist Intelligence Unit (EIU); CIA; Banco de Portugal; Cosec

Notas: (a) Valores atuais; (b) Estimativas; (c) Previsões; (1) Preços correntes; (2) Preços constantes

### 1.4. Comércio Internacional

A Índia em 2014 situou-se na 19<sup>a</sup> posição como exportador (1,7% das exportações mundiais) e na 12<sup>a</sup> como importador (2,4% das importações mundiais), tendo melhorado ou mantido as suas posições face ao ano anterior.

## Quadro 2 – Trocas comerciais da Índia

(10 <sup>6</sup> USD)	2010	2011	2012	2013	2014
Exportação	226 351	302 905	296 828	314 848	321 596
Importação	350 233	464 462	489 694	465 397	463 033
Saldo	-123 882	-161 557	-192 866	-150 549	-141 437
Coeficiente de cobertura (%)	64,6	65,2	60,6	67,7	69,5
Posição no <i>ranking</i> mundial					
Como exportador	19 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup>
Como importador	13 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>	10 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>

Fonte: WTO - World Trade Organization

	Exportações		Importações	
<b>Posição e Quota da Índia no Comércio Mundial de Bens - 2015</b>	19 <sup>a</sup>	1,6%	13 <sup>a</sup>	2,3%

Fonte: WTO - World Trade Organization

## Quadro 3 - Principais Clientes da Índia

Mercado	2012		2013		2014		2015	
	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição
Estados Unidos da América	12,8	1 <sup>a</sup>	12,5	1 <sup>a</sup>	13,4	1 <sup>a</sup>	15,2	1 <sup>a</sup>
Emirados Árabes Unidos	12,4	2 <sup>a</sup>	10,1	2 <sup>a</sup>	10,4	2 <sup>a</sup>	11,3	2 <sup>a</sup>
China	5,1	3 <sup>a</sup>	4,9	3 <sup>a</sup>	4,2	3 <sup>a</sup>	3,6	4 <sup>a</sup>
Hong Kong	4,1	5 <sup>a</sup>	4,1	5 <sup>a</sup>	4,2	4 <sup>a</sup>	4,6	3 <sup>a</sup>
Arábia Saudita	3,0	7 <sup>a</sup>	3,7	6 <sup>a</sup>	4,1	5 <sup>a</sup>	-	-
Reino Unido	-	-	-	-	-	-	3,4	5 <sup>a</sup>
<b>Portugal</b>	<b>0,17</b>	<b>65<sup>a</sup></b>	<b>0,20</b>	<b>62<sup>a</sup></b>	<b>0,21</b>	<b>58<sup>a</sup></b>	-	-

Fonte: International Trade Centre (ITC)

#### Quadro 4 - Principais Fornecedores da Índia

Mercado	2012		2013		2014		2015	
	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição	Quota (%)	Posição
China	11,1	1 <sup>a</sup>	11,1	1 <sup>a</sup>	12,7	1 <sup>a</sup>	15,8	1 <sup>a</sup>
Arábia Saudita	6,7	3 <sup>a</sup>	7,9	2 <sup>a</sup>	7,1	2 <sup>a</sup>	5,5	2 <sup>a</sup>
Emirados Árabes Unidos	7,7	2 <sup>a</sup>	7,1	3 <sup>a</sup>	5,9	3 <sup>a</sup>	5,2	5 <sup>a</sup>
Suíça	5,9	4 <sup>a</sup>	5,3	4 <sup>a</sup>	4,6	4 <sup>a</sup>	5,4	3 <sup>a</sup>
Estados Unidos da América	4,8	5 <sup>a</sup>	4,8	5 <sup>a</sup>	4,4	5 <sup>a</sup>	5,2	4 <sup>a</sup>
<b>Portugal</b>	<b>0,07</b>	<b>75<sup>a</sup></b>	<b>0,07</b>	<b>76<sup>a</sup></b>	<b>0,04</b>	<b>90<sup>a</sup></b>		-

Fonte: International Trade Centre (ITC)

### 1.5. Investimento Estrangeiro

#### Quadro 5 – Investimento Estrangeiro de 2010 -2014

(10 <sup>6</sup> USD)	2010	2011	2012	2013	2014
Investimento do exterior na Índia	27 417,1	36 190,5	24 195,8	28 199,4	34 416,8
Investimento da Índia no exterior	15 947,4	12 456,2	8 485,7	1 678,7	9 848,4
Posição no <i>ranking</i> mundial					
Como recetor	17 <sup>a</sup>	12 <sup>a</sup>	14 <sup>a</sup>	15 <sup>a</sup>	9 <sup>a</sup>
Como emissor	21 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>	25 <sup>a</sup>	45 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>

Fonte: UNCTAD - World Investment Report 2015; Nota: Valores líquidos

Segundo o *World Investment Report 2015* da UNCTAD, em 2014 a Índia continuava a ser o mercado dominante enquanto recetor dos fluxos de IDE do sul da Ásia. Em termos setoriais, a indústria transformadora está a ganhar relevância, atendendo às políticas que têm sido desenvolvidas para a sua revitalização, incluindo, por exemplo, o lançamento, em meados de 2014, da iniciativa “Make in India”.

Com base nos dados do EIU, o IDE na Índia representou 1,7% do PIB e 5,8% do montante da formação bruta de capital fixo em 2014.

De acordo com as previsões do EIU, espera-se que o IDE na Índia aumente em 2015 e se registem também acréscimos nos quatro anos seguintes.

Índia, enquanto emissora de investimento direto em 2014, ocupou o 23º lugar do *ranking* a nível mundial (UNCTAD - *World Investment Report 2015*), situando-se esse país próximo da Suécia (21º), da Dinamarca (22º), da Bélgica (24º) e da Tailândia (25º).

### 1.6. Ambiente de Negócios

		2014/2015	2015/2016
Ambiente de Negócios Competitividade	Posição	71º	55º
	Transparência	85º	76º
Facilidade de Negócio	Posição	142º	130º
	Entre 82 Mercados	56º	58º

Desta forma e em termos de ambiente de negócios, pode-se concluir que a Índia apesar de ainda estar em posições relativamente fracas, vem demonstrando anualmente uma evolução bastante positiva na maioria dos indicadores.

Para concluir a caracterização sumária da Índia e sua relevância no contexto internacional, importará referir o seguinte:

Segundo a Goldman Sachs, apenas os EUA e o Japão continuarão a pertencer ao grupo das sete maiores economias em 2050; a Índia será a terceira maior economia do mundo, atrás dos EUA e da China. Há mesmo quem vaticine que a Índia, neste horizonte temporal, ultrapassará os EUA.

Para além desta constatação internacional que é recorrente, ainda mais relevante é que, internamente há um clima de total confiança nas reformas liberais e no papel de liderança da Índia na globalização e que diariamente é exultada na imprensa, facto que contribui para a construção de uma nova cultura económica mas sobretudo para uma nova cultura sociopolítica.

Aliás, a este propósito, conforme é defendido por vários investigadores, como o Professor Eugénio Viassa Monteiro, importa referir que a sociedade indiana está preparada e motivada para ser uma parte ativa no desenvolvimento socioeconómico, identificando 4 eixos de desenvolvimento, apropriados pela população indiana:

- Crescimento Inclusivo e Sustentado;
- Inovação contínua;

- A riqueza na base da pirâmide;
- A população como dividendo demográfico.

É a apropriação destes eixos que explicam o sucesso do atual primeiro-ministro, Narendra Modi, em termos da reforma da Administração Pública e da campanha “Make in Índia”.

## 2. Relações económicas entre Portugal e Índia

### 2.1. Trocas Comerciais

O mercado indiano assume uma posição modesta no contexto do comércio internacional português de bens e serviços. Em 2014, a quota da Índia foi de 0,17% enquanto cliente e de 0,7% como fornecedor, sendo esta última percentagem a mais elevada dos últimos cinco anos.

#### Quadro 6 – Quota da Índia no comércio internacional de Portugal

	Unidade	2010	2011	2012	2013	2014
Índia como cliente de Portugal	% Export.	0,13	0,18	0,18	0,22	0,17
Índia como fornecedor de Portugal	% Import.	0,61	0,69	0,52	0,60	0,70

O saldo da balança comercial é desfavorável a Portugal, registando-se, em 2014, um défice de 361,8 milhões de euros, que foi o mais elevado no período em análise. O coeficiente de cobertura das importações pelas exportações em 2014 foi de 24,6%.

#### Quadro 7 – Balança Comercial com a Índia

(10 <sup>6</sup> EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	Var% 14/10 <sup>a</sup>	Var% 14/13 <sup>b</sup>
Exportações	70,5	107,8	113,9	147,9	118,2	17,1	-20,1
Importações	408,0	466,4	335,6	391,3	479,9	6,4	22,6
Saldo	-337,5	-358,5	-221,8	-243,4	-361,8	--	--
Coef. Cobertura (%)	17,3	23,1	33,9	37,8	24,6	--	--

### Quadro 8 – Quota da Índia no Comércio Internacional Português de Bens e Serviços

	2011	2012	2013	2014	2015
% Export.	0,18	0,18	0,22	0,17	0,15
% Import.	0,69	0,52	0,60	0,70	0,64

Fonte: Banco de Portugal

Em termos de comércio de bens a posição e a quota da Índia no comércio internacional português de bens, foi registada a seguinte evolução:

### Quadro 9 – Quota da Índia no comércio de bens

		2010	2011	2012	2013	2014	2015 jan/jul
Índia como cliente de Portugal	Posição	46 <sup>a</sup>	39 <sup>a</sup>	41 <sup>a</sup>	38 <sup>a</sup>	41 <sup>a</sup>	47 <sup>a</sup>
	% Export.	0,16	0,21	0,21	0,25	0,20	0,15
Índia como fornecedor de Portugal	Posição	20 <sup>a</sup>	19 <sup>a</sup>	24 <sup>a</sup>	23 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>	20 <sup>a</sup>
	% Import.	0,70	0,78	0,60	0,69	0,83	0,78

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

### Quadro 10 – Balança Comercial de Bens de Portugal com a Índia

(10 <sup>6</sup> EUR)	2010	2011	2012	2013	2014	Var % 14/10 <sup>a</sup>	2014 jan/jul	2015 jan/jul	Var % 15/14 <sup>b</sup>
Exportações	60,9	89,3	94,8	116,8	95,3	14,4	55,2	45,7	-17,1
Importações	411,2	467,3	336,4	392,6	491,8	6,9	310,8	276,1	-11,2
Saldo	-350,3	-377,9	-241,6	-275,8	-396,5	--	-255,6	-230,4	--
Coef. Cobertura (%)	14,8	19,1	28,2	29,8	19,4	--	17,8	16,6	--

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Notas: (a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2010-2014

(b) Taxa de variação homóloga

2010 a 2013: resultados definitivos; 2014: resultados provisórios; 2015: resultados preliminares

**Quadro 11 - Exportações por Grupos de Produtos**

(10 <sup>6</sup> EUR)	2010	% Total 2010	2013	% Total 2013	2014	% Total 2014	Var % 14/13
Máquinas e aparelhos	24,8	40,8	19,6	16,8	24,0	25,2	22,4
Químicos	3,8	6,2	17,6	15,1	13,1	13,8	-25,5
Metais comuns	5,2	8,6	16,6	14,3	12,7	13,4	-23,4
Plásticos e borracha	3,8	6,3	8,6	7,4	9,2	9,6	6,2
Combustíveis minerais	0,9	1,5	18,3	15,7	7,0	7,3	-61,9
Minerais e minérios	2,3	3,8	10,0	8,5	6,6	7,0	-33,3
Pastas celulósicas e papel	3,3	5,4	3,3	2,8	6,4	6,7	94,4
Matérias têxteis	4,5	7,4	3,7	3,2	4,3	4,5	14,8
Peles e couros	2,2	3,6	2,5	2,1	3,7	3,9	48,2
Madeira e cortiça	2,6	4,2	2,4	2,1	2,8	2,9	16,0
Instrumentos de ótica e precisão	0,8	1,3	0,8	0,7	1,3	1,4	67,4
Calçado	0,7	1,2	1,2	1,0	1,2	1,3	7,4
Veículos e outro mat. transporte	4,3	7,1	11,0	9,4	0,4	0,4	-96,4
Vestuário	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,4	104,9
Alimentares	0,6	0,9	0,3	0,2	0,2	0,3	-7,8
Agrícolas	0,2	0,3	0,4	0,3	0,2	0,2	-36,9
Outros produtos	0,2	0,3	0,4	0,3	1,7	1,8	325,9
Valores confidenciais	0,6	1,0					§
<b>Total</b>	<b>60,9</b>	<b>100,0</b>	<b>116,8</b>	<b>100,0</b>	<b>95,3</b>	<b>100,0</b>	<b>-18,4</b>

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Nota: § - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero em 2013

Numa análise mais em detalhe, as cinco principais categorias de produtos, a quatro dígitos da Nomenclatura Combinada, das exportações portuguesas para a Índia, em 2014, respeitaram a: antibióticos (representando 8,1% do respetivo total); óleos e outros produtos provenientes da destilação dos alcatrões de hulha a alta temperatura e produtos análogos (7,3%); máquinas e aparelhos de impressão (exceto os produtos da posição pautal 8471) e máquinas auxiliares para impressão (3,7%); produtos laminados de ferro ou aço não ligado, de largura igual ou superior a 600 mm, folheados ou chapeados (3,7%); papel, cartão, pasta e mantas de fibras de celulose, em rolos ou folhas (3,3%). O valor agregado destas categorias de produtos representou cerca de 26% do respetivo montante global nesse ano.

Segundo o GEE (Gabinete de Estratégia e Estudos do Ministério da Economia), os produtos classificados como de média-alta intensidade tecnológica representaram 42,4% das exportações portuguesas para a Índia, em 2014, de produtos industriais transformados (87,9% das exportações totais). Seguiram-se os produtos com graus de intensidade tecnológica baixa (22,0%), alta (18,1%) e média-baixa (17,5%).

### Quadro 11 - Operadores Económicos Portugueses

		2010	2011	2012	2013	2014
<b>Exportadores para a Índia</b>	Nº Empresas	494	506	490	554	552

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

(2010 a 2013: resultados definitivos; 2014: resultados provisórios)

### Quadro 12 - Importações por Grupos de Produtos

(10 <sup>6</sup> EUR)	2010	% Total 2010	2013	% Total 2013	2014	% Total 2014	Var % 14/13
Matérias têxteis	160,4	39,0	138,3	35,2	143,3	29,1	3,6
Agrícolas	38,6	9,4	43,4	11,1	55,2	11,2	27,0
Metais comuns	17,9	4,3	26,9	6,9	46,9	9,5	74,2
Químicos	30,1	7,3	51,4	13,1	45,9	9,3	-10,6
Plásticos e borracha	20,8	5,1	39,9	10,2	45,9	9,3	15,0
Máquinas e aparelhos	18,8	4,6	23,3	5,9	35,8	7,3	54,0
Combustíveis minerais	42,3	10,3	0,0	0,0	30,9	6,3	§
Calçado	21,8	5,3	20,5	5,2	29,4	6,0	42,9
Vestuário	21,3	5,2	18,7	4,8	21,4	4,3	14,1
Peles e couros	11,0	2,7	11,0	2,8	15,8	3,2	44,3
Veículos e outro mat. transporte	9,0	2,2	6,4	1,6	9,4	1,9	47,5
Minerais e minérios	5,4	1,3	3,8	1,0	2,9	0,6	-23,8
Alimentares	1,1	0,3	1,0	0,2	1,9	0,4	99,6
Instrumentos de ótica e precisão	1,2	0,3	2,4	0,6	1,5	0,3	-36,9
Pastas celulósicas e papel	0,4	0,1	0,6	0,2	0,7	0,1	14,4
Madeira e cortiça	0,3	0,1	0,1	0,0	0,2	0,0	40,2
Outros produtos	8,5	2,1	5,0	1,3	4,7	1,0	-5,1
Valores confidenciais	2,2	0,5					§
<b>Total</b>	<b>411,2</b>	<b>100,0</b>	<b>392,6</b>	<b>100,0</b>	<b>491,8</b>	<b>100,0</b>	<b>25,3</b>

Fonte: Instituto Nacional de Estatística (INE)

Nota: § - Coeficiente de variação >= 1000% ou valor zero em 2013

Numa análise mais em detalhe, e de acordo com a publicação da AICEP “Índia- Ficha de Mercado” (2015) as cinco primeiras categorias de produtos, a quatro dígitos da Nomenclatura Combinada, das importações portuguesas da Índia, em 2014, respeitaram a: fios de algodão (representando 18,1% do respetivo valor global); óleos de petróleo ou minerais betuminosos (exceto óleos brutos) e preparações (6,3%); partes de calçado, palmilhas, reforços, polainas, perneiras e artigos semelhantes (5,5%); polímeros de propileno ou de outras olefinas, em formas primárias (5,4%); crustáceos (4,9%). O valor agregado destas cinco categorias de produtos representou cerca de 40% do respetivo valor global em 2014.

Segundo o GEE, os produtos classificados como de baixa intensidade tecnológica representaram 52,0% das importações portuguesas da Índia, em 2014, de produtos industriais transformados (97,8% das importações totais). Seguiram-se os produtos com graus de intensidade tecnológica média-alta (24,2%), média-baixa (19,7%) e alta (4,0%).

