



ISSN 2183-8992

PUBLIC POLICY PORTUGUESE JOURNAL

Volume 5, Number 2, 2020

Special Issue: Internationalisation Policy



Editor

Paulo Neto

Nuno Crespo

Nádia Simões

Guest Editors



UNIVERSIDADE
DE ÉVORA



UMPP®
Unidade de Monitorização
de Políticas Públicas

Public Policy Portuguese Journal

Aims and Scope

Public Policy Portuguese Journal aims to publish high-quality theoretical, empirical, applied or policy-oriented research papers on public policy. We will enforce a rigorous, fair and prompt refereeing process. The geographical reference in the name of the journal only means that the journal is an initiative of Portuguese scholars.

Editor

Paulo Neto, Universidade de Évora, Portugal.

Editorial Board

Adriano Pimpão - Universidade do Algarve, Faculdade de Economia e Assembleia Intermunicipal do Algarve | Ana Lúcia Sargento - Instituto Politécnico de Leiria, Escola Superior de Tecnologia e Gestão e Centro de Investigação em Gestão para a Sustentabilidade | Anabela Santos - European Commission, Joint Research Centre, Smart Specialisation Platform, Institute for Prospective Technological Studies | Annette Bongardt - London School of Economics and Political Science, European Institute, CICP-Universidade de Évora, Instituto Nacional de Administração e UFP | António Ferreira Gomes - Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) | António Manuel Figueiredo - Universidade do Porto, Faculdade de Economia e Quarternaire Portugal | António Oliveira das Neves - Instituto de Estudos Sociais e Económicos (IESE) | Artur Rosa Pires - Universidade de Aveiro, Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território, e Unidade de Investigação em Governança, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP) | Emília Malcata Rebelo - Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia, Centro de Investigação do Território, Transportes e Ambiente | Eric Vaz - Ryerson University, Centre for Geocomputation | Eduardo Medeiros - Universidade de Lisboa, Centro de Estudos Geográficos (CEG) e Instituto de Geografia e Ordenamento do Território (IGOT) | Francisco Torres - London School of Economics and Political Science, European Institute, PEFM, St Antony's College, Oxford University e Católica Lisbon School of Business and Economics | Helena Saraiva - Instituto Politécnico da Guarda, Unidade Técnico-Científica de Gestão e Economia | Hugo Pinto - Universidade do Algarve, Faculdade de Economia e Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Centro de Estudos Sociais (CES) | João Ferrão - Universidade de Lisboa, Instituto de Ciências Sociais (ICS) | Joaquim Mourato - Instituto Politécnico de Portalegre, Escola Superior de Tecnologia e Gestão | John Huw Edwards - European Commission, Joint Research Centre, Smart Specialisation Platform, Institute for Prospective Technological Studies | Jorge Miguel Bravo - Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação, Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia da Universidade de Évora (CEFAGE) e Observatório dos Riscos Biométricos da Associação Portuguesa de Seguradores | José Pires Manso - Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas | José Reis - Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia e Centro de Estudos Sociais (CES) | Lívia Madureira - Universidade de Trás-os-Montes e Alto-Douro, Departamento de Economia e Sociologia, Centro de Estudos Transdisciplinares para o Desenvolvimento (CETRAD) | Luís Metrogos - Comunidade Intermunicipal do Alentejo Central | Margarida Queirós - Universidade de Lisboa, Instituto de Geografia e Ordenamento do Território (IGOT) e Centro de Estudos Geográficos (CEG) | Maria do Céu Machado - Universidade de Lisboa, Faculdade de Medicina e Departamento de Pediatria do Hospital Santa Maria (CHLN) | Maria Manuela Natário - Instituto Politécnico da Guarda, Escola Superior de Tecnologia e Gestão da Guarda e Unidade de Investigação para o Desenvolvimento do Interior | Maria Manuel Serrano - Universidade de Évora, Departamento de Sociologia, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA.UÉvora), Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa (SOCIUS/CSG-ISEG/UL) e Unidade de Monitorização de Políticas Públicas (UMPP) | Michele Cincera - Université