### Quadro 13 - Posição e Quota da Índia no Comércio Internacional Português de Bens

		2011	2012	2013	2014	2015	2016 jan/mar
Índia como cliente de Portugal	Posição	39	41	38	41	48	48
	% Exportação	0,21	0,21	0,25	0,20	0,16	0,16
Índia como fornecedor de Portugal	Posição	19	24	23	20	20	18
	% Importação	0,78	0,60	0,69	0,83	0,76	0,87

Fonte: INE - Instituto Nacional de Estatística

### Quadro 14 - Posição e Quota de Portugal no Comércio Internacional de Bens da Índia

		2011	2012	2013	2014	2015
Portugal como cliente da Índia	Posição	60	65	62	58	58
	% Exportação	0,19	0,17	0,20	0,21	0,22
Portugal como fornecedor da Índia	Posição	76	75	76	90	106
	% Importação	0,07	0,07	0,04	0,03	0,07

Fonte: ITC - International Trade Centre

## 2.2. IDE

Na sequência da revisão do manual metodológico sobre estatísticas da balança de pagamentos e da posição de investimento internacional, o Banco de Portugal descontinuou em outubro de 2014 as séries estatísticas anteriormente divulgadas, deixando de publicar os investimentos diretos em alguns mercados como é o caso da Índia, razão porque é apresentado uma série com dados até 2013.

### Quadro 15 - Investimento Direto entre Portugal e Índia

INVESTIMENTO DIRECTO									
FLUXOS IDE	2008	2009	2010	2011	2012	Var % <sup>a</sup> 12/08	2012 Jan/Ago	2013 Jan/Ago	Var % <sup>b</sup> 13/12
<b>ID da Índia em Portugal</b>	4.400	-11	3.147	1.405	1.827	§	1.565	3.307	111,3
<b>Desinvest.</b>	666	60	0	1.629	3.961	§	3.473	18.888	443,9
<b>Líquido</b>	3.734	-71	3.147	-224	-2.134	--	-1.908	-15.581	--
<b>% IDE total<sup>c</sup></b>	0,01	0,00	0,01	0,00	0,00	--	0,01	0,02	--
<b>Origem<sup>d</sup></b>	27	52	29	30	33	--	29	26	--

FLUXOS IDPE	2008	2009	2010	2011	2012	Var % <sup>a</sup> 12/08	2012 Jan/Ago	2013 Jan/Ago	Var % <sup>b</sup> 13/12
<b>ID Portugal na Índia</b>	1.411	5.618	189	6.252	945	831,1	717	4.984	595,1
<b>Desinvest.</b>	74	0	0	0	0	§	0	38	§
<b>Líquido</b>	1.337	5.618	189	6.252	945	--	717	4.946	--
<b>% IDPE total<sup>c</sup></b>	0,01	0,07	0,00	0,03	0,01	--	0,01	0,10	--
<b>Destino<sup>d</sup></b>	40	26	44	29	39	--	34	23	--

Fonte: Banco de Portugal

Unidade: Milhares de euros

Notas:

(a) Média aritmética das taxas de crescimento anuais no período 2008-2012

(b) Taxa de variação homóloga 2012-2013

(c) Com base no ID bruto total de Portugal

(d) Posição enquanto Origem do IDE bruto total e Destino do IDPE bruto total num conjunto de 55 mercados

§ - Coef. de variação  $\geq 1000\%$  ou valor zero no período 2008-2011 (série 2008-2012) e/ou 2012 (valores mensais 2012-2013)

- Valores negativos de investimento bruto associados a lucros reinvestidos negativos (prejuízos)

Os valores de 2012 (Jan/Ago) correspondem ao primeiro apuramento para o período (valores não revistos)

O investimento português na Índia de sucesso tem sido baseado em *joint-ventures* com grupos Indianos, casos da Martifer, Efacec, Aerosoles, Brisa, ainda que haja iniciativas empresariais portuguesas na Índia sem recurso a parceria local.

O Investimento da Índia em Portugal não tem seguido o mesmo racional. As empresas Indianas investem em Portugal sem parcerias como o caso da Wipro Technologies, Tata Consultancy Services e Ranbaxy Portugal.

### **2.3. Relações Económicas entre Portugal e Índia**

Em termos conclusivos, e de acordo com os dados publicados pelo Banco de Portugal, os fluxos de investimento com a Índia têm tido pouco significado. (Índia – Ficha de Mercado. AICEP, Setembro de 2015). O mesmo se poderá afirmar em termos das trocas comerciais.

Este problema ganha “contornos de maior perplexidade”, se atendermos que as condições base, nomeadamente em termos das vontades políticas (referido pela embaixada da Índia em Portugal como excelentes as relações entre os dois Estados) e da construção de instrumentos promotores das relações económicas: Acordo sobre a Promoção e Proteção Recíprocas de Investimentos entre Portugal e a Índia; Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento entre Portugal e a Índia; Acordo de Cooperação Económica e Industrial entre Portugal e a Índia- estão criados desde o início da década de 2000.

Para além disso, há em Portugal informação recolhida e tratada sobre a Índia, nomeadamente pela AICEP, e outras entidades, entre as quais se destacam as Câmaras de Comércio, Associações Empresariais, embaixadas e entidades consultoras.

Adicionalmente, Portugal dispõe transversalmente aos diferentes mercados, de uma panóplia de instrumentos financeiros que apoiam o processo de internacionalização, nomeadamente ao nível dos sistemas de incentivos financeiros, incentivos fiscais, seguros de crédito, Sociedades para o Financiamento do Desenvolvimento e Capitais de Risco.

Desta forma e atendendo às significativas potencialidades da Índia nos dias de hoje, e que se preveem ainda maiores no futuro, à sua abertura ao mercado internacional, bem como à necessidade e o esforço de Portugal no seu processo de internacionalização, importará perceber as razões de uma relação económica com a Índia, despicienda e sobretudo identificar as medidas a implementar para melhorar os resultados em termos da relação económica entre os dois países no que diz respeito as variáveis de contexto.

Reforçar por último que o “BREXIT” pode representar uma excelente oportunidade para Portugal se este se assumir - em alternativa à Inglaterra - como a porta de entrada na Europa, fato aliás reiteradamente referido em meados de 2016 por representantes institucionais e empresariais da Índia numa missão a Portugal.

## Capítulo 3 – Modelo de Análise

### 1. Revisão de literatura

Não foram detetados trabalhos de investigação que expliquem as relações económicas entre Portugal e a Índia, ou até com outros países, razão porque são entendidas como matérias relativamente recentes e pouco exploradas. Foram inventariadas algumas investigações realizadas em contextos e realidades muito distintas, que evidenciam preocupações diferenciadas em termos de problemáticas e de abordagens de estudo.

Assim e embora a literatura a ser revista seja maioritariamente suportada em artigos científicos, contemplará igualmente alguma *grey literature* (que se assume aceitável e essencial em temas menos explorados) como relatórios e publicações, nomeadamente da AICEP, Associações Empresariais, entidades consultoras, agências governamentais ou outros grupos de investigação, artigos de jornais e sites.

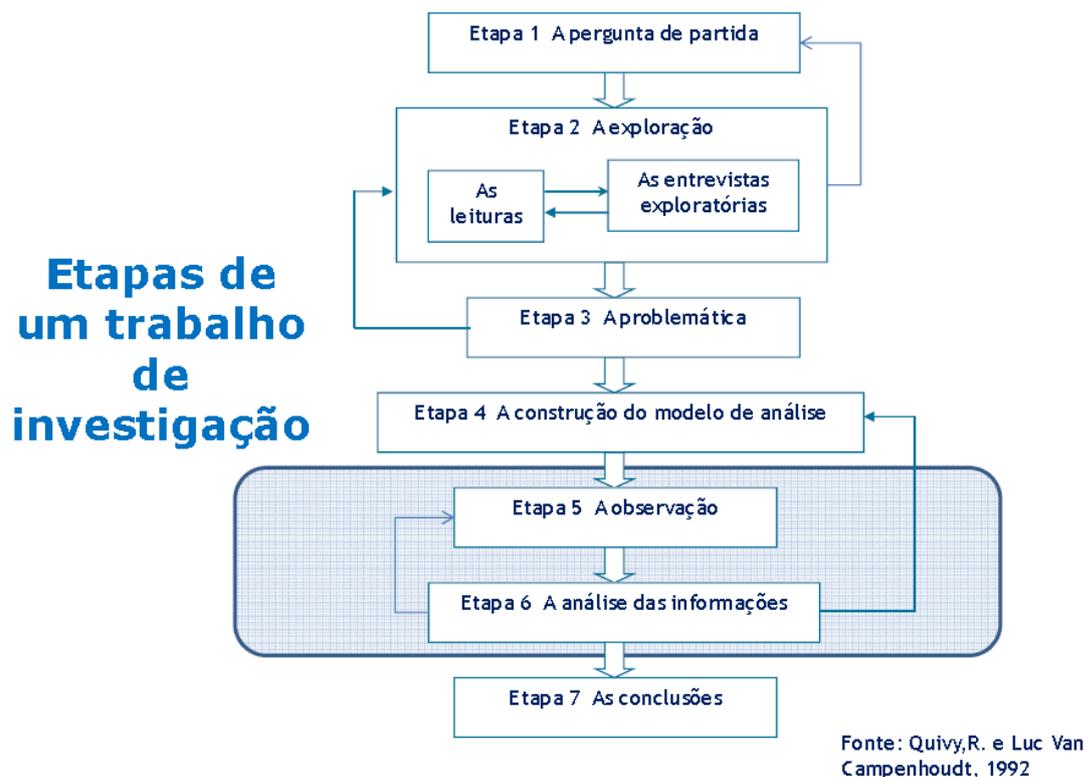
No âmbito do desenvolvimento deste projeto, será realizada uma revisão da literatura com foco nos seguintes tópicos:

- Métodos de Investigação;
- Internacionalização;
- Políticas Públicas promotoras do Desenvolvimento Económico;
- Políticas Públicas promotoras da Internacionalização;
- Agências Promotoras de Investimento;
- IDE;
- Promoção das Exportações
- Trocas comerciais;
- Estratégia Empresarial;
- Inovação
- Parcerias e Gestão em Rede.

## 2. Etapas de um Trabalho de Investigação

As etapas base deste trabalho de investigação, seguem a seguinte sequência:

Figura 1 – Etapas de um trabalho de investigação



## 3. Formulação do problema

Atendendo, por um lado, à necessidade imperiosa de Portugal reforçar o seu processo de internacionalização e por outro, às substanciais potencialidades da Índia, **por que razão** a relação económica - trocas comerciais e IDE- entre os dois países é manifestamente conflagradora?

Em consequência, qual o Plano de Ação adequado para resolução deste problema do ponto de vista da melhoria do ambiente de negócio?

#### 4. Enquadramento teórico

Nas últimas décadas, tem-se constatado um crescimento bastante significativo da investigação sobre a internacionalização, motivado pela expansão acelerada de empresas que definem o seu mercado potencial numa perspetiva global (Hsu,2006).

A internacionalização tem-se tornado um tema central e a maioria das questões da investigação em negócios internacionais emerge da interação entre a empresa e as localizações diferentes (Hutzschenreuter, Pedersen e Volberda, 2007).

Da análise da vasta documentação sobre a internacionalização, parece ser consensual a existência de três vantagens que determinam as atividades internacionais das EMNs: de posse, de localização e de internalização – Paradigma OLI (Rugman,2010).

Os investigadores em negócios internacionais evidenciam que a distância, do ponto de vista geográfico, institucional, cultural e até psíquico para o país recetor afeta a internacionalização da EMN de várias formas (Ellis, 2007).

Para defesa do processo de internacionalização adotado pelas EMNs são enfatizadas as economias de escala e a realocação das atividades visando redução de custos (Yang e Driffield, 2012) e que comprovadamente aumentam a performance das empresas e por essa via é um fator gerador de crescimento dos países. Assim e muito embora ainda haja alguma literatura, ainda que bastante antiquada e cada vez mais rara, que defenda os malefícios da internacionalização, (Baranson, 1978), atendendo as evidências apresentadas pela esmagadora maioria dos trabalhos de investigação como por exemplo (Kamath, 1994; Lemoine, 2000; Harris & Schimit,2001; Chang & Rosenzweig, 2001; Chung, 2001; Daisuke, 2008; Rugman,2010; Bose,2012;Nam, D. et al, 2016), bem como pelas evidências apresentadas por muitos países, por exemplo, foram inventariadas em 2015 mais de 250 agências nacionais e regionais promotoras de investimento e de exportações (Ciobanu, 2015), iremos assumir que a internacionalização promove o desenvolvimento económico do país de origem e de destino.

Apesar da proliferação de investigação sobre a internacionalização, esta incidiu fundamentalmente no campo das empresas, havendo menor produção de investigação ao nível das variáveis de contexto geral e específico que, por exemplo, possam contribuir para explicar as razões pelas quais a relação comercial e de IDE, entre Portugal e Índia é tão baixa.

Contudo e porque não se encontravam as respostas exclusivamente na esfera empresarial, muitos investigadores começaram a analisar as dimensões e variáveis do contexto geral e específico como forma de igualmente explicar as trocas comerciais e o IDE entre os diferentes países. (Sokoli& Zaio& Sokoli, 2011; Bose,2012; Bonaldo Coelho,2012; Ruppert,2012; Litun, Y. et al, 2012; Harding& Javorcik, 2013;Teixeira dos Santos& Leandro& Milan&Marcelo,2014;Ciobanu,2015; Nam, D. et al, 2016).

Para realizar esta investigação, foram assumidos os seguintes pressupostos:

Em primeiro lugar, neste modelo em termos dos *Stakeholders*, foi considerada a seguinte segmentação:

- Entidades Públicas
  - Entidades Públicas gerais e transversalmente relevantes: Governo, Assembleia da República, Presidência da República, Tribunais, que intervêm com maior ou menor intensidade no processo da definição e controle da política pública;
  - Com intervenção direta no desenvolvimento empresarial nomeadamente em termos de Investimento Direto Estrangeiro e Promoção das Exportações, com destaque para a AICEP, Agências Gestoras de Fundos Estruturais, as embaixadas e consulados mas também outros, como o Ministério da Economia, IAPMEI, INPI, IEF, Adi- Agência da Inovação, Turismo de Portugal, I.P., Câmaras Municipais, entre outros;
- Entidades privadas, como as associações empresariais (nacionais, regionais e sectoriais), as câmaras de comércio, as consultoras;
- Entidades de ensino e investigação como as universidades, centros tecnológicos, parques tecnológicos;
- Entidades do sistema financeiro como os bancos comerciais e de investimento, capitais de risco, fundos de investimento, sociedades de garantia mútua, SOFID,IFD, seguradoras de crédito, entre outras;
- Empresas, atores principais do Processo de Internacionalização e que não são objeto de análise na presente investigação.

Em segundo lugar, foi pressuposto que os mercados internacionais podem ser agrupados em 3 grupos concêntricos- similar a lógica dos *tiers* 1, 2 e 3 em termos dos fornecedores na cadeia de abastecimento- em que um primeiro é representado pelos principais mercados, maduros e que determinam a maioria das trocas comerciais e que, no caso de Portugal, são os principais países europeus, depois e em segundo lugar são os mercados com menor relevância mas que sistematicamente constam na relação dos mercados com que Portugal habitualmente tem trocas comerciais e um terceiro círculo, representado pelos mercados que ora entram na órbita da relação com Portugal, oram deixam de estar nesse terceiro nível.

Em terceiro lugar, este modelo tem o seguinte ponto de partida em termos das condições base: Há vontades políticas manifestadas pelos dois países, e, desde o início da década de 2000, estão construídos os instrumentos promotores das relações económicas: Acordo sobre a Promoção e Proteção Recíprocas de Investimentos entre Portugal e a Índia; Convenção para Evitar a Dupla Tributação e Prevenir a Evasão Fiscal em Matéria de Impostos sobre o Rendimento entre Portugal e a Índia; Acordo de Cooperação Económica e Industrial entre Portugal e a Índia.

Para além disso, há em Portugal, informação recolhida e tratada sobre a Índia, nomeadamente pela AICEP, e outras entidades, entre as quais se destacam as Câmaras de Comércio, Associações Empresariais, embaixadas e entidades consultoras.

Em quarto e último lugar, referência às empresas, principal ator no processo de internacionalização, seja sob a forma de trocas comerciais, seja sob a forma de investimento. São estas que vão realizar a internacionalização, tendo em conta o ambiente de negócios, gerado e potenciado pelos *Stakeholders*, nomeadamente os anteriormente listados.

De acordo com o barómetro empresarial relativo a 2012, da Dun& Bradstreet", a estrutura do tecido empresarial português é a seguinte: 85,9 % microempresas, 11,9% pequenas empresas, 1,9% médias empresas e 0,3% grandes empresas.

Importará para o nosso modelo, reter esta estrutura empresarial bem como o perfil médio do empresário português, que, comparativamente com o perfil dos seus congéneres dos principais países europeus, é relativamente baixo em termos da qualificação base e das suas competências de gestão.

Enunciados os pressupostos base, iremos desenvolver a investigação, identificando dimensões, variáveis e questões relevantes para cada tipo de *stakeholder*, tendo por base a recolha de informação e análise preliminar da mesma, assim como a auscultação de um conjunto de *Stakeholders*.

Do ponto de vista de Política Pública, há uma missão a ser cumprida e que é genericamente sintetizada pelo ciclo de políticas públicas (Modelo de Lisboa - adaptado):

**Figura 2 – Ciclo das Políticas Públicas – Modelo Lisboa**



No que diz respeito à nossa investigação, importará questionar o seguinte:

Haverá formulação de objetivos e políticas em termos de internacionalização e consequente planeamento e definição da respetiva regulamentação? Teremos os instrumentos implementadores mais adequados? E haverá mecanismos de monitorização?

Não haverá interesse na definição de mercados prioritários e objetivos por cada mercado que minimize a exposição a um mercado ou a uma região?

Não haverá interesse na definição dos *clusters* prioritários, sem, com isso, coartar a iniciativa privada?

Seremos um país de 10 milhões de pessoas (de referir que só Bombaim tem 16,4 milhões de habitantes) que tarda em encontrar o seu ciclo virtuoso em termos de crescimento ou seremos uma porta de entrada dos produtos e investimento da Índia para a Europa, Africa e América do Sul? Ou seremos uma comunidade de mais de 255 milhões de habitantes (CPLP)? Ou como refere o Prof. Doutor Viassa Monteiro, teremos que ser mais do que uma “porta de entrada” para a Índia”, como estratégias competitivas para potenciar as fileiras em que temos vantagens competitivas e de forma a criar valor nas respetivas cadeias?

Em termos de Operação/Instrumental, referência principal para a AICEP com um portfolio de produtos ao nível da informação e sensibilização e apoio ao empresário e com a gestão de sistemas de incentivos que apoiam processos de internacionalização.

Tendo em conta a dimensão e perfil do empresário português, não será relevante, enveredar cada vez mais por processos de transferência de conhecimentos? O processo de transferência de conhecimentos que, na perspetiva de Szulanski, G. (1989) distingue-se do conceito de difusão e remete para a noção de transferência, *como o resultado de um movimento de conhecimento que está dependente das características dos diferentes atores envolvidos e, das trocas que se estabelecem sempre entre uma fonte e um receptor*, é a perspetiva que também é defendida na presente investigação, uma vez que e conforme já referido, do ponto de vista informacional, há informação em quantidade e qualidade suficiente.

Não deverá o portfolio de produtos evoluir para outros **com** maior conteúdo técnico, inventariando clusters com maiores possibilidades de crescimento no mercado de destino, de forma a identificar as fileiras nacionais com maiores probabilidades de sucesso? Ou delegar "essas competências", junto de outros *Stakeholders*? Haverá ainda a necessária monitorização, para que sejam adotadas medidas corretivas ao sistema?

Em termos de estratégia promocional, fundamental para o processo de internacionalização, estarão os argumentários de "venda do país" adequadamente construídos e promovidos?

No que diz respeito às embaixadas e consulados, estarão os colaboradores devidamente capacitados em termos daquilo que vulgarmente se designa por diplomacia económica? Estarão os líderes destas unidades suficientemente sensibilizados para esta prioridade económica? E estarão as contrapartes, neste caso concreto, a Embaixada e o Consulado da Índia em Portugal devidamente preparados, aculturados e conhecedores do mercado nacional de forma a acomodar as necessidades seja do empresariado nacional que pretende avaliar o mercado indiano seja o empresariado indiano que pretenda investir em Portugal?

No que diz respeito às entidades privadas, como as associações empresariais, as câmaras de comércio e as consultoras, importará questionar o seguinte:

Terão as competências necessárias para produzir produtos com maior conteúdo técnico e promover uma maior transferência de conhecimentos junto das empresas, apoiando-as efetivamente no seu processo de internacionalização seja, por exemplo, pela via da assistência técnica- estudo de mercado, planos de negócio, identificação de potenciais parceiros, soluções

de financiamento, entre outros- apoio a missões empresariais e feiras? Terão montadas as redes de parceiros nomeadamente junto do mercado em causa de forma a poder aportar informações mais adequadas à intensificação do processo de internacionalização minimizando simultaneamente o risco?

No que diz respeito às entidades de ensino e investigação, estarão as mesmas devidamente sensibilizadas, nomeadamente pelas duas tipologias anteriores, para promover a produção de conhecimento teórico e prático, visando o apoio ao processo de internacionalização das empresas portuguesas? De forma mais pró-ativa, estarão estas instituições em condições de, analisando os mercados internacionais, poder sugerir novos mercados com potencial e que deverão ser analisados por Portugal que, por exemplo, possam estar situados no segundo ou terceiro círculo concêntrico referido no segundo pressuposto deste modelo? Ou em alternativa, identificar novas formas de abordagem dos principais mercados onde Portugal tradicionalmente atua?

Relativamente às entidades do sistema financeiro e respetivos produtos financeiros, há muito, que é sabido que o financiamento é uma das principais dificuldades referenciadas pelos empresários nomeadamente em termos do seu processo de investimento. A questão relevante para este grupo de *Stakeholders* é se o mesmo está sensibilizado para as potencialidades da internacionalização, no caso vertente para a Índia e se têm produtos adequados para o efeito? Haverá entre as diferentes instituições financeiras uma lógica de complementaridade que permita uma solução de financiamento adequada ao tecido empresarial, incluindo aqui os subsídios ao investimento?

No que diz respeito às empresas, os atores efetivos do processo de internacionalização, as questões que se colocam prendem-se com a sua dimensão, experiência empresarial, estratégia e liderança para promoverem processos internos de mudança que acomodem com sucesso os processos de internacionalização. Como referido anteriormente, estes atores não são alvo de análise na presente investigação.

Elencadas as principais questões por tipologia de *Stakeholders*, importará questionar de forma transversal as seguintes questões:

Estarão as diferentes entidades cientes das necessidades de parceria com entidades homólogas da Índia?

Estarão os diferentes *Stakeholders*, cientes do seu papel no processo de internacionalização de forma a poderem adotar um "modelo de gestão em rede"?

Estas dimensões e variáveis e a sua articulação conjunta, deverão explicar a variável dependente, internacionalização, a ser mensurada pelas trocas comerciais e pelo IDE.

## 5. Modelo de Análise

Tendo em conta os pressupostos apresentados, as questões inventariadas no ponto anterior por tipologia de stakeholder, a análise preliminar da informação recolhida, bem como um conjunto alargado de observações empíricas, iremos com recurso a uma metodologia exploratória – questões aplicadas por via de entrevistas semiestruturadas a um conjunto de *Stakeholders* em Portugal e na Índia - apurar se porventura há pertinência para a configuração apresentada no quadro 16, de dimensões e variáveis de contexto (independentes) com influência no processo de internacionalização (dependente) das empresas nacionais para a Índia e quais as linhas de atuação a adotar para potenciar a relação comercial e de IDE entre os dois países.

**Quadro 16 – Dimensões e variáveis a analisar**

Variáveis Independentes				
Dimensão				
"Política Pública"	"Política Instrumental"	"Privada"	"Educação e Investigação"	"Financeira"
Objetivos, políticas, planos, regras e avaliação	Estratégia promocional	Portfolio de produtos	Produção de conhecimento teórico e prático	Portfolio de produtos financeiros de apoio à internacionalização
Vontade política	Diplomacia económica	Transferência de conhecimentos para as empresas	sobre a internacionalização	
	Sistema de Incentivos Financeiros e Fiscais			
	Portfolio de produtos			

	Transferência de conhecimentos para as empresas			
	Acordos multilaterais e bilaterais			
Variáveis de controlo		Variável Dependente		
Dimensão da empresa Experiência empresarial Estratégia e Liderança Distância geográfica, económica e psicológica Cultura, hábitos e costumes Infraestruturas físicas e tecnológicas Relação de Parceria da Índia com outros países		<b>Internacionalização</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trocas comerciais</li> <li>• IDE</li> </ul>		

Ou seja pretende-se investigar duas questões essenciais:

- Quais as dimensões e variáveis em termos do contexto do negócio da internacionalização que influenciam o processo da internacionalização em termos gerais?
- Quais as linhas fundamentais do Plano de Ação para os *Stakeholders* que intervêm no contexto do processo de internacionalização de forma a potenciarem a internacionalização das empresas nacionais?

Estas questões foram igualmente colocadas ao nível da relação Portugal – Índia.

## 6. Método proposto

Para a realização da presente investigação, propõe-se em termos de estratégia de pesquisa, recorrer ao método “ Estudo de Caso” pelas seguintes razões: pela tipologia de questão apresentada na formulação do problema (why), não há exigência de controlo dos eventos e está focalizado em eventos contemporâneos (Yin,2009) e cujas limitações se colocam fundamentalmente ao nível da impossibilidade de generalização. O método descritivo poderia ser uma alternativa, face à escassez de informação sobre o fenómeno objeto de investigação.

Contudo, seja pelo tipo de formulação do problema, seja pelo fato de existir alguma informação relevante para a descrição, ou que pode permitir pressupor alguma confirmação de expectativas ou intuições de partida, (Reto e Nunes,1999) a opção na escolha do método, recaiu no “Estudo de Caso”.

Concretamente, pretende-se analisar o modo como as variáveis independentes especificadas nas diferentes dimensões: “ Política Publica, Pública Instrumental, Privada, Ensino e Investigação e Financeira”, determinam a Internacionalização, em termos de trocas comerciais e IDE, tendo em conta um outro conjunto de variáveis que têm a ver com o tecido empresarial nacional e com o país Índia.

## **7. Técnicas a utilizar no estudo**

Para a análise da relação das variáveis independentes com as variáveis dependentes, para além da análise documental, nomeadamente publicações periódicas, artigos de jornais, informações de sites, livros técnicos e sobretudo trabalhos de investigação, publicados ou não, será prioritariamente feito recurso aos inquéritos por entrevista (Capítulo 4 e anexos B e C) junto dos diferentes *Stakeholders*, inventariando não só respostas específicas à sua dimensão, mas também em termos de uma visão holística sobre o papel das variáveis de contexto no processo de internacionalização das empresas portuguesas, de forma a poder vislumbrar soluções de gestão em rede, para atenuar as atuais deficiências, caso, naturalmente, esta seja uma solução defendida pelos entrevistados.

Uma das eventuais valias deste projeto, prende-se ao processo de auscultação dos diferentes *Stakeholders* em que para além da auscultação de entidades do lado nacional, também se procurou auscultar entidades do lado indiano para que, a proposta em termos do Plano de Ação nacional, seja consentânea com a visão e com as expectativas do lado indiano:

- Gestores e Delegados da AICEP, Corpo Diplomático, Direção das Câmaras de Comércio e Associações Empresariais, Academia (diferentes escolas de gestão de Portugal), empresas consultoras e Instituições do Sistema Financeiro;
- Entidades homólogas da Índia interventoras de forma direta ou indireta no processo de Internacionalização e *opinion makers*;

## Capítulo 4 – Análise das informações recolhidas e suporte teórico

### 1. Amostragem

Conforme já referido no capítulo anterior, o estudo foi efetuado junto de uma amostra de *Stakeholders*, sejam institucionais, sejam *opinion makers*, como os investigadores. Conforme também já referido e de forma a evitar enviesamento na recolha, análise e sobretudo propostas de linhas de atuação, potenciando inclusivamente a construção de uma efetiva relação de parceria com a Índia, numa lógica *win-win*, foram igualmente auscultados interlocutores homólogos na Índia.

No arranque da investigação foram estimados 12 respondentes de Portugal e 8 da Índia. Na realização do projeto de investigação e conforme relação constante no anexo A, foram obtidas as seguintes respostas:

	Entidade	Nome
	<b>Portugal</b>	
1	AICEP	Francisco Baptista
2	Representante da AICEP na Índia	Dr. João Rodrigues
3	Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias	ISCTE
4	Prof. Doutor Ennes Ferreira	ISEG
5	Prof. Doutor Eugénio Viassa Monteiro	AESE
6	Associação Industrial Portuguesa Câmara do Comércio	Dr <sup>a</sup> Norma Rodrigues
7	MundiServiços (consultora)	Dra. Amina Can
8	Caixa Geral de Depósitos	Dr. Gonçalo Gaspar
9	SOFID	Dr. Azevedo Gomes
	<b>Índia</b>	
10	Embaixada da Índia em Portugal	Primeiro Secretário
11	MAS (Consultora)	Dr. Ashutosh Kharagante
12	Prof. Doutora Meghna Dutta	Goa Institute of Management
13	Prof. Doutor Ram K	Goa Institute of Management
14	TimesofMoney	Dr. Peersab Khwaja ( Risk and auditor Head)

 Entidades Instrumentais da Política Pública

 Entidade do Ensino e Investigação

 Entidades Privadas do contexto empresarial

 Entidades do Sistema Financeiro

Esta redução da amostragem embora possa denotar insuficiências na capacidade de obtenção de respostas, traduzirá seguramente a relevância da matéria sobretudo do lado indiano aonde se entrevistaram 50% do número de *Stakeholders* previstos.

Em relação às entrevistas, foi respeitado o protocolo de recolha de informação e, em termos de análise, sempre que possível, foi feito recurso às técnicas de análise de conteúdo. De referir ainda que vários respondentes, nomeadamente da Índia, elaboraram a sua resposta na lógica de um inquérito por questionário com perguntas abertas.

A este propósito, convirá dizer que, tal como consta no guião de entrevista, foi solicitada autorização para gravar a entrevista. De referir que algumas entidades declinaram a hipótese de gravação, o que sendo meramente um registo, não deixa de sinalizar a forma como a gravação é entendida, indiciando também de forma inequívoca culturas organizacionais diferenciadas seja em termos dos diferentes grupos de *Stakeholders* seja entre os dois países em análise. Neste aspeto, referência bastante positiva para a academia e para os interlocutores da AICEP em Portugal e na Índia.

Conforme consta nos anexos B e C, foram utilizados dois tipos de questionários, um para as entidades portuguesas, ou seja na perspetiva das empresas portuguesas, e outro para as entidades indianas, ou seja, na perspetiva das empresas indianas. Os dois tipos de questionários, foram estruturados em torno de dois grupos de questões:

- Análise do Processo de Internacionalização em termos gerais;
- Relação comercial e IDE entre Portugal- Índia.

Pela tipologia diferenciada das entidades auscultadas, pelo conhecimento diferenciado por parte dos interlocutores das entidades em termos dos processos de internacionalização, p.e. e no caso das entidades indianas, o pouco conhecimento da relação Portugal- Índia, justificou que muitas das questões de um ou de outro grupo não tenham sido respondidas, facto que foi tomado em consideração na “Etapa 6- Análise das Informações” no âmbito da metodologia “Etapas de um trabalho de Investigação” apresentada no capítulo 3 da presente investigação.

Assim e em termos de respostas efetivamente respondidas, foram as mesmas sistematizadas no seguinte quadro:

Entidade	Questões genéricas									Questões Portugal - Índia				
	Portugal	questão I1	questão I2	questão I3	questão I4	questão I5	questão I6	questão I7	questão I8	questão I9	questão II10	questão II11	questão II12	questão II13
1 AICEP	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	não	não	não	não	não	não
2 Delegação da AICEP na Índia	sim	sim	não	sim	sim	não	não	não	não	sim	não	não	sim	sim
3 Prof. Doutor Eurico Brillhante Dias	sim	sim	não	sim	sim	não	sim	sim	não	não	não	não	não	não
4 Prof. Doutor Ennes Ferreira	sim	sim	não	sim	sim	não	sim	sim	não	não	não	não	não	não
5 Prof. Doutor Eugénio Viassa Monteiro	sim	não	não	não	não	não	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	sim
6 Câmara do Comércio	sim	não	sim	sim	sim	não	sim	não	não	sim	sim	sim	sim	não
7 MundiServiços (consultora)	sim	não	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não	sim	sim	sim	sim	não
8 Caixa Geral de Depósitos	sim	não	não	não	sim	não	não	não	não	não	não	sim	não	não
9 SOFID	sim	não	não	sim	sim	não	sim	não	não	não	não	não	não	não
Subtotal Respondentes 1	9	4	3	7	8	1	7	4	0	4	3	4	4	2
Índia	questão I1		questão I3	questão I4	questão I5	questão I6		questão I8		questão II10	questão II11	questão II12	questão II13	
10 Embaixada da Índia em Portugal	não		não	não	não	não		não		sim	sim	não	não	
11 MAS (Consultora)	sim		sim	sim	sim	sim		sim		sim	sim	sim	sim	
12 Prof. Doutora Meghna Dutta	sim		sim	sim	sim	sim		não		não	não	não	não	
13 Prof. Doutor Ram K	sim		sim	sim	sim	sim		sim		não	não	não	não	
14 TimesofMoney	sim		sim	não	sim	sim		sim		sim	sim	não	não	
Subtotal Respondentes 2	4		4	3	4	4		3		3	3	1	1	
total de respondentes	13	4	7	10	12	5	7	7	0	7	6	5	5	2

Assim e antes de entrar na observação e análise das informações, etapas 5 e 6 de um trabalho de investigação conforme indicado na figura 1, importa lembrar o que se pretende com o presente trabalho de investigação. Assim e conforme é referido no ponto 7 – Técnicas a utilizar no estudo – pretende-se analisar a relação entre as variáveis dependentes e as variáveis independentes com base nos depoimentos recolhidos e, sempre que possível, suportada pela literatura técnica pesquisada e analisada. Deste modo e com base na análise das respostas obtidas será feita uma validação, ainda que preliminar e qualitativa, do “modelo” proposto, identificando eventuais ajustamentos/correções ao mesmo e, sempre que possível, suportado pelos trabalhos de investigação mais recentes sobre trocas comerciais e IDE.

## 2. Análise das informações recolhidas

Em termos metodológicos, o processo adotado para analisar as respostas obtidas foi o seguinte:

Análise das respostas do lado nacional, incluindo naturalmente a resposta obtida junto da Delegação da AICEP na Índia.

Análise das respostas obtidas do lado indiano, incluindo naturalmente a Embaixada da Índia em Portugal.

Análise conjunta, do lado nacional e do lado indiano, no sentido de perceber eventuais visões conjuntas que possam facilitar a definição e a implementação de um Plano de Ação para os *Stakeholders* interventores no ambiente de negócios internacional, visando potenciar na perspetiva nacional, as trocas comerciais e IDE entre Portugal e Índia.

A análise das respostas foi feita por cada questão dos dois questionários, razão porque, serão aqui elencadas as questões colocadas no âmbito do inquérito às entidades nacionais e às entidades indianas e sintetizadas as respetivas respostas. Em relação às respostas dadas, serão as mesmas analisadas, identificando inclusivamente as respostas sem significado se porventura não tiverem respondido à questão colocada.