Libre de Bruxelles, International Centre for Innovation, Technology and Education Studies (iCite) e European Center for Advanced Research in Economics and Statistics (ECARES) | Miguel de Castro Neto - Universidade Nova de Lisboa, Instituto Superior de Estatística e Gestão de Informação | Miguel Poiares Maduro - European University Institute, Robert Schuman Centre | Paulo Neto - Universidade de Évora, Departamento de Economia, Centro Interdisciplinar de Ciências Sociais (CICS.NOVA.UÉvora), Centro de Estudos e Formação Avançada em Gestão e Economia (CEFAGE-UÉ) e Unidade de Monitorização de Políticas Públicas (UMPP) | Pedro Nogueira Ramos - Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia e Grupo de Estudos Monetários e Financeiros (GEMF) | Raul Lopes - ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Dinamia e Instituto de Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL) | Regina Salvador - Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas | Ricardo Pinheiro Alves - Ministério da Economia, Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE) e Universidade Europeia (UE-IADE) | Rosário Mauritti - ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Escola de Sociologia e Políticas Públicas e Centro de Investigação e Estudos de Sociologia (CIES.IUL) | Rui Amaro Alves - Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Tecnologia | Rui Leão Martinho - Bastonário da Ordem dos Economistas | Rui Nuno Baleiras - Unidade Técnica de Apoio Orçamental (UTAO) da Assembleia da República | Rui Santana - Universidade Nova de Lisboa, Escola Nacional de Saúde Pública | Sérgio Caramelo - ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa, Escola de Sociologia e Políticas Públicas, Dinamia e Instituto de Políticas Públicas e Sociais (IPPS-IUL) | Teresa Noronha - Universidade do Algarve, Faculdade de Economia e Centro de Investigação sobre o Espaço e as Organizações da Universidade do Algarve (CIEO-UALG) | Vítor Gabriel - Instituto Politécnico da Guarda, Unidade Técnico-Científica de Gestão e Economia.

Cover Design

Cristina Brázio, Universidade de Évora

Typesetting

UMPP, Universidade de Évora

Publication Information

Public Policy Portuguese Journal is published online by Universidade de Évora and UMPP - Unidade de Monitorização de Políticas Públicas / Public Policy Monitoring Unit, Largo dos Colegiais, 2, 7000-803 Évora, Portugal.

Manuscripts are invited for publication

You can submit your papers via e-mail to umpp@uevora.pt. Submission guidelines are available at <http://www.umpp.uevora.pt/publicacoes/Public-Policy-Portuguese-Journal>

ISSN 2183-8992

© Universidade de Évora, UMPP, Portugal, 2020. All rights reserved.

Public Policy Portuguese Journal

Volume 5, Number 2, 2020

CONTENTS

Editorial	5
Concorrência Comercial – um guia para a medição do conceito	7
<i>Nuno Crespo</i>	
<i>Nádia Simões</i>	
<i>Iulia Dumitrescu</i>	
O posicionamento da economia portuguesa e do seu setor exportador face aos novos desafios da globalização	17
<i>José M. Félix Ribeiro</i>	
<i>Carlos Figueiredo</i>	
<i>António Manzoni</i>	
A diplomacia económica na internacionalização portuguesa	35
<i>Catarina Mendes Leal</i>	
Portugal's competitiveness in a global world: trade costs and specialization patterns	52
<i>Nicole Palan</i>	
Cross-cultural challenges and internationalization: trade balance Portugal Arab markets 2012-2016	64
<i>Maria João Tomás</i>	
Internationalization of the hotel industry: evidence from Portugal	81
<i>Zélia Breda</i>	
<i>Emese Panyik</i>	
<i>Carlos Costa</i>	

Editorial

INTERNATIONALISATION POLICY

The world economy has changed dramatically during the last decades. The current level of international economic flows is much higher than that seen after the Second World War. Several factors related to the reduction of international trade costs contribute to explain this remarkable evolution. First, the reduction in transport costs was significant. Second, the liberalization trend, in the context of GATT and, since the 1990s, the World Trade Organization also contribute decisively to increase international trade flows. This is true even despite the fact that less transparent forms of trade policy have gained prominence. A critical dimension of this liberalization process is the tremendous growth registered in the number of regional trade blocs at the world level. In short terms, the world is more globalized.

In a recent and very comprehensive study on this topic – trade globalization – Palan et al. (2019) obtained impressive results. This empirical study analyses bilateral trade flows, at the sectoral level (147 sectors), during the period 1967-2016. Let us emphasize four main conclusions. First, trade volume has increased by a factor of 13, in real terms, during this period. Second, when this evolution is disaggregated by technology levels, the high-tech sectors show the highest growth. Third, some bounded dimensions of trade globalization (namely, number of positive bilateral trade flows or the distance involved in these flows) are already high at the beginning of the period and are very close to their upper limit at the end of the period considered. Even we consider that the analysis only includes 84 countries, this is, for sure, a remarkable result. Fourth, some room to increase is still open at the sector level since no more than around 50% of the possible bilateral trade flows are already established.

Therefore, globalization is one of the most critical trends of the last decades. This phenomenon makes clear that the central dimension of the business activity is more and more on the foreign markets. In this context, the capacity to be competitive in the external markets is a key aspect to be considered not only at the firm-level but also by public policy.

It is clear that public policy has a critical role in what concerns the creation of better conditions to national firms in foreign markets. This aspect is vital because the openness of the different economies makes the competition among them stronger than ever in each specific foreign market.

This special issue aims to address this important dimension of public policy. It includes six papers dealing with different aspects of this general topic.

A first paper, by Nuno Crespo, Nádia Simões and Iulia Dumitrescu has a methodological nature and aims to contribute to a better understanding of the concept and the measurement of trade competition. In fact, in a globalized world in which the countries are increasingly dependent of what happens in the foreign markets, it is important to have adequate and robust metrics to capture the level of trade competition between two countries in a given destination market. This paper provides a detailed discussion covering the measures that have been developed along the last 10-12 years to evaluate this phenomenon and advances some key avenues for future research on this area.