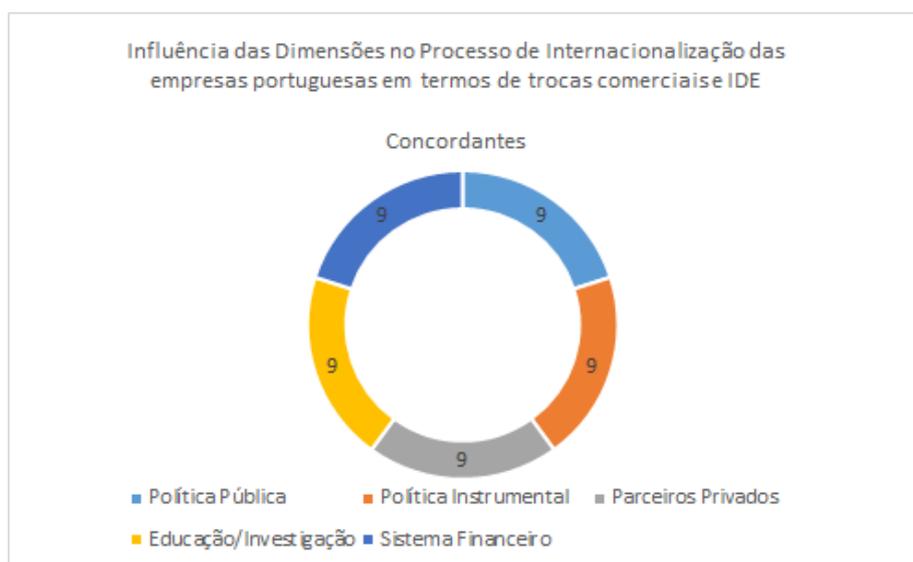
## 2.1. Análise das respostas do lado nacional

Serão todas as questões analisadas à exceção das questões 6 e 9, que tiveram respetivamente 1 e 0 respondentes.

### I. Análise do Processo de Internacionalização em termos genéricos

1. Qual a sua opinião sobre a influência das Dimensões “ Política Pública, Política Instrumental, Parceiros Privados, Educação/Investigação, Sistema Financeiro” no Processo de Internacionalização das empresas portuguesas em termos de trocas comerciais e IDE?

**Figura 3 – Influência das dimensões nos Processos de Internacionalização**



Relativamente a esta questão e conforme se espelha no gráfico 1, todos os inquiridos concordaram com a influência das dimensões inventariadas no Processo de Internacionalização das empresas portuguesas em termos de trocas comerciais e IDE.

Destaque, nomeadamente pela AICEP, para a relevância da Dimensão “Política Pública”, em que se afirma a existência de uma Estratégia de Internacionalização do País, com objetivo de diversificação de mercados, com aproximadamente 70 mercados-alvo, e de aumento da intensidade tecnológica dos produtos nacionais.

Referência ainda para definição de polos e *clusters*, potenciando uma visão integrada, assim como o fato de alguns sectores terem beneficiado de uma ação mais coletiva de clusterização como é o caso do calçado e moldes, em que processos de cooperação e inovação contribuíram para o reconhecimento externo de produto produzido em Portugal.

Por último e em defesa da melhoria substancial desta dimensão ao longo dos últimos anos, nomeadamente nos últimos 10 anos, foram apontados as seguintes evidências:

- O facto da diplomacia económica ser hoje uma realidade;
- O fato de se ter promovido o reposicionamento estratégico e a reorganização de um conjunto de entidades como a própria AICEP, para melhor responder aos diferentes *Stakeholders* e que, “curiosamente” apresenta um conjunto de unidades orgânicas que responde a muitas das entidades identificadas em cada uma das dimensões da presente investigação;
- O fato do Governo e do Presidente da República assumirem a liderança de muitas missões a países parceiros (atuais ou potenciais).

Embora esta seja a visão do *stakeholder* AICEP, outros *Stakeholders* nomeadamente representantes de outras dimensões, não têm esta visão, pondo a tónica essencialmente na Política Instrumental, reforçando o papel das entidades como a própria AICEP e a diplomacia económica.

Em termos de variáveis, a tónica foi colocada nos Sistemas de Incentivos Financeiros no âmbito dos QCA e que mais tem contribuído para os Processos de Internacionalização das Empresas Portuguesas quer de forma individual quer de forma coletiva através de ações conjuntas e ações coletivas.

Como registo, foi evidenciado que em 2011 entraram aproximadamente 750 candidaturas ao Sistema de Internacionalização quando em 2013 terão entrado mais de 2500 candidaturas para mais de 130 mercados internacionais.

Das respostas obtidas constata-se também o fato da dimensão “Educação & Investigação”, dimensão “Privada” e a dimensão “Financeira”, embora relevantes para o processo de internacionalização das empresas portuguesas, não têm tido a relevância necessária. Aliás, no caso da dimensão “Educação & Investigação”, parece haver inclusivamente algum divórcio entre o mundo académico e o empresarial, justificado, por um lado, pela dificuldade de integração da academia no ambiente empresarial e, por outro lado, por questões de cultura empresarial seguramente influenciado pelo perfil médio do empresariado nacional.

Por último e apesar da relevância das dimensões aqui referidas, há respondentes a afirmar que o Processo de Internacionalização das empresas portuguesas tem sido mais resultado de ações individuais das empresas do que o resultado de contextos favoráveis.

## 2. Que outras dimensões entende igualmente por relevantes?

Apesar de ter havido 4 respondentes, 3 deles não identificaram dimensões nos termos aqui propostos, podendo, nalguns casos, serem consideradas variáveis de uma determinada dimensão. Assim, apenas um respondente refere a Dimensão Institucional na vertente Internacional, tendo sido dado os seguintes exemplos: as entidades integrantes da Região Económica aonde o país se insere e que têm uma elevada influência nos processos de internacionalização das empresas, as Agências Multilaterais, e que poderá ser uma dimensão adicional a relevar em termos do modelo apresentado.

## 3. Para cada uma das dimensões referenciadas, quais as variáveis que entende como relevantes?

Embora tenha havido apenas 3 respondentes, a qualidade das respostas é bastante interessante em termos de variáveis e sobretudo em termos de indicadores para aferir as referidas variáveis. Para o efeito, foram identificadas para cada dimensão, as seguintes variáveis e indicadores:

Dimensões /Variáveis / Indicadores

<p><u>Política Pública</u> (Linhas de orientação)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos, políticas, planos, regras e avaliação</li> <li>• Vontade política</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento das Exportações - Aumento do nº de empresas exportadoras e da intensidade exportadora;</li> <li>• Diversificação de Mercados;</li> <li>• Subida na cadeia de valor internacional e da incorporação nacional nas exportações;</li> <li>• Importações com inserção na cadeia de valor das exportações;</li> <li>• Aumento da atração de IDE para Portugal;</li> <li>• IDE no exterior “arrastador” de exportações portuguesas;</li> <li>• Reposicionamento e Reorganização das Entidades interventoras no processo de Internacionalização das empresas portuguesas;</li> <li>• Engajamento do Governo e em particular do Primeiro Ministro e dos Ministro dos Negócios Estrangeiros e da Economia;</li> <li>• Formulação de estratégia de monitorização.</li> </ul>
<p><u>Política Instrumental</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promocional</li> <li>• Diplomacia económica</li> <li>• Incentivos financeiros</li> <li>• Portfolio de produtos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento de mercados. Produtos informativos;</li> <li>• Plataformas informativas e Simplificação administrativa;</li> <li>• Fiscalidade (convenções de dupla tributação; expatriamento</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferência de conhecimentos</li> </ul>	<p>de capitais; benefícios fiscais; iva transfronteiriço);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concessão de vistos; certificado de residência fiscal;</li> <li>• Estímulos à Concentração Empresarial e Redes de Cooperação (Fusões e Aquisições; Cooperação GE Internacionalizadas-Pme; Clusterização da Economia);</li> <li>• I&amp;D aplicada no desenvolvimento de produtos; Patentes;</li> <li>• Marcas com notoriedade e Marca Portugal nalguns sectores;</li> <li>• Intervenção junto dos media nacional e internacional;</li> <li>• Transporte e Logística- Taxas aduaneiras, intermodalidade, contentorização/exportação grupada;</li> <li>• Redução de custos de produção – energia;</li> <li>• Licenciamento industrial, comercial e turístico – simplificação;</li> <li>• Arbitragem – alternativa para dirimir conflitos internacionais;</li> <li>• Ordenamento, Localização Empresarial a preços competitivos;</li> <li>• Marketing territorial – Um País</li> </ul>
--	--	---

		<p>interessante para Produzir, Inovar, Trabalhar e Viver;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Candidaturas aos Sistemas de Incentivos de apoio à Internacionalização;</li> <li>• Seminários e ações de formação.</li> </ul>
<p><u>Parceiros Privados</u> (Associações, câmaras de comércio, empresas de consultoria)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Portfolio produtos de assistência técnica</li> <li>• Transferência de conhecimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoção de projetos orientados para mercados estratégicos;</li> <li>• Desenvolvimento de programas de apoio à competitividade e internacionalização das empresas;</li> <li>• Realização de Programas de apoio a contextos favoráveis - Estudos Oportunidade; Mobilização de Redes Internacionais; Criação de Plataformas Informativas; Seminários, Missões, Feiras, Encontros; Realização de estudos de caso de sucesso;</li> <li>• Programas de capacitação do empresariado nacional atual e potencial;</li> <li>• Participação das Associações nas congéneres europeias e/ou mundiais;</li> <li>• Conhecimento de mercados. Produtos informativos;</li> <li>• Pareceres sobre assuntos regulatórios ao nível do</li> </ul>

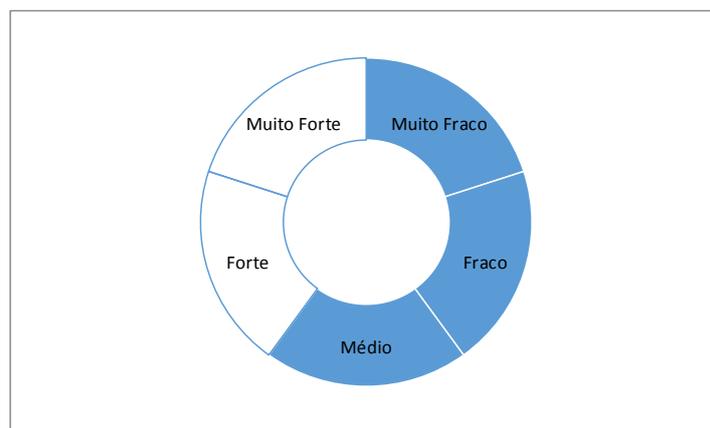
		ambiente de negócios ligados à internacionalização.
<u>Educação/Investigação</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção de conhecimento teórico e prático</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internacionalização das universidades em termos de alunos, docentes e investigadores;</li> <li>• Necessidade de implementar processos de i&amp;d em parceria com centros internacionais desde a criação do produto ou serviço. É a forma que permite que o produto chegue ao mercado satisfazendo os consumidores ou utilizadores de vários mercados;</li> <li>• Programas Educativos (parceria entre Universidades);</li> <li>• Promoção de cultura maker de produção de produtos via prototipagem rápida e colocação para teste em plataformas internacionais.</li> </ul>
<u>Sistema Financeiro</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtos financeiros de apoio a internacionalização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoios financeiros à internacionalização seja em termos de projetos individuais, seja em termos de projetos de cooperação e de ações coletivas;</li> <li>• Capitalização de PME para reforço dos capitais permanentes para garantir investimento e internacionalização;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de Fundo público para Internacionalização (com apoio da Garantia mútua) podendo ter participações privadas por exemplo de Empresas Internacionalizadas;</li> <li>• Pacotes integrados (Financiamento Bancário + Incentivos+ Seguros de crédito); Transformação de Financiamentos mezanine em capital; <i>Business Angels</i> – atração de investidores individuais internacionais; Facilitação de acesso das empresas às IFI nos processos de investimento externo; Facilitação de acesso às Plataformas de <i>crowdfunding</i> para acesso a financiamento ou capital</li> </ul>
--	--	--

4. Relativamente ao Grupo de *Stakeholders* em que está integrado, qual o papel que este tem desempenhado no processo de internacionalização das empresas nacionais?

Tendo em conta o número de respondentes, 7, agrupados por 4 dimensões, pode-se sintetizar as suas posições com base no seguinte esquema:

**Figura 4 – Influência global dos Stakeholders no Processo de Internacionalização**



Assim, em termos gerais pode-se dizer que atualmente os *stakeholders* que em Portugal atuam no ambiente da internacionalização têm uma influência média sobre o processo de internacionalização das empresas nacionais. Esta posição, de influência “média”, deve-se ao fato de, conforme já anteriormente referido, haver dimensões como a “Educação & Investigação” e “Financeira”, significativamente aquém do desejável e outras como a Dimensão “Pública Instrumental” como uma forte influência no processo de internacionalização das empresas nacionais.

#### 4.1. Quais os principais resultados atingidos?

A evolução do número de candidaturas individuais e coletivas, referidos na questão 1, o aumento dos investimentos das empresas nacionais em termos do processo de internacionalização, a diversificação dos mercados e gradual transição para produtos de maior valor acrescentado, permitem perceber uma evolução positiva e inequívoca em termos do processo de internacionalização das empresas portuguesas.

Em termos de registos mais operacionais, veja-se a título meramente exemplificativo, os resultados de um projeto “Export Contact” em 2014 com 138 participações (as respostas das empresas são relativas à evolução num período de dois anos):

Aumento médio das exportações	32%
Aumento do Peso das Exportações /Volume de Negócios	4,6%
Realização de Acordos de Parceria	18% das empresas
Angariação de Novos Clientes	40% das empresas
Representações Comerciais	30% das empresas

Outros resultados apontados dizem respeito ao recurso pelas empresas à Banca Multilateral seja em termos de prestação de garantias seja em termos de financiamento de projetos empresariais que promovam o desenvolvimento sustentado nas regiões de implantação assim como o recurso cada vez maior das empresas portuguesas aos concursos promovidos no âmbito do Procurement Internacional, nomeadamente pelas Agência Multilaterais e Bilaterais, como BAfD, BM, U.E., BID, BAD, entre outros.

Como resultados instrumentais, mais produtos informativos, mais capacitação, mais divulgação, mais empresas apoiadas. É perceção da AICEP que a esmagadora maioria das empresas envolvidas em processos de internacionalização, recorreram ou recorrem aos serviços da sua agência.

#### 4.2. Quais os principais constrangimentos?

O fraco crescimento económico, a elevada taxa de desemprego, as restrições orçamentais, são por si e diretamente fatores de constrangimento ao processo de internacionalização, para além de que, cria uma perceção internacional do país de alguma fragilidade o que, naturalmente, influencia o processo de internacionalização.

Do inquérito aplicado a 5.000 empresas em 2014 os principais constrangimentos identificados em termos de internacionalização foram: custos da exportação; escassez de financiamento; canais de distribuição; dificuldade em concretizar investimentos nas linhas de produção; capacitação.

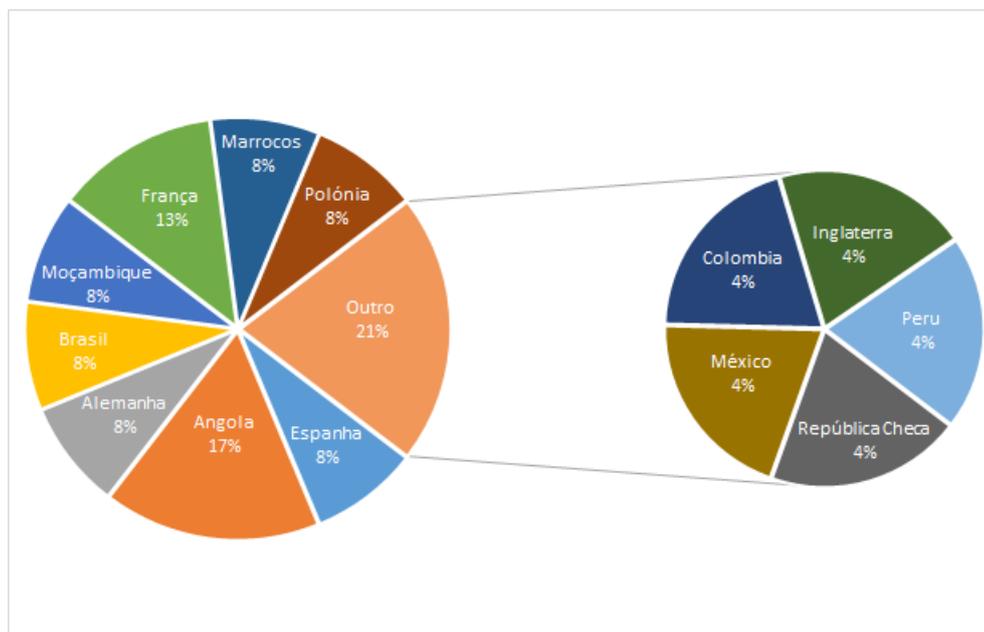
Em termos de contexto foram apontados os seguintes constrangimentos: dispersão dos organismos, não disponibilização de informação rápida sobre as particularidades dos mercados; morosidade de processos;

Elementos facilitadores referidos pelas empresas: idioma; conhecimento de outras empresas portuguesas nos respetivos mercados, nomeadamente casos de sucesso.

#### 5. Na sua opinião qual o país que identifica como o caso de sucesso de Portugal em termos de Internacionalização?

Os 8 respondentes identificaram 13 países diferentes como casos de sucesso de Portugal em termos de Internacionalização. As frequências relativas apuradas foram as seguintes:

**Figura 5– Casos de sucesso de Portugal em termos de Internacionalização**



Ainda que as escolhas feitas não tenham sido suportados por registos, p.e. estatísticos, nomeadamente em termos de trocas comerciais e IDE, não deixa de ser uma manifestação da opinião dos respondentes e que é demonstrador de uma grande diversidade de opiniões quanto aos casos de sucesso de Portugal.