The second paper included in this special issue was produced by Carlos Figueiredo, José Manuel Félix Ribeiro and António Manzoni. This study produces a geo-economic analysis of the major trends of the last decades. Starting at the world level, the authors consider three macro regions – Europe, North America, and Asia – and discuss the key modifications introduced by the economic and financial crisis of 2008. After this global approach, the study moves towards a more in-depth discussion of the European case and evaluates in a closer way the Portuguese and the Spanish reality. The most extensive analysis of the study is however devoted to the Portuguese case, at the sectoral level, aiming to identify critical strengths and weaknesses. The several internationalization waves of Portugal are discussed. It is shown that these waves have very different characteristics. The author concludes their analysis with the identification of the major transformations that are currently occurring, considering different groups of sectors.

The third paper of this special issue was written by Catarina Leal and is dedicated to a specific but very important element: economic diplomacy. At the conceptual level, this study provides a detailed discussion of this concept, its meaning and its evolution. More specifically, the author identifies four periods in what concerns the evolution of modern economic diplomacy, since the XIX century. Providing a clear and detailed characterization of this concept, four main vectors of its

operationalization are evaluated. The second part of this study is dedicated to the Portuguese case. In this specific context, it is produced a very in-depth discussion of the evolution of the Portuguese economic diplomacy as a key dimension of our internationalization strategy. The analysis is enriched with some real-world examples.

The next paper included in this special issue of the Public Policy Portuguese Journal was produced by Nicole Palan, from Graz University. The study put the focus of analysis on the competitiveness of the Portuguese economy in the global market. It highlights the impact of trade costs and evaluates Portugal's specialization profile. The study emphasizes the remarkable structural transformation registered in Portugal. The country moved from being concentrated in low-tech manufacturing sectors, being the clothing and textile industry the most relevant example, to a more service-oriented economy. In this context, the paper concludes that the capacity of the country to remain competitive in the international arena critically depends on its ability to deal with the challenges of digitalization and to catch up with other European countries.

The fifth paper belongs to Maria João Tomás and aims to produce a concise evaluation of the trade relations between Portugal and a group of countries that despite less studied are very important for Portugal both as origin and destination of trade: the Arab countries. With simple numbers, it is shown that the bilateral trade flows between Portugal and this group of countries is still below its potential level, opening a vast room for closer relations. This objective depends of course of the capacity of the Portuguese firms to be competitive in these markets but an active role is also required from the public actors. A national coherent internationalization strategy is therefore necessary and this includes concrete interventions helping the firms to see new opportunities in less explored markets. Obviously, cultural aspects will require adaptations and probably imply some additional transaction costs. This study discusses some of the most important cross-cultural challenges that must be considered. But the opportunity exists and this paper clearly recommends that these markets should be seen in a more pro-active way.

The last paper that compose this special issue was produced by Zélia Breda, Emese Panyik and Carlos Costa. They analyse the internationalization of the hotel industry with evidence for Portugal. The study starts to highlight that tourism is not only the world's largest commercial service sector but also that it has, by definition, a globalized nature. After an interesting discussion about the link between tourism and globalization, the impact of economic liberalization on international tourism flows and the global expression of the tourism system, the study dedicates the most important part of the analysis to the internationalization of the hotel industry. In this context, an overall background (at the world level) is provided, showing the importance of the hotel industry to the development of travel and tourism. The study concludes its evaluation with a more direct analysis of the Portuguese case, which allows to conclude that the hotel industry has a key role in the internationalization process of Portuguese tourism firms.

We believe that the studies included in this special issue are an important contribution to the debate on a critical dimension of public policy: internationalization. We would like to conclude expressing our gratitude to all the authors that contribute with their research as well as to the editors of the Public Policy Portuguese Journal for the invitation and the opportunity to organize and publish this special issue.

December 2020

Nuno Crespo
Nádia Simões

Concorrência Comercial – um guia para a medição do conceito

Nuno Crespo¹

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa (Iscte), Iscte Business School Economics Department; Business Research Unit, Lisboa, Portugal.

nuno.crespo@iscte-iul.pt

Nádia Simões

Iscte - Instituto Universitário de Lisboa (Iscte), Iscte Business School Economics Department; Business Research Unit, Lisboa, Portugal.

nadia.simoes@iscte-iul.pt

Iulia Dumitrescu

Babes-Bolyai University, Roménia.

iulia.dumitrescu@econ.ubbcluj.ro

RESUMO

Num cenário de crescente abertura das economias, com acentuado incremento dos níveis de globalização económica, os países (e as empresas) enfrentam forte concorrência nos mercados internacionais. Apesar da importância deste fenómeno, as métricas dominantes para a análise desta temática são ainda demasiado simplistas para captar a complexidade do fenómeno. No entanto, na última década, emergiram alguns contributos que contribuíram para minimizar este gap da literatura. O objetivo deste artigo é triplo. Em primeiro lugar, discutir criticamente esses contributos recentes. Em segundo lugar, contribuir para estruturar as diferentes formas de avaliação do fenómeno da concorrência comercial. Em terceiro lugar, identificar lacunas existentes, sugerindo pistas de investigação.