Algumas justificações das escolhas feitas pelos respondentes prendem-se com a magnitude dos processos de internacionalização, com o fato das economias emergentes, não se terem ainda consolidado, sendo, nesses mercados, mais frequente as iniciativas isoladas de Grandes Empresas, sem efeito de arrastamento de PME's. Este último, efeito de arrastamento, é muito visível nas principais economias europeias, em Marrocos, Colômbia, entre outros.

#### 7. Quais as vantagens de um Modelo de Gestão em Rede dos *Stakeholders*?

Da análise das respostas dos 7 respondentes, entendeu-se uma das respostas como não tendo significado no âmbito da presente investigação pelo que, foram validadas 6 respostas. Em relação a estas, há unanimidade em relação às vantagens de Modelo de Gestão em Rede dos *Stakeholders* numa lógica de plataforma colaborativa e multidimensional. Entre as vantagens, referência para as seguintes: economia de recursos; ações com maior visibilidade; especialização dos *Stakeholders* no seu “core”; colaboração numa logica de cliente-fornecedor; redução/eliminação de zonas de sobreposição; comunicação aos clientes,

nomeadamente às empresas, do papel dos diferentes *Stakeholders* de forma mais entendível pelo mercado.

Por parte da AICEP há inclusivamente a referência ao facto da sua Estrutura Orgânica ter sido desenhada tendo em conta muitas das dimensões da presente investigação e de forma a melhor responderem aos seus *Stakeholders* e clientes como sejam: área de conhecimento, área para responder ao Governo, área das Associações Empresariais, área das Grandes Empresas e áreas das PME's.

Em termos de registos, foram referenciados os seguintes para além do próprio desenho da Estrutura Orgânica da AICEP: Fundação Ciência & Tecnologia; IFD; Ligação agricultura e indústria.

Relativamente aos constrangimentos para a implementação de um Modelo de Gestão em Rede para além de falta de cultura e prática de cooperação, foram referenciados os seguintes constrangimentos: *Stakeholders* estão inseridos em redes internacionais muito diferentes e com dinâmicas próprias; Atuação muito transversal e com sobreposições dos *Stakeholders*; As fontes de financiamento, nomeadamente incentivos têm estimulado a dispersão e descaracterizado os papéis das próprias instituições; A própria questão da “vontade de protagonismo”, constitui muitas vezes um sério constrangimento à Gestão em Rede.

De acordo com os respondentes, trata-se de uma área com grande potencial de melhoria, mas em que, para alguns, já há, “algum caminho feito”. Um dos respondentes, referiu inclusivamente que a academia, por ser equidistante, poderia ter um papel de maior protagonismo neste modelo de Gestão em Rede.

8. Em termos das dimensões de contexto, quais as linhas gerais de um Plano de Ação que entende como relevantes para acelerar e redimensionar o processo de internacionalização das empresas nacionais?

Embora tenha havido 4 respondentes, a análise das respetivas respostas permite concluir que nenhuma delas avança com soluções concretas em termos do Plano de Ação. Ainda assim, referência para uma medida do Plano de Ação que permita uma monitorização das alterações de comportamentos dos mercados, nomeadamente os mercados –alvo; Medidas que promovam Inteligência e Transferência de Conhecimento; Ações de formação que integrem diferentes *Stakeholders*. A este nível foi apresentado por um dos respondentes a título meramente exemplificativo, uma ação de formação envolvendo a Mota&Engil/Câmara de

Comércio e Indústria/ ISEG para demonstrar a abordagem a um determinado mercado; Projetos que promovam Redes de Cooperação para abordagem do mercado internacional; Produtos Financeiros especializados para os diferentes segmentos dos mercados internacionais.

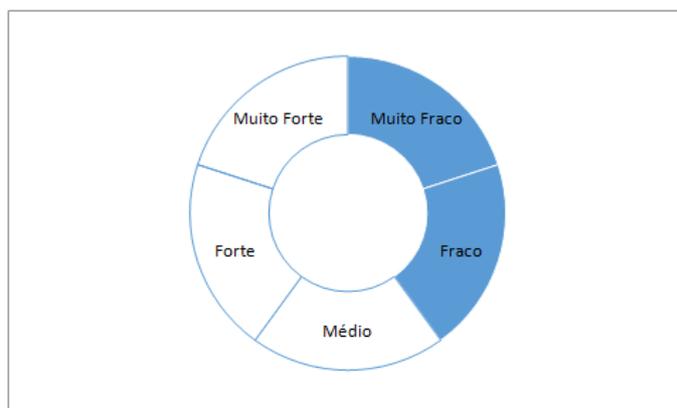
*Tendo sido abordado o processo de Internacionalização das empresas nacionais de forma genérica, vamos agora abordar o processo de internacionalização Portugal – Índia.*

## II. Portugal - Índia, relação comercial e IDE

10. Qual a leitura que faz da Relação Portugal – Índia em termos das trocas comerciais e IDE?

A análise das respostas dos 4 respondentes, permite perceber que as relações Portugal-Índia em termos das trocas comerciais e IDE, atendendo à abertura ao exterior por parte da Índia, ao potencial do mercado indiano e à “inevitabilidade” da internacionalização da economia portuguesa, situa-se ainda a um nível fraco, ainda que tendo evoluído positivamente até 2013 e regredido em 2014, conforme se traduz com o seguinte diagrama:

**Figura 6 – Relação Portugal –Índia em termos de trocas comerciais e IDE**



Ainda assim importará fazer referência para a posição da AICEP que entende que, se atendermos à capacidade por parte de Portugal em termos de atratividade da Índia, ser muito limitada, então a relação Portugal-Índia não será tão baixa quanto muitas vezes é feita referência, para além de que, as trocas comerciais entre os dois países são significativamente superiores aos dados publicados segundo afirmação de um dos *stakeholders*.

11. Tendo por base as dimensões de contexto já referenciadas, de que forma as mesmas influenciam o Processo de Internacionalização Portugal – Índia, em termos de trocas comerciais e IDE?

<u>Política Pública</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Política de abertura do país Índia ao mercado internacional;</li><li>• Aposta da Índia no “Make in India”;</li><li>• Índia inserida na Commonwealth e nos Mercados Regionais ( SAARC; SAFTA; ASEAN);</li><li>• Acordos com a EU – atualmente mais favoráveis para a Índia;</li><li>• Portugal tem estado muito concentrado nos mercados Europeus tradicionais;</li><li>• Ausência em Portugal de uma estratégia concertada e visível para a entrada nos mercados emergentes;</li><li>• Boas relações Político- Institucionais entre os dois países.</li></ul>
<u>Política Instrumental</u>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Insuficiente informação e divulgação sejam dos países, seja do ambiente de negócios seja até das oportunidades de negócio;</li><li>• Diplomacia Económica deficitária de ambos os lados;</li><li>• Fiscalidades (convenções de dupla tributação; proteção de investimentos) existem ainda que insuficientemente divulgados;</li><li>• Acordo de Segurança Social Portugal-Índia, assinado em 2013 e facilitador da obtenção de emprego nos 2 Países;</li><li>• Existência de Marcas/ Empresas com notoriedade nos dois países que podem alavancar a relação comercial e de</li></ul>

	<p>investimento entre os dois países;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte e Logística - pouco competitiva;</li> <li>• Língua Inglesa – ainda deficitário nas empresas portuguesas;</li> <li>• “Goa Door” (vantagens culturais, língua, história, religião, hábitos alimentares e sociais) não tem sido potenciada;</li> <li>• Comunidade Indiana em Portugal “muito fechada”. A Fundação Oriente por exemplo com atuação positiva deveria apresentar programas de maior interculturalidade;</li> <li>• Elevados constrangimentos nomeadamente burocráticos (por exemplo, a obtenção de vistos);</li> <li>• Não estão do lado de Portugal, identificados e naturalmente promovidos os sectores com reais potencialidades na relação com a Índia.</li> </ul>
<p><u>Parceiros Privados</u> (Associações )</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de produtos informativos e de transferência de conhecimento;</li> <li>• Défice na relação Institucional com as congéneres;</li> <li>• Quase inexistência de Missões externas à Índia ou Inversas ou de Encontros b2b.</li> </ul>
<p><u>Educação/Investigação</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índia, população jovem existindo segmentos altamente qualificados;</li> <li>• Instituto da Cooperação e da Língua - rede do Camões, I.P. na Índia;</li> <li>• Parcerias “ avulsas entre Universidades;</li> <li>• Portugueses e Indianos têm-se focado nas áreas linguísticas e sociais e pouco nas áreas técnicas tecnológicas e empresariais;</li> <li>• Atuação positiva mas escassa de ONG;</li> <li>• Existe o acordo de cooperação Científica e</li> </ul>

	<p>Tecnológica Portugal Índia através da Fundação para a Ciência e Tecnologia para a mobilidade dos investigadores: Os concursos são pouco divulgados; desconhece-se o impacto e a investigação aplicada realizada nas diversas áreas;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• AESE Business School (leva alunos de mestrado a Bangalore) - não se conhecem os impactos ao nível de negócios</li><li>• Fundação Champalimaud - C Tracer (Investigação conjunta)</li></ul>
<p><u>Sistema Financeiro</u></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendências do sistema financeiro Indiano (Crescimento do crédito de retalho; do negócio bancário internacional; Confiança e importância crescentes do negócio com PME);</li><li>• Automatização e internet / mobile banking ;</li><li>• Inclusão financeira (zonas rurais e população menos favorecida);</li><li>• Índia integra Bancos de Desenvolvimento (BAD;ADB;BIS) – linhas de financiamento de projetos e promoção de concurso como oportunidades para as empresas portuguesas;</li><li>• Comunidade Indiana – poderia ser chamada ao papel de Business Angels para projetos de parceria;</li><li>• A Índia ainda não está na rota da Banca de Desenvolvimento em Portugal;</li><li>• A CGD com um escritório de representação em Bombaim e com um escritório em Pangim</li></ul>

12. Relativamente ao Grupo de *Stakeholders* em que está integrado, qual o papel que este tem desempenhado no processo de internacionalização Portugal – Índia em termos das trocas comerciais e de IDE?

Dois respondentes da dimensão Privada – associação empresarial e empresa de consultoria - um da dimensão Financeira e um da dimensão “Ensino & Investigação” num total de 4 respondentes. As respostas têm a ver com aquilo que cada um dos 4 respondentes está a fazer atualmente em relação ao mercado da Índia, havendo por isso restrições várias em termos de eventuais generalizações.

Assim a Associação refere apenas a realizações recentes de workshops sobre o Mercado Indiano e encontros esporádicos de natureza institucional, enquanto a empresa consultora refere o acordo de parceria com empresa de consultoria em Goa, apoio às associações nacionais em termos de missões e estudos de mercado sectoriais e apoio às empresas indianas e portuguesas em termos de estudos de mercados e estratégia de internacionalização.

A entidade financeira refere que apoia as empresas portuguesas com produtos especializados nomeadamente ao nível do *trade finance* - têm cerca de 40% das operações de importações- e com presença local- acima referida- dispondo de acordos com bancos indianos, como por exemplo o State Bank of India. Apoiam também as empresas portuguesas ao nível do aconselhamento com o trabalho de “*business intelligence*” que fazem.

A entidade de ensino fez referência a parcerias com universidades indianas e a programas, como os MBA da Business School, que contemplam duas semanas de estadia na Índia, nomeadamente em Bangalore numa universidade parceira.

Em termos de constrangimentos foram referidos os seguintes: distância física e cultural, com a Índia a apresentar referenciais culturais muito diferentes dos europeus e de elevada complexidade; baixa sensibilidade das empresas indianas para o mercado da internacionalização e para as práticas do mesmo, p.e. as rates de consultoria praticadas pelas empresas europeias são de todo impraticáveis no mercado empresarial da Índia (PME’s); o fato da Índia não estar ainda no radar e nas prioridades de Portugal faz com que ainda não se tenham criado estratégias promocionais, dinâmicas empresariais, por exemplo em termos de “efeito de arrastamento”.

13. Em termos das dimensões de contexto e respetivas variáveis, quais as linhas gerais de um Plano de Ação que entende como relevantes para acelerar e redimensionar o processo de internacionalização em termos das trocas comerciais e IDE, entre Portugal e Índia?

O respondente da Dimensão “Política Instrumental”, referiu ser imperioso fomentar seminários na e sobre a Índia, dando conta das condições reais da Índia nomeadamente em termos de cultura e formas de se fazer negócios com a Índia.

O respondente da dimensão “Ensino & Investigação”, fez referência explícita ao potencial do mercado indiano que, com uma população jovem e qualificada, procura países para estudarem, assim como o potencial de intercâmbio em termos de docentes e investigadores.

A necessidade de, sempre que possível, haver lógicas de reciprocidade (p.e. vistos) de forma a poder potenciar as relações entre os dois países.

Em termos da promoção do país Portugal, a realização de filmagens da maior indústria cinematográfica do mundo, personalizada pela *Bollywood*, em Portugal, poderá reforçar o turismo indiano- com cada vez maior poder de compra- em Portugal e com isso, as relações comerciais entre os dois países. (primeiro filme indiano rodado em Lisboa e Algarve foi em 2014).

Os respondentes da Dimensão privada, elencaram as seguintes ações:

- Contribuir, enquanto país europeu, para o fecho de negociações – Acordo do Comércio Livre entre a EU e a Índia;
- Promover a Diplomacia Económica de forma mais pró-ativa;
- Identificar setores e fileiras conjuntas onde se possam integrar empresas Indianas e Portuguesas em processos de parceria. Por exemplo as apostas sectoriais indianas decorrentes de vários MoU entre o Estado Indiano e as Empresas e a estratégia do “Make in India” conjugado com os sectores em que Portugal pode efetivamente ser competitivo e acrescentar valor, poderia permitir um “match” interessante em termos de sectores prioritários a partir do qual poderia surgir um conjunto de ações para o reforço da internacionalização desses setores/ fileiras;
- Criar Plataforma para Informação e fóruns colaborativos entre as empresas dos dois países;
- Identificar oportunidades conjuntas no âmbito da Lusofonia (Portugal-India/Goa-África- Brasil);
- Promover a aprendizagem da língua inglesa;

- Criar programa conjunto para melhoria de competitividade de PME portuguesas e indianas em conjunto (tipo Formação-ação);
- Colocar a relação Portugal-Índia nos media;
- Criação de mais informação e informação mais especializada em termos de setores/fileiras e oportunidades de negócio;
- Desenvolver produtos ao nível da transferência de conhecimentos nomeadamente junto do empresariado nacional.

14. Que formas de internacionalização entendem como razoáveis em termos de IDE de Portugal para a Índia?

Apenas dois respondentes -um da dimensão “política instrumental e outro da dimensão “educação & investigação- e com um tipo de resposta muito similar entre ambos: há diferentes formas de internacionalização em termos de IDE de Portugal para a Índia em que as empresas assumem sozinhas o projeto na Índia, caso da Petrotec, em joint-venture com parceiro local, caso da EFACEC, ou outras alternativas em termos de formas de internacionalização, via representantes locais.

## **2.2. Análise das respostas do lado indiano**

Conforme já referido, as respostas neste ponto serão na perspetiva das entidades e dos “opinion maker” da Índia e visando o reforço do processo de internacionalização das empresas indianas no mercado internacional em geral e no mercado português ou nas regiões económicas em que Portugal está integrado – U.E. e CPLP - em particular.

Atendendo ao número reduzido de respondentes, ao fato de alguns não terem conhecimento do mercado português e também à pouca qualidade da resposta do representante da dimensão “Política Instrumental”, pode-se antecipadamente concluir pelo número reduzido de respostas válidas e, como tal, pela pouca representatividade desta subamostragem. Ainda assim, algumas respostas foram interessantes no sentido de contribuir para perceber o racional do lado indiano em termos do processo de internacionalização e em termos da relação comercial Portugal-Índia.

Dado que o inquérito por questionário foi aplicado em inglês, ao transcrevermos as questões, serão as mesmas colocadas em inglês.

## I. Generic Analysis of the Internationalization Process

1. What is your opinion on the influence of the Dimensions "Public Policy, Instrumental Policy, Private Partnership, Education / Research, Financial System" in the Internationalization Process of Indian companies in terms of commercial trade and FDI?

Os 4 respondentes reconhecem a influência das dimensões inventariadas na internacionalização das empresas indianas em termos de trocas comerciais e IDE. Contudo parece ser inequívoco que a dimensão fundamental em termos da sua influência no processo de internacionalização das empresas indianas é a dimensão “Política Pública”. A política de IDE foi recentemente reforçada depois de salvaguardar os interesses nacionais, visando alavancar o tecido empresarial nacional com capital externo, tecnologia e know-how e com isso potenciar o crescimento económico, a criação de emprego e contribuir para a melhoria do bem-estar das populações. A abertura recente da maioria dos sectores de atividade ao IDE (decisão política) veio reforçar de forma significativa o IDE na Índia.

A dimensão “Financeira” surge como a segunda dimensão mais influente em termos do processo de internacionalização das empresas indianas em termos das trocas comerciais e IDE. Em termos opostos a dimensão “Educação & Investigação” aparece como a dimensão menos influente do processo de internacionalização. Contudo e ainda assim, admite-se que a academia tem promovido uma mudança de atitude relativamente à recetividade do capital externo que, há bem pouco tempo atrás, não existia.

2. For each of the referred dimensions, which are the variables that you consider as most relevant?

O respondente representante da dimensão “Privada”, refere as variáveis do “commitment” do Governo em matéria de Internacionalização, assim como a necessidade na dimensão “Política Instrumental” de ser criada uma plataforma autorizada e reconhecida que pudesse albergar as oportunidades de negócio no estrangeiro de forma a potenciar o processo de internacionalização das empresas indianas.

Um dos respondentes da academia refere como a principal variável a mudança de paradigma em termos de desenvolvimento económico transitando de uma economia “centralizada e fechada” para uma economia aberta.

3. Regarding the Stakeholder Group where you belong in, what is the main role played by your organization in the internationalization process of companies? What are its main achievements? What are its main constraints?

O respondente da dimensão “Privada” refere que têm apoiado empresas na identificação dos mercados mais adequados, realizando estudos de mercados e Formulação de estratégias de Internacionalização fazendo recurso a ferramentas de análise estratégica. Recentemente têm feito o acolhimento das empresas internacionais em Goa, tratando inclusivamente dos processos de licenciamento.

Um dos representantes da dimensão “Ensino & Investigação”, refere que a academia tem uma intervenção de “mero” comentador e muito raramente de assessoria, fato que constitui um constrangimento grande quanto ao papel da Organização nos processos de Internacionalização.

4. In your opinion which is the country that identifies a success story of India in terms of internationalization?

De acordo com os respondentes, foram identificados como principais investidores na Índia os seguintes países: Alemanha, E.U.A., Japão, por via das suas principais multinacionais (p.e. Honda/Suzuki; GM/Ford; Siemens e Bosch). Um dos respondentes referiu ainda o substancial investimento que a China está a fazer nos caminhos-de-ferro da Índia. Em termos gerais e de acordo com índice geral de captação de IDE a Índia tem vindo anualmente a progredir de forma substancial em termos de captação de capitais e de realização de investimento no estrangeiro.

A justificação para a captação de IDE prende-se com a necessidade de capital, tecnologia e *know-how* por parte das empresas indianas que têm um mercado doméstico de muito grande dimensão e em crescimento, para além - desde a abertura da economia ao exterior- do mercado internacional.

Em termos dos países que mais captam o IDE da Índia, foi apontado os E.U.A., tendo sido referenciados os investimentos feitos nos E.U.A. pelos grupos indianos com ONGC, Tata, Reliance e Hindalco.

5. Considering the selected country, how do you analyze the relevance of the dimensions mentioned in question 1 and amongst the various dimensions, which are the one that you highlight?

A totalidade das respostas vai para a dimensão “Política Pública”, sendo explicitado que até a liberalização e abertura da economia ao exterior (decisão política operacionalizada), as empresas indianas não tiveram a oportunidade de poderem formular estratégias de internacionalização e beneficiar do mercado internacional. Com a abertura da economia ao exterior, as empresas indianas a operarem no mercado nacional foram “pressionadas” a tornarem-se mais competitivas, perante a concorrência das empresas estrangeiras.

Um dos respondentes referiu ainda a dimensão “Educação & Investigação” no sentido da sua contribuição para a geração de um ambiente de maior receptividade do IDE na Índia bem como as Parcerias Público-Privadas, como uma das variáveis da “Política Instrumental” com maior significado.

Referência adicional para o facto de um dos respondentes ter frisado o papel do Banco Mundial que, através dos seus relatórios e publicações, foi gerando, junto da comunidade internacional, um clima de confiança em termos de investimentos na Índia. Relevante este comentário se atendermos um membro da academia nacional tinha proposto uma dimensão adicional em termos do Modelo apresentado e que foi designado por “Envolvente Institucional Internacional”.

6. Regarding the context dimensions, what are the outlines deemed for the action plan to accelerate and re-dimension the internationalization process of the national companies?

As propostas apresentadas pelos 3 respondentes, em termos de ações a serem implementadas, colocam-se ao nível das dimensões “Política Pública e Política Instrumental”:

- Análise, controle e avaliação da Política em termos de IDE;
- Criação de uma plataforma autorizada e reconhecida que possa albergar as oportunidades de negócio no estrangeiro de forma a potenciar o processo de internacionalização das empresas indianas. Eventualmente a ser criada numa iniciativa Parceria Público Privada.

- Criação de uma célula que possa dar continuidade as muitas missões que são realizadas, uma vez que se constata que durante as missões são inventariadas várias hipóteses de colaboração que depois não têm sequência.

*Having addressed the generic issue about the internationalization process of the national companies, we shall now come to the internationalization process between Portugal - India.*

## **II. Portugal – India, trade relation and FDI**

7. How do you analyze the relation between Portugal – India in terms of FDI and trade?

Tendo em conta o referido pelos 3 respondentes, pode-se concluir que há uma relação política excelente entre os dois países, existe um conjunto de instrumentos bilaterais, já há muito criados, há excelentes oportunidades de negócio (por exemplo do lado português, os vinhos, energias renováveis, defesa, construção civil, entre outros e do lado indiano, produtos do mar, couro, especiarias, roupa, cafés, produtos farmacêuticos, algodão, têxteis sintéticos, entre outros), mas ainda se está num patamar bastante aquém do potencial ainda que, crescendo anualmente.

*In case you consider you don't have in depth knowledge about the relationship between Portugal – India, we will end up the present Survey.*

8. Based on the context dimensions already mentioned, how do you think these dimensions influence the Internationalization process between Portugal – India in terms of FDI and trade?

Conforme referido na questão anterior, há, segundo a Embaixada da Índia em Portugal, uma excelente relação política entre os dois países, havendo inclusivamente uma “*joint commission meeting*” que se reúne de dois em dois anos, uma vez na Índia outra em Portugal e que tem por missão, enquadrar e formatar o reforço da colaboração entre os dois países. Tal como já foi igualmente referido, do ponto de vista da dimensão da “Política Instrumental”, está há muito criado um conjunto de instrumentos facilitadores do reforço das trocas comerciais e IDE entre os dois países (acordos entre Estados- nomeadamente económico,

financeiro e fiscais- acordos entre associações empresariais, Golden Visa-aplicável aos empresários indianos-, comissão Ciência & Tecnologia, entre outros) que claramente potenciam o reforço da colaboração entre os dois países.

Ainda é opinião de um dos respondentes- dimensão privada- de que e pese embora se registe os desenvolvimentos acima referidos e que são positivos, não se está a fazer um esforço estruturante dando prioridade às oportunidades de negócio que vão surgindo. Desta forma e segundo o mesmo respondente, não foi nem está a ser feita uma avaliação efetiva das necessidades, condições atuais e potencialidades de cada país, de forma a potenciar uma abordagem estruturada (de referir que é uma das razões da presente investigação), mesmo tendo em atenção a situação económica da Europa em geral e de Portugal em particular nos últimos anos. Sendo mais atrativo do lado indiano, importará salientar que se trata de um mercado difícil e cuja abordagem tem que ser feita numa perspetiva de médio e longo prazo, uma vez que a temporalidade dos negócios na Índia é bem superior ao que se assume como razoável na Europa e esta é uma das razões para o insucesso de algumas iniciativas empresariais estrangeiras na Índia.

9. Regarding the Stakeholder Group where you belong, does it play a specific role for the internationalization process of Portugal-India in terms of trade and FDI? What are its main achievements? What are its main constraints?

O respondente enquadrado na dimensão Privada, referiu a parceria que tem com uma empresa congénere em Portugal e em conjunto já realizaram seminários na Índia para promover a internacionalização das empresas indianas nomeadamente para Portugal, Europa e África, participaram na elaboração de um business plan para um projeto no sector dos Moldes em Goa, na elaboração de estudos de mercado para empresas indianas interessadas no mercado internacional, no apoio a missões empresariais promovidas por associações empresariais portuguesas à Índia, bem como a missões de empresários indianos a Portugal e Cabo Verde. Em termos de constrangimentos o primeiro apontado refere-se à fiabilidade da informação que pode ser oriunda da não existência / disponibilidade da informação requerida, mas também pela não captação e/ou transmissão adequada ao parceiro das necessidades do Cliente.

Por outro lado quando os negócios /projetos são colocados a nível governamental, seja central seja estadual, é imperioso que do outro lado, também se faça representar a nível governamental.

Muito embora não tenha sido referido pelo respondente da dimensão “Política Instrumental”, importará referir os vários encontros promovidos pela embaixada da Índia em Portugal, visando o reforço da relação nomeadamente em termos de económicos entre os dois países e envolvendo entidades como juntas de freguesia, testemunhos de grupos empresariais nacionais instalados na Índia e grupos indianos instalados em Portugal, empresas consultoras, entidades de ensino universitário e “*opinion makers*”.

10. Considering the context dimensions and its variables, which are the outlines of an action plan deemed as relevant to accelerate and re-dimension the internationalization process in terms of trade and FDI between Portugal and India?

O respondente enquadrado na dimensão “Privada” referiu as seguintes ações visando a dinamização do processo de internacionalização em termos de trocas comerciais entre Portugal e Índia:

- Criação de uma plataforma de informação enquadrada num centro de informação, de preferência “apadrinhado” pelo Governo que possa centralizar, listar e promover as todas oportunidades;
- Criação de um órgão consultivo que identifique e faça o seguimento das oportunidades e com capacidade de resposta rápida;
- Reforço das missões governamentais e empresariais pelos diferentes Estados da Índia;
- Centro financeiro para financiar os projetos.

### **2.3. Análise conjunta das respostas e respetivo suporte teórico**

Muito embora o desenho do Plano de Ação visando a criação de um contexto mais favorável à internacionalização em termos de troca comerciais e IDE, uma das proposta de *output* da presente Investigação, deva ser proposto em função das necessidades e das capacidades do país, até porque haverá medidas transversais aos diferentes países, importará que se tome em

consideração sempre que possível o racional do país com quem se pretende reforçar a relação em termos dos processos de internacionalização.

Assim e conforme já referido, neste ponto será feito uma análise conjunta das respostas dos interlocutores dos dois países de forma a serem identificadas perspectivas de análise comuns que poderão potenciar medidas que são igualmente preocupação do lado do parceiro e perspectivas de análise diferenciadas ou até antagónicas que poderão evitar a adoção de medidas que, por não serem prioridades do parceiro ou por este não estar ainda suficientemente sensibilizado para as mesmas, poderão ser menos eficazes no imediato, evitando-se com isso, obstáculos que deverão ser previamente trabalhados.

Simultaneamente será identificado o respetivo suporte teórico em termos da investigação mais recente sobre o tema internacionalização, mais especificamente trocas comerciais e IDE.

### ***2.3.1. Dimensões de contexto e sua influência nos processos de internacionalização***

Em termos das dimensões de contexto e sua influência nos processos de internacionalização-trocas comerciais e IDE- (questão nº1), parece haver uma leitura unânime de que as dimensões apresentadas são claramente influenciadoras dos processos de internacionalização dos países. Contudo em termos da relevância e hierarquização das dimensões apresentadas a leitura dos dois países é bem diferente. Em Portugal a primazia é dada à dimensão “Política Instrumental” e dimensão” Privada”- havendo inclusivamente alguns respondentes a dizer que a internacionalização deve-se maioritariamente às iniciativas individuais dos empresários e pouco ao contexto favorável- na Índia há unanimidade em termos da primazia da dimensão “Política Pública” o que parcialmente pode ser explicado pelo processo histórico de cada país quando à abertura da economia ao exterior. Contudo parece inequívoco do lado português que se questione se efetivamente existem objetivos estratégicos de internacionalização, nomeadamente em termos de diversificação de mercados, fileiras a priorizar e que aumentem a intensidade tecnológica dos produtos nacionais e se esses objetivos são plenamente transmitidos e sobretudo apropriados pelos outros *Stakeholders*, igualmente a operarem em termos de contexto.

Do ponto de vista da investigação, já na década de noventa se concluía que objetivamente se observavam diferenças significativas entre os países em termos do ambiente de negócios baseado na qualidade das instituições (Coase,1998).

Outra investigação de 2010 refere o seguinte “... Ainda que se trate de uma estratégia empresarial orientada para ganhos privados, a ação de expandir internacionalmente atividades e operações das empresas, repercute consideravelmente nas dinâmicas de crescimento económico dos países, tanto na origem como no destino, adquirindo desta forma, conteúdo para uma agenda pública e política de interesse governamental” (Dicken, 2010).

A concessão de incentivos, fiscais e/ou financeiros, é um estímulo para atrair IDE e por isso mesmo é, ele próprio, um registo que comprova que o IDE traz significativas vantagens para os países emissores e sobretudo para os países recetores em termos de transferência de capital e tecnologia e qualificação da mão-de-obra, contribuindo para o crescimento económico dos países recetores.

Sendo verdade esta afirmação, constata-se contudo que a distribuição do IDE pelos países não é uniforme, com países a atrair mais IDE que outros.

Até 2012, poucos tinham sido os trabalhos de investigação que analisaram de forma aprofundada a ligação entre a qualidade institucional e os fluxos de IDE (Alie et al, 2010) e (Busse & Hefeker, 2007).

Esta observação e esta necessidade levou uma equipa de investigadores (Yin Litun & Azman-Sauni & Hook Law, 2012) a analisar a questão se seria possível identificar um conjunto de políticas que possam reforçar a atratividade do país recetor do IDE.

Em termos de evidências, a equipa de investigação constatou a partir de um estudo (UNCTAD 2009) no período de 2000-2008, que mais de 175 alterações legais por ano foram feitas em termos da legislação sobre o IDE e mais de 88% incentivando IDE.

Assim como base em dados de 77 países (desenvolvidos e em vias de desenvolvimento) relativos a uma série temporal de 1981 a 2005, foram analisadas diferentes variáveis como burocracia, legislação, corrupção, risco de expropriação, risco de denúncia de contratos pelo governo, entre outras, e chegaram a seguinte conclusão:

“1% de crescimento na Qualidade das Instituições, implicaria um crescimento de 0,015% do (IDE/PIB)”.

Outro trabalho de investigação ao nível da Internacionalização das empresas espanholas (Ruppert & Bertella, 2012) em que se afirma o seguinte: “ Embora o processo de internacionalização (das empresas espanholas) tenha sido liderado pelo sector privado, o

incentivo do setor público por meio de diversos instrumentos foi fundamental para o êxito das atividades no exterior das empresas espanholas”. Esta equipa com base na sua investigação e na realizada por Ruppert e Lima (2011), identificaram instrumentos implementados pelo Governo Espanhol, ao nível institucional – correspondente as nossas dimensões Política Pública e Política Instrumental- ao nível informacional, instrumentos ao nível da segurança e garantia das operações e instrumentos financeiros.

Esta assunção deliberada de formulação de Políticas Públicas com o propósito de estimular a internacionalização das empresas espanholas – até para se defenderem dos concorrentes internacionais a operar em Espanha - e a complementaridade das ações de Política Pública e Instrumental com as ações promovidas pelo sector privado, explicam a passagem da Espanha em termos de detentores de ativos de IDE da 15ª posição em 1990 para 8ª posição em 2008.

Com base num estudo do Banco Mundial realizado em 2005 com uma amostra constituída por 51.169 empresas de 70 países, um grupo de investigadores (Dae-Il Nam& Juhee Kim&Jonathan D.Arthurs& John Sosik & John Cullen,2016) analisou um conjunto de variáveis para medir a influência das instituições em torno do clima de investimentos, chegando à conclusão da relevância das instituições operando no contexto empresarial, em termos da construção e manutenção de um clima favorável em termos de investimentos.

Pelo exposto, pode-se concluir que as dimensões questionadas aos *Stakeholders*, são igualmente relevadas pelas investigações mais recentes.

### ***2.3.2. Novas dimensões***

Embora não tenha sido uma questão colocada junto dos *Stakeholders* indianos, há um respondente do lado indiano que tem uma resposta coincidente com um respondente do lado português e que tem a ver com a dimensão “Institucional Internacional” que para além das Organizações pertencentes as regiões económicas em que cada país está integrado, contemplam ainda as Agências Multilaterais.

### ***2.3.3. Papel dos Stakeholders no processo de Internacionalização***

Em Portugal há primazia da Política Instrumental seguida da Privada no processo de internacionalização das empresas portuguesas e com peso muito pouco significativo das outras dimensões o que levou a leitura de que o contexto favorável tem um peso médio no processo de internacionalização das empresas portuguesas.

Do lado da Índia, a primazia vai para a Política Pública, seguida à distância pela Política Instrumental e a Dimensão Financeira.

Em termos nacionais parece ser necessário, um reforço da Política Pública seja em termos de formulação de objetivos, estratégia e controle e sua comunicação a outros atores com intervenção nos processos de internacionalização e, do lado da Índia, parece haver necessidade de reforço da Dimensão da Política Instrumental e da Dimensão privada que serão aquelas que determinarão a eficácia ou não da Política de Internacionalização.

Neste ponto parece ser indubitável o papel das Agências Promotoras das Exportações e Investimentos, conforme se comprova com investigações mais recentes que se descrevem de seguida.

Estudos mais recentes apontam as Agências de Promoção das Exportações e dos Investimentos como um dos grandes atores das políticas públicas de apoio à internacionalização (Alain e Cavalcanti, 2005; IPEA 2012). Contudo ainda existe insuficiência de investigação ao nível das suas estratégias e principalmente modelo de governação e de gestão.

A este propósito, a investigação levada a cabo pela equipa (Coelho & Rocha, 2013) sobre o caso da “UK Trade & Investment (UKTI)” no Brasil, permitiu concluir que *“a UKTI, ao possuir alinhamento estratégico entre os interesses dos seus governos, tendo autonomia para se organizar e conduzir os seus atos nos destinos, associado ao desenvolvimento de uma ferramenta de gestão...”* é uma peça incontornável e fundamental do processo de internacionalização das empresas britânicas.

A capacidade dos países em formar ativos competitivos: infraestruturas, mão-de-obra qualificada, cadeia de fornecedores, ambiente de negócio competitivo, suporte adequado por parte das instituições, tornaram-se elementos críticos na estratégia de atração de IDE e aumento da competitividade dos países. Outra importante componente da estratégia para aumentar a competitividade dos países passa por reduzir as distorções em termos dos custos de transação (aprovações, permissões, contratação e a burocracia em geral) (Ciobanu, 2015).

Relevante o cumprimento desses elementos críticos e uma vez satisfeitas as condições mínimas, a tônica deverá ser posta na atitude pró-ativa e de promoção permanente das vantagens competitivas do país sob pena de ser pouco eficaz a política de atração de IDE.