Palavras-chave: Globalização, internacionalização, concorrência comercial, indicadores.

Classificação JEL: F10, F14.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho beneficiou do apoio da Fundação para a Ciência e a Tecnologia - Grant UID/GES/00315/2019. Quaisquer erros que subsistam são obviamente da exclusiva responsabilidade dos autores.

¹ Autor de contacto: Nuno Crespo. Av. das Forças Armadas, 1649-026 Lisboa, Portugal. Tel: + 351 21 765 04 98.

1. INTRODUÇÃO

A análise da geografia económica internacional num período longo (consideremos, por exemplo, o espaço de tempo após 1950) revela – sem exigência de técnicas analíticas sofisticadas – a coexistência de diversas tendências estruturais de transformação. Mais especificamente, cremos ser possível sublinhar a existência de quatro tendências fundamentais. Em primeiro lugar, assiste-se a um peso crescente da dimensão externa, com um aumento do grau de abertura das economias. Este facto é evidente não apenas no plano micro – das empresas – como também (e por consequência) a nível dos países. Pode pois afirmar-se que as economias estão, por regra, mais internacionalizadas, com o seu centro de atuação menos focado no mercado interno e mais direcionado para os mercados internacionais. Em segundo lugar, é conhecida a tendência para o aumento do número de acordos de integração regional, com alcances obviamente diferenciados. Podemos, portanto, estabelecer a regionalização como uma segunda tendência estrutural das últimas décadas. Em terceiro lugar, assiste-se com particular veemência à alteração da correlação de forças na arena económica internacional, com a afirmação, como potências mundiais, de economias antes em fase de transição ou emergentes. A China é obviamente o caso mais paradigmático a este respeito mas a Índia, a Coreia do Sul, a África do Sul, a Rússia, o Brasil, entre outras, são igualmente dignas de realce quando a avaliação assume contornos estruturais. Finalmente, entendível como o resultado das tendências anteriores, a globalização da economia mundial é outra tendência que importa reter.

A importância destes fenómenos é retratável em termos académicos e de política económica. A título de exemplo, uma simples pesquisa na base de dados SCOPUS usando as expressões “globalization” ou “globalisation” produz mais de 80 000 resultados (publicações científicas). A distribuição temporal destes resultados ilustra o enorme acréscimo registado a partir deste século. Refletindo essa importância, uma vasta produção académica foi realizada visando quantificar os fenómeno e/ou os seus efeitos. No que respeita à vertente que mais diretamente nos importa no presente contexto – a medição do fenómeno – cabe naturalmente destacar a projeção alcançada pelo KOF Índex (Dreher, 2006; Gygli et al., 2019).²

As consequências destes fenómenos são profundas e multidimensionais, estando obviamente muito além do propósito do presente artigo. Para efeito da análise que efetuaremos neste estudo importa reter, fundamentalmente, a ideia que as economias estão mais dependentes do exterior e mais interdependentes entre si. Esta afirmação é válida em termos gerais e, mais especificamente, no que respeita a fluxos de comércio, uma das dimensões em que mais profundamente se expressam as tendências acima identificadas.

Em termos sumários, importa portanto ter presente que a concorrência comercial que as economias exercem umas sobre as outras é um aspeto do maior relevo na discussão da internacionalização dos países. Uma análise aprofundada deste fenómeno requer, obviamente, métricas adequadas à sua aferição empírica. É exatamente nesse plano que se posiciona o contributo do presente artigo.

2. CONCORRÊNCIA COMERCIAL

Tendo presente a necessidade de avaliar, quantitativamente, os níveis de concorrência comercial, efetuamos nesta seção uma discussão das métricas disponíveis, seus méritos e limitações. Visamos, com tal concretização, fornecer aos potenciais interessados nesta análise – académico, decisores de política, empresas – uma mais ampla e clara percepção do estado da arte neste domínio de análise empírica.

2.1. Uma medida simples de concorrência comercial – índice de Krugman e suas limitações

As medidas mais comumente usadas para avaliar o grau de concorrência comercial entre países assentam no conceito de similitude estrutural (Palan, 2010).³ Entre estas, a mais utilizada é, sem dúvida, o índice de Krugman (Krugman, 1991). Este índice – designado por K – estabelece a comparação entre as estruturas de exportação de dois países para um determinado mercado de destino, aferindo a similitude estrutural pela similitude de pesos setoriais na estrutura de exportações dos dois países.

² Para uma discussão mais ampla da temática da globalização e das métricas disponíveis, veja-se, por exemplo, Martens et al. (2015).

³ Para uma abordagem distinta, assente no conceito de ameaça comercial, veja-se, por exemplo, Jenkins (2008).

Definindo os países em comparação como i e h , o mercado de destino no qual a concorrência é avaliada como p e os setores através do índice j ($j = 1, 2, \dots, J$), o índice de Krugman calcula-se como:

$$K_{ihp} = \sum_{j=1}^J |v_{jip} - v_{jhp}| \quad [1]$$

em que v_{jip} e v_{jhp} são os pesos do setor j na estrutura de exportações de i e h , respectivamente, para o mercado de destino p .

O índice K pode variar entre 0 e 2. Ele assume o seu valor mínimo quando as estruturas de exportação dos dois países são exatamente iguais (em termos de pesos setoriais). Essa situação corresponderá, naturalmente, ao grau máximo de concorrência comercial. Por seu turno, o índice K assume o seu valor máximo em caso de dissimilitude plena das estruturas de exportação dos dois países. Nesse caso, o nível de concorrência comercial será mínimo uma vez que os dois países em comparação exportam produtos distintos para o mercado de destino analisado.

Esta métrica enfrenta quatro limitações – duas de conteúdo e duas de forma. As limitações centrais de conteúdo podem elencar-se da seguinte forma:

1ª limitação: a análise mediante a qual o nível de concorrência comercial é aferido exclusivamente através da dimensão similitude estrutural e, mais especificamente, dos pesos setoriais é naturalmente redutora, deixando fora de atenção outras dimensões potencialmente relevantes para um conceito mais completo de concorrência comercial;

2ª limitação: a leitura da concorrência comercial que acima mencionámos – e cuja avaliação o índice de Krugman concretiza – traduz-se na comparação da estrutura de exportação de dois países (país i e país h) num dado mercado de destino p . Todavia, também a este nível se pode argumentar que esta é não mais do que uma das óticas passíveis de serem consideradas.

Por seu lado, as duas principais limitações de forma, de natureza mais secundária, são as seguintes:

3ª limitação: o intervalo de variação do índice de Krugman (0 - 2) é pouco intuitivo.

4ª limitação: o índice varia inversamente com o nível de similitude estrutural (conceito que visa captar), obrigando a uma leitura em que a um aumento do índice corresponde uma redução da similitude estrutural.

As limitações de conteúdo prendem-se com os aspectos centrais que discutiremos ao longo deste artigo. Por seu lado, as limitações de forma podem, facilmente, ser solucionadas invertendo o sentido de variação do indicador e ajustando o seu intervalo de variação, ou seja, construindo um novo indicador:

$$E_{ihp} = 1 - 0,5 \sum_{j=1}^J |v_{jip} - v_{jhp}| \quad [2]$$

Assim, nesta versão simples, o nível de similitude estrutural – e, portanto, de concorrência comercial – é captado, exclusivamente, pela comparação dos pesos relativos setoriais nas estruturas de exportação dos dois países (i e h) para p e varia no intervalo 0-1, sendo que a um aumento do índice corresponde um acréscimo no nível de similitude estrutural.

2.2. Novas dimensões de similitude estrutural

Tendo o indicador E solucionado as duas limitações de forma do índice de Krugman, o nosso enfoque centra-se, em seguida, na busca de soluções para as duas limitações nucleares de conteúdo. Com tal intuito, começamos, neste ponto, por discutir novas dimensões de similitude estrutural. Nos pontos subsequentes analisaremos outras formas de incrementar a nossa capacidade de análise do fenómeno da concorrência comercial.

Tomando por base o índice E acima descrito, Crespo e Simoes (2012) aprofundaram a análise da concorrência comercial. O argumento central desse estudo é, precisamente, o de que a comparação dos pesos setoriais, apesar de importante, não esgota as dimensões relevantes de similitude

estrutural e, portanto, é insuficiente para avaliar o nível de concorrência comercial existente entre dois países num determinado mercado de destino.

Especificamente, argumenta-se que duas novas dimensões devem ser incluídas: similitude inter-setorial e similitude intra-setorial. Para alcançar esse fim, são introduzidos três novos indicadores:

- I. o índice F, conjugando a dimensão pesos setoriais e similitude inter-setorial (a qual reflete o quanto diferentes são os setores em termos de características e requisitos de produção);
- II. o índice T, conjugando pesos setoriais e similitude intra-setorial (refletindo diferenças em termos de gamas de qualidade);
- III. o índice C, conjugando as três dimensões de análise da similitude estrutural (pesos setoriais, similitude inter-setorial e similitude intra-setorial).