A este propósito, referência a um estudo realizado pela Oxford University que comprova que \$1 despendido na promoção do investimento no país, pode gerar \$189 na forma de IDE e \$78 gastos em atividades promocionais, podem criar um posto adicional de trabalho pelas empresas estrangeiras.

Perante o exposto, reforça-se o papel das API (atualmente mais de 250 em todo o mundo) no processo de atração de IDE nomeadamente em termos do apoio à formulação das políticas públicas e respetiva implementação e que, conjuntamente com atração de IDE, são as funções mais importantes de uma API. A evolução do país em geral e do IDE em particular, irá permitir desenhar ao longo do tempo novas combinações em termos de funções prioritárias.

#### ***2.3.4. Casos de Sucesso de Internacionalização***

A disparidade de respostas do lado português que, em 24 escolhas, identificou 13 países diferentes, demonstraria, caso a amostragem fosse representativa, de que, por um lado, há pouco conhecimento estruturado e que, por outro, o discurso da dimensão Política Pública, a existir, não estará a ser minimamente eficaz.

Do lado da Índia, ainda que a amostragem seja ainda mais frágil, parece haver maior coerência em termos da identificação de países que se podem considerar boas experiências de atração de IDE.

#### ***2.3.5. Modelo de Gestão em Rede dos Stakeholders***

Do lado nacional há unanimidade na relevância do Modelo de Gestão em Rede dos *Stakeholders*. Contudo e apesar das inúmeras vantagens elencadas, prevalecem ainda um conjunto de constrangimentos que, a não serem debelados, irão por em causa qualquer Modelo de Gestão em Rede.

Por tudo quanto já se referiu e pela análise da investigação mais recente, o papel de “*pivot*” deste processo em Rede deve ser claramente assumido pela AICEP.

Esta questão não foi colocada aos interlocutores indianos, uma vez que a Índia está ainda no seu processo de abertura da economia e ainda não tem montado todos os instrumentos de Política Instrumental necessários para se equacionar uma Gestão em Rede.

### **2.3.6. Plano de Ação**

Face à relevância deste ponto e porque se trata de um dos outputs propostos pela presente investigação, será o mesmo tratado em capítulo autónomo. Nesse capítulo será abordada a questão do Plano de Ação Transversal aos Mercados e o Plano de Ação para reforço da relação Portugal- Índia em termos das trocas comerciais e IDE, naturalmente na perspetiva nacional.

### **2.3.7. Relação atual Portugal – Índia em termos das trocas comerciais e IDE**

Seja do lado nacional, seja do lado indiano a leitura é similar. Assim e atendendo às necessidades e às potencialidades de cada um dos países, estamos ainda num patamar de trocas comerciais e IDE bastante aquém do potencial – considerando-se nível fraco- ainda que se tenham registado melhorias nos últimos anos até 2013, tendo piorado em 2014 (na perspetiva portuguesa).

### **2.3.8. Influência das dimensões de contexto no Processo de Internacionalização Portugal- Índia**

Parece inquestionável a existência de vontade política no sentido do reforço da relação entre os dois países- relação apelidada de excelente pela Embaixada da Índia - com uma diferença: a Índia parece ter uma estratégia de internacionalização mais centralizada, mais comunicada e mais apropriada pelos restantes *Stakeholders*, quando comparada com Portugal.

Parece também plenamente assumido por ambos os países que, do ponto de vista instrumental existem desde há muito um conjunto de ferramentas, nomeadamente acordos no sentido de potenciar a relação económica entre os dois países. Para além disso, do lado de Portugal há produção documental generalista de boa qualidade, havendo seja do lado da AICEP seja do lado da Embaixada da Índia em Portugal um conjunto de iniciativas no sentido de promover as potencialidades e as oportunidades de negócio com a Índia. Da dimensão privada, também existem alguns acordos entre associações empresariais dos dois países, e iniciativas ainda que menos frequentes, em termos de missões empresariais dos dois países, seminários e encontros B2B.

Em termos das dimensões “Educação & Investigação” e “Financeira”, parece haver pouca influência destas dimensões na promoção dos processos de internacionalização entre Portugal e Índia, ainda que a CGD tenha um escritório de representação em Bombaim e um escritório

em Pangim o que sendo relevante, não pode fazer esquecer que a Índia tem 1,311 biliões de habitantes.

### ***2.3.9. Papel dos Stakeholders inquiridos nos processos de internacionalização Portugal-Índia***

Regista-se conforme anteriormente referido um conjunto de iniciativas dos *Stakeholders* representativos das diferentes dimensões seja de Portugal seja da Índia (Embaixada da Índia em Portugal e empresa consultora). Trata-se de um conjunto de iniciativas isoladas e de pequena dimensão, com resultados questionáveis e sobretudo sem uma lógica integrada e muito menos suportada por uma abordagem estruturada e de médio e longo-prazo, conforme foi inclusivamente referido por um respondente da Índia e que, refira-se, é uma das razões para a presente investigação.

## **2.4. Investigação futura**

Conforme já referido as empresas, que são os atores fundamentais de qualquer processo de internacionalização, não foram contempladas na presente investigação assim como outras variáveis ao nível do país Índia.

Assim uma linha a explorar em investigações futuras, é perceber junto das empresas o contributo dos *Stakeholders* que intervêm direta ou indiretamente em termos do processo de internacionalização em geral e em particular com a Índia assim como a influência das variáveis de controlo.

Esta abordagem poderá ser feita através do lançamento por via eletrónica de um inquérito por questionário às empresas portuguesas com experiência, continuada ou casuística, com a Índia ou com potencial interesse.

Este inquérito por questionário, não anónimo, deverá ser constituído por perguntas fechadas, realizadas a partir dos conceitos e escalas já testadas por investigadores e deverá ser respondido pelos gestores ou responsáveis pela internacionalização de cada empresa. Antes do seu lançamento deverá ser feito o respetivo pré-teste.

Em termos das fontes para identificação dos potenciais inquiridos, de referir que a Câmara de Comércio Portugal- Índia parece não estar funcional. Caso o estivesse, poderia permitir a acessibilidade a uma população bastante adequada ao estudo. Neste enquadramento e tendo em conta de que a publicação da AICEP, “Índia – Síntese”, com suporte na informação

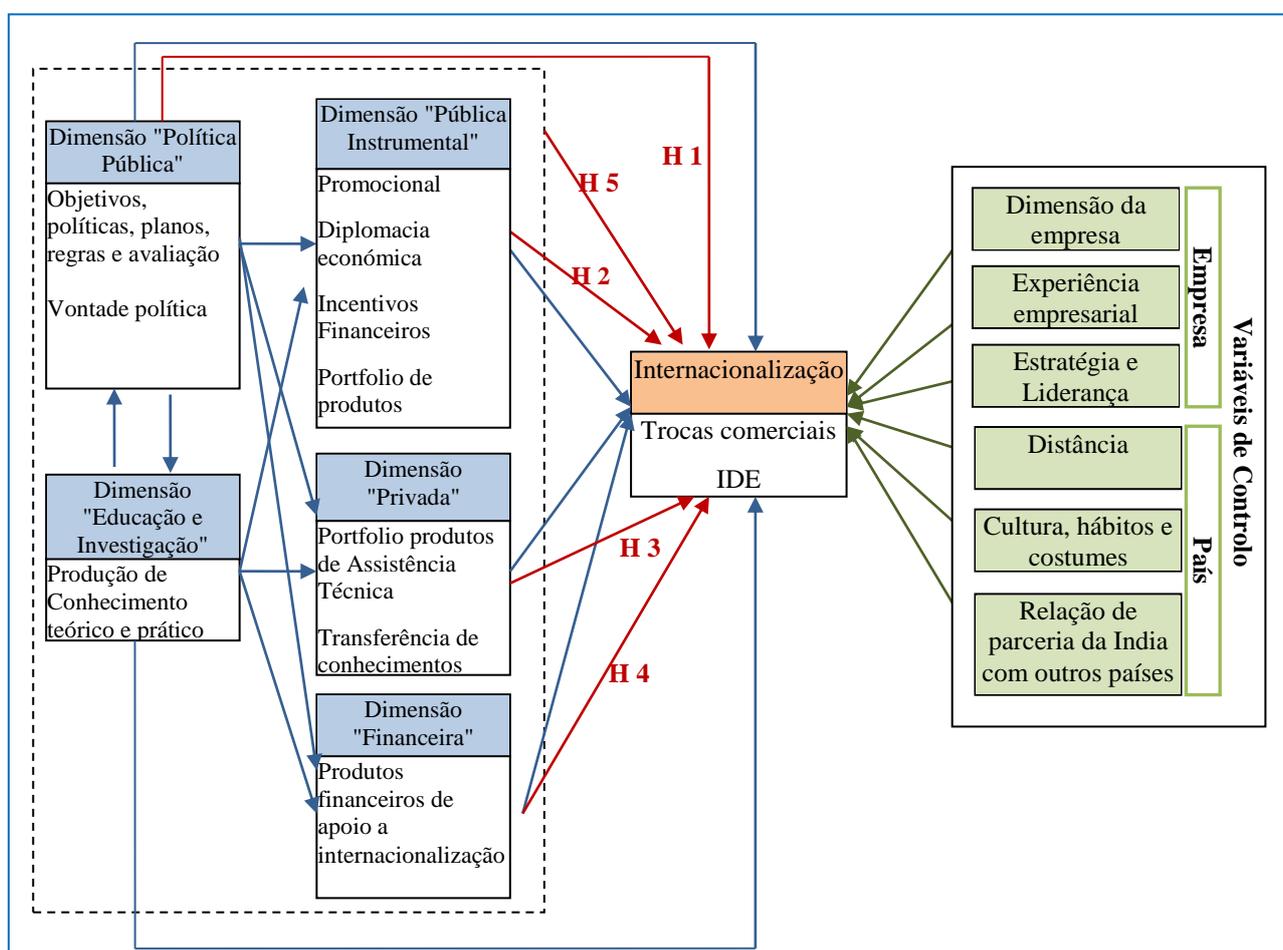
produzida pelo INE para 2014, identificou 552 empresas exportadoras, pressupondo haver mais de 1500 empresas importadores de produtos da Índia, poder-se-á construir uma excelente base para aplicação do inquérito por questionário. Com o apoio da AICEP, da Embaixada da Índia em Portugal, das associações empresariais e das empresas consultoras, poder-se-ia completar a relação anterior com empresas potencialmente interessadas no mercado da Índia.

Com esta base de dados poder-se-ia obter um número de respostas estatisticamente válidas de respondentes empresas.

Simultaneamente deverá ser aprofundado o levantamento feito aos *Stakeholders* seja em termos de número seja em termos de profundidade de alguns temas de forma de forma a haver maior consistência técnica, p.e. apurar se uma relação forte entre dois países nos dois sentidos, se, ela própria se constitui como um driver de aceleração dos processos de internacionalização.

Embora, ainda em versão muito preliminar, uma primeira hipótese para a configuração do modelo de análise, poderia ser a seguinte:

**Figura 7 – Modelo de Análise**



Neste modelo, pretende-se comprovar de que forma a variável dependente (*Internacionalização – aferido pelas trocas comerciais e pelo IDE*) é ou não influenciada pelas 5 dimensões de contexto e respetivas variáveis independentes, conforme explicitado no diagrama do Modelo.

Definem-se de forma ainda bastante preliminar, cinco hipóteses de estudo para eventual “confirmação”:

Hipótese 1:

Quanto mais objetivos, políticas, planos, regras/regulamentos e avaliação estiverem implementados em termos da estratégia de internacionalização, maior será o impacto nas empresas em termos de internacionalização.

Hipótese 2:

Quanto melhor estiver construído o “argumentário de venda” das potencialidades de Portugal na Índia bem como os materiais promocionais, maior será o impacto nas empresas em termos de internacionalização.

Hipótese 3:

Quanto maior conteúdo técnico tiver o portfolio de produtos na dimensão privada, nomeadamente em termos de estudos, missões e feiras, maior será o impacto nas empresas em termos de internacionalização.

Hipótese 4:

A existência de um Sistema Financeiro com produtos adequados ao processo de internacionalização, potenciará os processos de internacionalização das empresas.

Hipótese 5:

Uma relação integrada entre as diferentes entidades subjacentes às dimensões analisadas, numa lógica de gestão em rede, potenciará o processo de internacionalização das empresas portuguesas para a Índia bem como as respetivas trocas comerciais.

## **Capítulo 5 – Proposta de Plano de Ação Transversal e Específico para a relação Portugal - Índia**

Conforme inicialmente referido, o objetivo da presente investigação é apurar a influência das dimensões de contexto previamente identificadas - e em cada uma delas, as respetivas variáveis- nos processos de internacionalização das empresas nacionais.

Para o efeito foi analisado o caso da relação comercial Portugal-Índia, no sentido de apurar razões transversais à relação comercial de Portugal com outros países e razões específicas à relação comercial de Portugal com a Índia.

Deste modo a proposta do Plano de Ação- segundo output da presente investigação- será estruturado em termos de Plano de Ação Transversal e Plano de Ação Específico entre os dois países.

### **1. Proposta de Plano de Ação Transversal**

Pela análise da informação recolhida, realizada no capítulo anterior, as principais propostas para o Plano de Ação Transversal são as seguintes:

- Formulação pelo Governo das Orientações Estratégicas e Objetivos em termos do Processo de Internacionalização das empresas portuguesas em termos de mercados e sectores/ fileiras numa lógica de discriminação positiva e nunca sendo um elemento condicionador da iniciativa privada;
- Comunicação continuada e sistematizada das Orientações Estratégicas e dos Objetivos junto dos restantes *Stakeholders* e do tecido empresarial no sentido de promover a internalização/apropriação das referidas Orientações e Objetivos;
- Formulação, também pelo Governo, do processo de monitorização dos Objetivos;
- Promoção de lógicas de reciprocidade com os diferentes países;
- Promoção de Gestão em Rede no sentido de potenciar a intervenção dos diferentes *Stakeholders* que atuam no contexto do processo de internacionalização das empresas portuguesas;
- Esta Gestão em Rede deve promover a articulação de cada *stakeholder* por dimensão com entidades congéneres do outro país a serem potenciados em Portugal numa lógica

matricial. Fundamental para a eficácia do Grupo de Trabalho que, cada *stakeholder* traga para a Rede o “*mind set*” das respetivas entidades congéneres;

- Para o efeito a sugestão é que seja criado um Grupo de Trabalho com representantes dos diferentes *Stakeholders* e liderado pela AICEP no sentido de definir o Modelo de Gestão em Rede e dinamizar a sua operacionalização;
- Caso, posteriormente, se venha a concluir que o Grupo de Trabalho está a apresentar resultados positivos, poderá o mesmo evoluir dentro da AICEP para um Conselho Consultivo para a Internacionalização;
- Formulação do Plano de Comunicação Internacional a ser assumido pelo Grupo de Trabalho e que será orientador para os diferentes *Stakeholders*, como por exemplo a diplomacia económica, as associações empresariais, as empresas de consultoria, as instituições de “Educação & Investigação” e as Instituições Financeiras;
- AICEP nomeará um Gestor por Mercado- eventualmente o Delegado da AICEP no mercado em análise- que, fazendo recurso ao Grupo de Trabalho e posteriormente ao Conselho Consultivo, deverá criar um grupo de trabalho por cada país prioritário;
- Apadrinhamento, por exemplo por via de atribuição de subsídios financeiros, aos projetos que promovam as Redes de Cooperação para abordagem do mercado internacional bem como discriminação positiva para os projetos que se enquadram nos países e fileiras e sectores prioritários;
- Focalização na produção de “*Business Intelligence*” e, tendo em conta a produção informativa atualmente existente sobre os diferentes mercados, focalizar em produtos que promovam a transferência de conhecimentos.
- Em termos de produção informativa, o reforço para os “Estudos de Caso” que podem ser um excelente instrumento de promoção dos processos de internacionalização;
- Ações de capacitação dos membros do Grupo de Trabalho Geral e dos Grupos de Trabalho a constituir por cada mercado assim como das empresas clientes ou potenciais clientes no sentido de promover a transferência de conhecimento;
- Produtos Financeiros especializados para os diferentes segmentos dos mercados internacionais;
- Promoção da articulação entre as Entidades de “Ensino & Investigação” com o reforço de intercâmbio de alunos, docentes e investigadores, facto que criará condições para maior produção e transferência de conhecimento a ser aproveitado pelo Grupo de Trabalho.

## **2. Proposta de Plano de Ação específico Portugal – Índia**

- Contribuir, enquanto país europeu, para o fecho de negociações – Acordo do Comércio Livre entre a UE e a Índia;
- Identificar setores e fileiras conjuntas onde se possam integrar empresas Indianas e Portuguesas em processos de parceria. Por exemplo as apostas sectoriais indianas decorrentes de vários MoU entre o Estado Indiano e as empresas e a estratégia do “Make in India” conjugado com os sectores em que Portugal pode efetivamente ser competitivo e acrescentar valor, poderia permitir um “match” interessante em termos de sectores prioritários a partir do qual poderia surgir um conjunto de ações para o reforço da internacionalização desses setores/ fileiras;
- Promover a Diplomacia Económica de forma mais pró-ativa;
- Criar Plataforma para Informação e fóruns colaborativos entre as empresas dos dois países;
- Promover seminários na e sobre a Índia, dando conta das condições reais da Índia nomeadamente em termos de cultura e formas de se fazer negócios com a Índia;
- Reforço das missões institucionais e empresariais entre os dois países;
- Atendendo à população jovem e qualificada da Índia que procura países para estudarem, assim como o potencial de intercâmbio em termos de docentes e investigadores, devem ser adotadas medidas que promovam o reforço do intercâmbio de alunos, docentes e investigadores;
- Identificar oportunidades conjuntas no âmbito da Lusofonia (Portugal-India/Goa-Africa- Brasil);
- Promover junto das empresas nacionais a aprendizagem da língua inglesa;
- Criar programa conjunto para melhoria de competitividade de PME portuguesas e indianas em conjunto (tipo Formação-ação nos dois países com momentos de intercâmbio);
- Criação de mais informação e informação mais especializada em termos de setores/ fileiras e oportunidades de negócio numa lógica de abordagem de internacionalização especializante;
- Colocar a relação Portugal-India nos media;

## Capítulo 6 – Conclusões

Principais conclusões da investigação:

- A relação comercial entre Portugal e Índia em termos de trocas comerciais e IDE situa-se num patamar manifestamente inferior às potencialidades da Índia, à estratégia de internacionalização de Portugal e a própria oportunidade que representa o “Brexit” para o mercado nacional que poderá ser assumido pelo empresariado indiano como um excelente substituto à Inglaterra, visando a U.E., África ou América;
- Tendo em conta o estudo realizado no “terreno”, assente em inquéritos por entrevista e inquéritos por questionário junto de entidades portuguesas e indianas e devidamente suportado em termos teóricos por investigações mais recentes, pode-se facilmente concluir que as dimensões de contexto inventariadas influenciam de forma determinante o processo de internacionalização das empresas embora com ponderações diferentes;
- Embora assumindo relevância diferente consoante o *stakeholder*, há unanimidade na leitura de que, quanto mais objetivos, políticas, planos, regras/regulamentos e processos de monitorização estiverem implementados em termos da estratégia de internacionalização, maior será o impacto nas empresas em termos de internacionalização;
- Quanto melhor estiver construído o argumentário de venda das potencialidades de Portugal na Índia bem como os materiais promocionais, maior será o impacto nas empresas em termos de internacionalização. Parece ser inequívoca a relação direta entre a Estratégia de Comunicação e Promocional de um país em relação a outro e o reforço do processo de internacionalização. Para além disso e conforme foi referido no capítulo 4, um estudo realizado pela Oxford University comprova que \$1 despendido na promoção do investimento no país, pode gerar \$189 na forma de IDE e \$78 gastos em atividades promocionais podem criar um posto adicional de trabalho pelas empresas estrangeiras.
- Quanto maior for o conteúdo técnico do portfolio de produtos da dimensão privada, nomeadamente em termos de estudos, missões e feiras, maior será o impacto nas empresas em termos de internacionalização conforme concorrem as respostas dadas pelos respondentes e conforme explicitado pela investigação mais recente, em que se

começa a exigir a transição da fase de produção de informação para a fase de transferência de conhecimentos.

- A existência de um Sistema Financeiro com produtos adequados ao processo de internacionalização, potenciará os processos de internacionalização das empresas”, embora tenha sido uma dimensão assumida pelos respondentes nacionais como de menor relevância, esta dimensão foi referenciada pelos respondentes indianos como de grande importância para os processos de internacionalização das empresas.
- Por último, uma relação integrada entre os diferentes *Stakeholders*, numa lógica de gestão em rede, potenciará o processo de internacionalização das empresas portuguesas para a Índia bem como as respetivas trocas comerciais conforme foi assumido por unanimidade dos respondentes, portugueses e indianos. Razão porque se defende na presente investigação a criação de um Grupo de Trabalho que mais tarde poderá migrar para “Conselho Consultivo para a Internacionalização” ancorado na AICEP. Esta Gestão em Rede deve promover a articulação de cada *stakeholder* por dimensão com entidades congéneres do outro país a serem potencializados em Portugal numa lógica matricial;

## FONTES

[www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

[www.Portugal-india.com](http://www.Portugal-india.com)

[www.kpmg.com](http://www.kpmg.com)

[www.ccpi.pt](http://www.ccpi.pt)

[www.lusophonegoa.org](http://www.lusophonegoa.org)

[www.eoilisbon.in](http://www.eoilisbon.in)

## Referências

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E..2015. ***Índia – Ficha de Mercado.***

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E..2015. ***Índia – Condições Legais de Acesso ao Mercado.***

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E..2016. ***Mercado Índia “Empresas Portuguesas Exportadoras de Bens e Análise de Exposição a Mercados Externos”*** (Fev.2016).

Cappelli, P., & Singh, H.2010. How Indian`s top business leaders are revolutionizing management. ***Harvard Business Press.***

Ciobanu, M. 2015. Decisive role of proactive FDI promotion policies. ***The USV Annals of Economics and Public Administration***, 15: 91-102.

Coelho, D.B., & Rocha, C.P. 2013. Estratégia e gestão em agências de promoção das exportações e investimentos:o caso UK Trade & Investment no Brasil. ***Globalization, Competitiveness & Governability Journal.*** Georgetown University.

Ellis, P. 2007. Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? ***International Business Review***, 16(5): 573-593.

Gaffney, N. et al. 2014. Institutional transitions, global mindset, and EMNE ***Internationalization.*** ***European Management journal***, 32: 383-391.

Harding, T., Javorcik, B.. 2012. Investment promotion and FDI inflows: Quality matters. Department of Economics Discussion Paper Series (Ref: 612 ).University of Oxford.

Harris, R., & Schimitt, N. 2001. Strategic export policy with FDI and import substitution. ***Journal of Development Economics***, 64: 293-312.

Helpman, E. 2006. Trade, FDI, and the organization of firms. ***Journal of Economic Literature***, XLIV: 589-630.

Hsu, C-C. 2006. Internationalization and performance: The S-curve hypothesis and product diversity effect. ***Multinational Business Review***, 14(2): 29-46.

Hutzschenreuter, T., Pedersen, T. & Volberda, H. 2007. The role of path dependency and managerial intentionality: A perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38(7): 1055-1068.

Iamsiraroj, S..2015. The foreign direct investment economic growth nexus. *International Review of Economics and Finance*.

KPMG e MERGERMARKET .2013.*Doing deals successfully in India*.

Lacasey.Jr, W., & College, B. 2010. The successful of Irland`s foreign investment promotion strategy: A reconsideration. *Allied Academies International Conference*. New Orleans.

Mais, I., & Amal, M. 2011. Determinants of Export Performance: An institutional approach. *Latin American Business Review*.

Nam, D et al. 2016. Measurement and structural invariance of entrepreneurial investment climate: A cross country scale development. *International Business Review* (2016).

Quivy, R & Campenhoudt, L.V. (1992). *Manual de investigação de ciências sociais*. Lisboa. Gradiva-Publicações, Lda.

Raposo, H.(2007). Parceria estratégica EUA-Índia: Poder e identidade no sistema inter-estatal pós-atlântico.

Reto, L. e Nunes, F. (1999). Métodos como estratégia de pesquisa: Problemas tipo numa investigação. *Revista Portuguesa de Gestão*, 1, 21-32.

Ribeiro, Mariana Wilson. 2012. "*A importância das agências de internacionalização para as PME : o caso da AIP - CCI*". Dissertação de Mestrado. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão.

Rugman, A. 2010. Reconciling internalization theory eclectic paradigm. *Multinational Business Review*, 18(2): 1-12.

Rugman, A, & Verbeke, A, & Ngunyen, Q.T.K.2011. Fifty years of international business theory and beyond. *Management International Review*, 51: 755-786.

Ruppert, L., & Bertella, M.A. 2012. A internacionalização das empresas espanholas. *Revista de Economia Política*, 32 : 689-699.

Sokoli, Y, & Zaho. L, & Sokoli, I. 2011. Business climate as one of the main determinant of the foreign direct investment in south. *Economics, Management, and Financial Markets*, 6(1): 828-843.

SZULANSKI, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*. (17. pp. 27-43).

UNCTAD- World Investment Report 2015

Tarun, K.B. 2012. Advantages and Disadvantages of FDI in China and India. *International Business Research*, 5: 164-174.

Teixeira dos Santos et al. 2014. Determinantes dos investimentos diretos externos chineses: Aspectos económicos e geopolíticos. *Contexto internacional vol.36 no.2 Rio de Janeiro July/Dec. 2014*

Tun, Y., et al. 2012. International evidence of the link between foreign direct investment and institutional quality. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 23(4), 379-386

Vuksic, G. 2013. Developing countries in competition for foreign investment. *Journal of International trade and economic development*.

Yang, Y. & Driffield, N. 2012. Multinationality - performance relationship: A Meta-Analysis. *Management International Review*, 52(1): 23-47.

Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. fourth ed. London: Sage.

You, K., & Solomon, O.F. 2015. China's outward foreign direct investment and domestic investment: An industrial level analysis. *China Economic Review*, 31: 249-260.

## **ANEXOS**

## ANEXO A - Listagem de Entrevistas Realizadas

	Entidade	E-mail	Nome
	<b>Portugal</b>		
1	AICEP	<a href="mailto:francisco.baptista@portugalglobal.pt">francisco.baptista@portugalglobal.pt</a>	Francisco Baptista
2	Representante da AICEP na Índia	<a href="mailto:joao.rodrigues@portugalglobal.pt">joao.rodrigues@portugalglobal.pt</a>	Dr. João Rodrigues
3	ISCTE	<a href="mailto:eurico.dias@iscte.pt">eurico.dias@iscte.pt</a>	Prof. Doutor Eurico Brilhante Dias
4	ISEG	<a href="mailto:mfereira@iseg.utl.pt">mfereira@iseg.utl.pt</a>	Prof. Doutor Ennes Ferreira
5	AESE		Prof. Doutor Eugénio Viassa Monteiro
6	Associação Industrial Portuguesa Câmara do Comércio	<a href="mailto:norma@aip.pt">norma@aip.pt</a>	Drª Norma Rodrigues
7	MundiServiços (consultora)	<a href="mailto:amina.can@mundiservicos.pt">amina.can@mundiservicos.pt</a>	Dra. Amina Can
8	Caixa Geral de Depósitos	<a href="mailto:goncalo.gaspar@caixa.pt">goncalo.gaspar@caixa.pt</a>	Dr. Gonçalo Gaspar
9	SOFID	<a href="mailto:azevedo.gomes@sofid.pt">azevedo.gomes@sofid.pt</a>	Dr. Azevedo Gomes
	<b>Índia</b>		
10	Embaixada da Índia em Portugal	<a href="mailto:embassy@portugal-india.com">embassy@portugal-india.com</a>	Primeiro Secretário
11	MAS (Consultora)	<a href="mailto:ashutosh@masgoa.com">ashutosh@masgoa.com</a>	Dr. Ashutosh Kharagante
12	Goa Institute of Management		Prof. Doutora Meghna Dutta
13	Goa Institute of Management		Prof. Doutor Ram K
14	TimesofMoney		Dr. Peersab Khwaja ( Risk and auditor Head)

## ANEXO B - Guião da Entrevista - Portugal



### Guião de Entrevista

Antes de mais, obrigado por participar nesta investigação. Chamo-me Franklin das Chagas e Silva e estou a realizar o mestrado em Gestão no Indeg Business School / ISCTE- IUL, estando neste momento a realizar o trabalho de investigação para a tese do meu mestrado sob a orientação do Prof. Doutor José Crespo de Carvalho. Nesta fase do estudo pretende-se auscultar a opinião dos stakeholders institucionais, empresariais e da academia com o objetivo de “Avaliar a relação entre Portugal e a Índia em termos das trocas comerciais e de IDE, encontrar modelo explicativo bem como as variáveis que deverão ser incentivadas visando o reforço da relação entre os dois países”.

A sua opinião sobre o processo de internacionalização em geral e sobre este tema em específico é muito importante para poder integrar na análise a diversidade do conhecimento dos stakeholders nos dois países em causa. Neste sentido, irei colocar-lhe algumas questões de forma a poder recolher a sua opinião.

Gostaria de solicitar desde já a sua autorização para gravar a entrevista, garantindo a confidencialidade da informação registada. A sua identificação individual/institucional apenas será utilizada com a sua devida autorização, caso contrário, em momento algum a sua identificação será conhecida nos trabalhos publicados.

Antes de começar, tem alguma questão que queira esclarecer?

Antes de dar início à entrevista, gostaria que lesse este documento (consentimento informado) e, caso concorde com os termos da sua participação, o assinasse.

#### **I. Análise do Processo de Internacionalização em termos genéricos**

1. Qual a sua opinião sobre a influência das Dimensões “ Política Pública, Política Instrumental, Parceiros Privados, Educação/Investigação, Sistema Financeiro” no Processo de Internacionalização das empresas portuguesas em termos de trocas comerciais e IDE?
2. Que outras dimensões entende igualmente por relevantes?

3. Para cada uma das dimensões referenciadas, quais as variáveis que entende como relevantes?
4. Relativamente ao Grupo de Stakeholders em que está integrado, qual o papel que este tem desempenhado no processo de internacionalização das empresas nacionais?
  - 4.1. Quais os principais resultados atingidos?
  - 4.2. Quais os principais constrangimentos?
5. Na sua opinião qual o país que identifica como o caso de sucesso de Portugal em termos de Internacionalização?
  - 4.1. Qual a justificação para a sua escolha?
6. Relativamente ao país selecionado, como analisa a relevância das dimensões referidas na questão 1 e, nas várias dimensões, quais as variáveis que destaca?
7. Quais as vantagens de um Modelo de Gestão em Rede dos stakeholders?
  - 7.1. Quais os constrangimentos que atualmente encontra para a implementação de um Modelo de Gestão em Rede?
8. Em termos das dimensões de contexto, quais as linhas gerais de um Plano de Ação que entende como relevantes para acelerar e redimensionar o processo de internacionalização das empresas nacionais?
9. Sugere algum Trabalho de Investigação sobre a relevância das dimensões de contexto e respetivas variáveis no Processo de Internacionalização das empresas?

*Tendo sido abordado o processo de Internacionalização das empresas nacionais de forma genérica, vamos agora abordar o processo de internacionalização Portugal – Índia.*

## II. Portugal - Índia, relação comercial e IDE

10. Qual a leitura que faz da Relação Portugal – Índia em termos das trocas comerciais e IDE?
11. Tendo por base as dimensões de contexto já referenciadas, de que forma as influenciam o Processo de Internacionalização Portugal – Índia, em termos de trocas comerciais e IDE?
12. Relativamente ao Grupo de Stakeholders em que está integrado, qual o papel que este tem desempenhado no processo de internacionalização Portugal – Índia em termos das trocas comerciais e de IDE?
  - 12.1. Quais os principais resultados atingidos?
  - 12.2. Quais os principais constrangimentos?
13. Em termos das dimensões de contexto e respetivas variáveis, quais as linhas gerais de um Plano de Ação que entende como relevantes para acelerar e redimensionar o processo de internacionalização em termos das trocas comerciais e IDE, entre Portugal e Índia?
14. Que formas de Internacionalização entende como razoáveis em termos de IDE de Portugal para a Índia?

Esta foi a última questão. Agradeço desde já a sua disponibilidade.

Há algum aspeto que deseje acrescentar?

Obrigado.

Franklin das Chagas e Silva

## ANEXO C - Guião da Entrevista - India



### Interview Guide

First of all, I want to thank you for participating in this research. My name is Franklin das Chagas e Silva and I am undertaking the Master in Management Business School in INDEG / ISCTE- IU in Portugal.

Currently I am conducting a research work for my Master's thesis under the guidance of Prof. José Crespo de Carvalho.

At this stage of the study it is intended to collect the opinion of institutional, corporate and academic stakeholders of India with the objective of "assessing the relationship between Portugal and India in terms of FDI and trade exchanges, finding explanatory model as well as the variables that should be encouraged viewing at strengthening the relationship between the two countries."

Your opinion about the internationalization process and specifically about this topic is very important because that way the diversity of knowledge coming from the stakeholders of both countries can also be integrated in this analysis. In this sense, I intend to ask a few questions so as to collect your opinion.

I ask your permission to record the interview, ensuring from now the confidentiality of the recorded information. Your individual / institutional identification will only be used in case of your prior consent; otherwise it will be unknown in any of the published works.

#### I. Generic Analysis of the Internationalization Process

1. What is your opinion on the influence of the Dimensions "Public Policy, Instrumental Policy, Private Partnership, Education / Research, Financial System" in the Internationalization Process of Indian companies in terms of commercial exchanges and FDI?
2. For each of the referred dimensions, which are the variables that you consider as most relevant?
3. Regarding the Stakeholder Group where you belong in, what is the main role played by your organization in the internationalization process of companies?
  - 3.1. What are its main achievements?
  - 3.2. What are its main constraints?
4. In your opinion which is the country that identifies a success story of India in terms of internationalization?
  - 4.1. How do you justify this option?

5. Considering the selected country, how do you analyze the relevance of the dimensions mentioned in question 1 and amongst the various dimensions, which are the one that you highlight?
6. Regarding the context dimensions, what are the outlines deemed for the action plan to accelerate and re-dimension the internationalization process of the national companies?

*Having addressed the generic issue about the internationalization process of the national companies, we shall now come to the internationalization process between Portugal - India.*

## **II. Portugal - India, trade relation and FDI**

7. How do you analyze the relation between Portugal - India in terms of FDI and trade exchanges?
  - 7.1. *In case you consider you don't have in depth knowledge about the relationship between Portugal - India, we will end up the present Survey.*
8. Based on the context dimensions already mentioned, how do you think these dimensions influence the Internationalization process between Portugal - India in terms of FDI and trade exchanges?
9. Regarding the Stakeholder Group where you belong, does it play a specific role for the internationalization process of Portugal-India in terms of trade and FDI?
  - 9.1. What are its main achievements?
  - 9.2. What are its main constraints?
10. Considering the context dimensions and its variables, which are the outlines of an action plan deems as relevant to accelerate and re-dimension the internationalization process in terms of trade and FDI between Portugal and India?



This was the last question. Thank you for your availability.  
Is there any aspect you wish to add?

Thank you.  
Franklin das Chagas e Silva