A necessidade/vantagem de atentarmos na dimensão similitude inter-setorial prende-se com o interesse em avaliar o nível de similitude estrutural de uma forma suscetível de captar o quanto diferentes são os setores em termos das suas características. No índice de Krugman tradicional ou estamos perante o mesmo setor ou perante um setor diferente, não existindo qualquer qualificação desses diferentes setores. O índice F permite acomodar este aspeto uma vez que combina os pesos setoriais com a similitude inter-setorial. Este último aspeto é captado mediante o cálculo de um índice E diferente para níveis distintos de desagregação setorial no âmbito de uma determinada nomenclatura (por exemplo, Nomenclatura Combinada, Classificação Tipo para o Comércio Internacional, etc.).⁴ Seguidamente, pela atribuição de ponderadores a cada nível de desagregação, é possível obter um indicador que conjuga as duas dimensões (índice F). Quanto mais elevados os pesos conferidos aos níveis mais agregados, maior a importância que está a ser atribuída à similitude inter-setorial.

Este índice pode ser obtido da seguinte forma:

$$F_{ihp} = \frac{\sum_{g=1}^G E_{ihp}^g}{G} \quad [3]$$

g ($g = 1, 2, \dots, G$) expressa o nível de desagregação setorial, sendo G o nível mais desagregado.

Também este índice, à semelhança de E , varia num intervalo entre 0 e 1, sendo o valor 1 correspondente ao nível máximo de similitude estrutural (e, portanto, de concorrência comercial), o qual envolve agora pesos setoriais e similitude inter-setorial.

Uma segunda medida proposta por Crespo e Simoes (2012) envolve, por seu turno, pesos setoriais e similitude intra-setorial. Esta nova dimensão é relevante pois é conhecido o facto de, crescentemente, os países se especializarem não apenas em produtos diferentes mas também em gamas de qualidade distintas (Fontagné et al., 2008). Se for esse o caso, o índice de Krugman é incapaz de o identificar. Assim, tratará esse caso como correspondendo ao mesmo setor quando, na verdade, o facto de os países se encontrarem especializados nas mesmas ou em diferentes gamas de qualidade é importante na medição da concorrência comercial.

Tendo em vista a captação desta dimensão de similitude intra-setorial, o índice T recorre aos valores unitários de exportação como proxy para a qualidade dos bens. Diferenças de qualidade mais relevantes implicam uma redução do índice de similitude estrutural uma vez que revelam que os países exportam bens mais dissemelhantes em termos da sua qualidade, ou seja, exportam bens pertencentes a gamas de qualidade distintas, facto que reduz o nível de concorrência comercial. O cálculo desta medida envolve uma sequência de etapas.

A primeira etapa implica a avaliação, a nível de cada produto, da similitude de valores unitários de exportação. Tal é realizado comparando os valores unitários de exportação de i e de h para o país de destino p :

$$U_{jihp} = \frac{\text{Min}[UV(x_{jip}), UV(x_{jhp})]}{\text{Max}[UV(x_{jip}), UV(x_{jhp})]} \quad [4]$$

⁴ Pelo menos dois níveis de desagregação setorial devem ser considerados.

No máximo, este rácio assumirá o valor 1, o que corresponderá, nesse produto, a uma igualdade de valores unitários de exportação, interpretável, como habitualmente na literatura de economia internacional, como semelhança de gamas de qualidade exportadas. Este procedimento é, seguidamente, replicado para todos os produtos, o que permite obter:

$$Z_{ihp} = \sum_{j=1}^J U_{jihp} \delta_{jihp} \quad [5]$$

em que δ_{jihp} corresponde, para o setor j , à média (simples) entre o peso do mercado p na estrutura de exportações do país i e o mesmo peso na estrutura de exportações do país h .

Finalmente, numa terceira etapa, calculamos o índice T , o qual se expressa da seguinte forma:

$$T_{ihp} = E_{ihp} Z_{ihp} \quad [6]$$

Como se torna imediato verificar, Z_{ihp} opera como um fator de ajustamento que reduz o nível de concorrência comercial avaliado através da dimensão pesos setoriais quando a similitude intra-setorial é menor, ou seja, quando existe uma acentuada diferença de valores unitários de exportação entre os dois países em análise. A similitude máxima – e, assim, a concorrência comercial máxima – ocorre portanto quando, simultaneamente: (i) existe uma perfeita igualdade entre os pesos dos diferentes setores nas estruturas de exportação dos dois países; (ii) os valores unitários de exportação forem iguais para todos os produtos.

Os indicadores até agora abordados nesta seção representam inquestionáveis melhorias face ao indicador uni-dimensional de Krugman. Todavia, cada um deles apenas conjuga a dimensão pesos setoriais como uma outra dimensão. O indicador que abordamos em seguida ultrapassa esse aspeto e integra numa só medida as três dimensões de similitude estrutural até aqui abordadas: (i) pesos setoriais; (ii) similitude inter-setorial; (iii) similitude intra-setorial. O índice C , agregador das três dimensões descritas, pode expressar-se:

$$C_{ihp} = \frac{\sum_{g=1}^{G-1} E_{ihp}^g + E_{ihp}^G Z_{ihp}}{G} \quad [7]$$

Neste caso, a similitude estrutural máxima apenas ocorre quando as três dimensões de similitude estrutural analisadas se situam, simultaneamente, nos seus níveis máximos, elevando desse modo os critérios exigidos na análise da concorrência comercial.

Como nota final a este respeito importa mencionar que, apesar de na equação [7] se considerar a formulação mais simples – a média simples dos índices calculados a níveis distintos de desagregação – podemos generalizar esta abordagem considerando pesos diferenciados a definir em cada análise concreta.

2.3. Uma perspetiva alternativa de análise

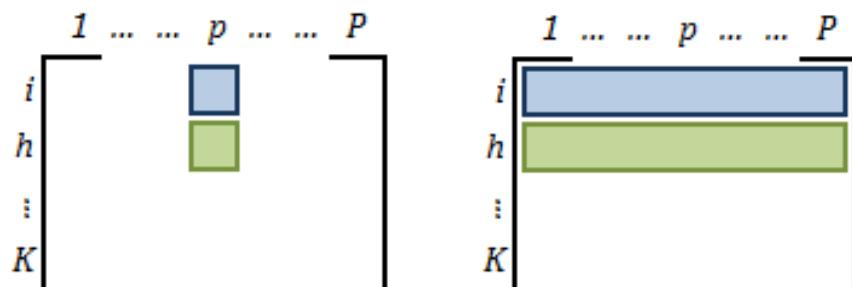
Nos dois pontos anteriores – ou seja, no indicador tradicional de Krugman (e sua adaptação direta – índice E) e nas diferentes extensões consideradas tendo em vista incluir novas dimensões de similitude estrutural – a avaliação da concorrência comercial é concretizada tendo por referência uma particular perspetiva de análise: a concorrência entre dois países (i e h) num mercado específico de destino (p). Todavia, como argumentado em Lopes et al. (2014) e Moreira et al. (2017), esta não é mais do que uma particular ótica de análise, existindo outras igualmente merecedoras de atenção e referência.

Neste ponto, introduzimos uma segunda perspetiva: a concorrência entre dois países (país i e país h) no conjunto dos mercados de destino ($m = 1, 2, \dots, M$).

Naturalmente, a questão de base que se encontra subjacente a esta nova perspetiva de análise é distinta, podendo agora ser sintetizada da seguinte forma: qual o nível de concorrência comercial existente entre dois países?

A comparação entre esta questão e a que se encontra subjacente à perspetiva anterior de análise pode, com vantagem, ser estabelecida no plano gráfico. A Figura 1 sintetiza ambas as perspetivas:

FIGURA 1 - PERSPETIVAS ALTERNATIVAS DE MEDIÇÃO DA CONCORRÊNCIA COMERCIAL



Fonte: Lopes et al. (2014).

Usando o caso português como referência, a primeira perspetiva permite, por exemplo, avaliar a concorrência entre Portugal e Espanha no mercado alemão. Por seu turno, a segunda perspetiva informa-nos sobre o nível de concorrência entre Portugal e Espanha (no conjunto dos mercados de destino). Tratam-se, portanto, de perspetivas complementares de avaliação, permitindo dar resposta a questões distintas.

Na discussão e análise desta segunda perspetiva, três aspetos carecem de referência. O primeiro aspeto prende-se com o nível de informação necessária para a concretizar. Esta informação é, como se torna claro pela sua formulação, significativamente mais vasta do que aquela que é requerida para realizar uma análise empírica centrada exclusivamente na primeira perspetiva. Um segundo elemento a ter presente refere-se ao grau de flexibilidade associado a esta segunda perspetiva. Efetivamente, a sua aplicação pode ser concretizada recorrendo não apenas ao indicador base de similitude estrutural (por exemplo, o índice E) mas também a qualquer uma das medidas expostas no ponto anterior, ou seja, métricas de similitude estrutural que abarquem não só pesos setoriais mas igualmente similitude intra-setorial e inter-setorial. De modo a deixar explícito este facto, podemos expressar o indicador de concorrência de forma abstrata:

$$L_{ih}^{TCI} = \sum_{\substack{m=1 \\ m \neq i, h}}^M TCI_{ihm} \delta_{ihm} + TCI_{i-h} \left(1 - \sum_{\substack{m=1 \\ m \neq i, h}}^M \delta_{ihm} \right) \quad [8]$$

sendo TCI_{ihm} o índice de concorrência comercial (TCI – trade competition index) entre o país i e o país h em cada mercado de destino m . Por seu lado, δ_{ihm} é o peso de cada mercado de destino no total dos mercados de destino, avaliado como a média simples desse peso para cada um dos dois países exportadores.

O terceiro elemento que importa considerar prende-se com a própria construção do índice. Uma vez que o país i exporta para h enquanto o país h exporta para i , existe um país diferente no conjunto dos mercados de destino. Para ultrapassar esse obstáculo, o último termo da equação [8] compara os fluxos bilaterais entre i e h (TCI_{i-h}).

2.4. Similitude geográfica como dimensão adicional de concorrência comercial

Na primeira perspetiva de análise, a concorrência comercial é avaliada num único mercado de destino. Nesse contexto, como se depreende, não existe qualquer dimensão geográfica relevante na análise do nível de concorrência dado que ela ocorre num só “ponto”. No entanto, quando transitamos para a segunda perspetiva de análise abordada no ponto anterior, essa dimensão geográfica emerge de forma nítida. Desse modo, uma análise completa da concorrência comercial requer que foquemos não apenas a similitude estrutural mas também a similitude geográfica. Mais

ainda, requer que essas duas dimensões sejam conjugadas numa mesma medida. Um primeiro esforço nessa direção foi realizado em Crespo et al. (2019), num artigo que, justamente, se intitula “Bringing geography into the analysis of trade competition”. Como aí é mencionado, “a complete evaluation of trade competition between two countries in all markets should also capture the degree of geographical similarity (i.e., similarity in the importance of each one of those destination markets in the overall exports of each country)” (Crespo et al., 2019, p. 948).

O novo indicador que, para este efeito, pode ser construído expressa-se do seguinte modo:

$$Q_{ih} = \sum_{m=1, m \neq i, h}^M SSI_{ihm} \left(1 - \omega \left| \frac{\delta_{im} - \delta_{hm}}{\delta_{im} + \delta_{hm}} \right| \right) \delta_{ihm} + SSI_{i-h} \left(1 - \omega \left| \frac{\delta_{hi} - \delta_{ih}}{\delta_{hi} + \delta_{ih}} \right| \right) \left(1 - \sum_{m=1, m \neq i, h}^M \delta_{ihm} \right) \quad [9]$$

em que $0 \leq \omega \leq 1$. Este parâmetro introduz flexibilidade adicional na análise uma vez que permite calibrar o peso conferido à dimensão de similitude geográfica. Quando essa dimensão é ignorada para efeito de quantificação do nível de concorrência comercial – o que equivale a assumir $\omega = 0$ – a avaliação cinge-se à tradicional mensuração da similitude estrutural, a isso confinando a leitura em termos de concorrência comercial. Por oposição, quanto maior o valor atribuído a este parâmetro, maior o peso que é conferido à dimensão similitude geográfica. No limite, quando $\omega = 1$, a dimensão geográfica é plenamente incorporada.

À semelhança dos indicadores anteriores, também Q_{ih} varia entre 0 e 1.

Uma primeira nota a enfatizar a partir desta métrica é o facto de ela permitir a incorporação de indicadores alternativos de similitude estrutural. Assim, designamos, no plano abstrato, esses indicadores como SSI (structural similarity index).

O segundo – e crítico – aspeto a ter presente, dado que se posiciona como o elemento central que suscita a emergência deste novo indicador prende-se com o facto de a média da importância relativa do mercado de destino m para os dois países exportadores em apreciação (ou seja, δ_{ihm}) não expressar quanto diferente é esse peso para cada um deles. Como mencionado em Crespo et al. (2019), se, por exemplo, para o país exportador i o mercado de destino m vale 1% das suas exportações totais enquanto para o país exportador h vale 99%, a média é 50% mas a diferença de importância relativa desse mercado é extremamente elevada. Essa diferença é captada por intermédio do termo $\left| \frac{\delta_{im} - \delta_{hm}}{\delta_{im} + \delta_{hm}} \right|$. Assim, o nível máximo de concorrência comercial requer, como elemento adicional face aos que decorrem da similitude estrutural, que $\delta_{im} = \delta_{hm}$

2.5. Outras perspetivas, outras questões em aberto

Toda a discussão que realizámos nos pontos anteriores abriu novas vertentes de mensuração de um fenómeno complexo como é a concorrência comercial. Especificamente, abordámos duas perspetivas principais de avaliação: (i) a concorrência entre dois países num mercado de destino específico; (ii) a concorrência entre dois países (no conjunto dos mercados de destino).

Apesar de essas duas questões oferecerem já um amplo leque de possibilidades de discussão e análise empírica, é importante destacar a existência de outras formas de avaliação do conceito de concorrência comercial. Neste ponto, procuramos realçar quatro perspetivas complementares de avaliação do fenómeno. Para cada uma delas, efetuamos a respetiva representação gráfica ilustrativa e explicitamos a questão fundamental a que permite dar resposta.

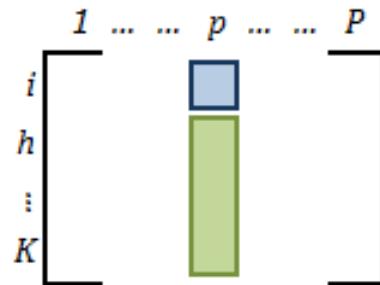
Complementarmente às duas dimensões já expostas, consideremos então as seguintes quatro perspetivas:

3ª perspetiva de análise

Questão de base: qual o nível de concorrência que um país enfrenta, num dado mercado de destino, por parte dos restantes países exportadores?

No plano gráfico, esta perspetiva de análise pode traduzir-se da seguinte forma:

FIGURA 3: TERCEIRA PERSPECTIVA DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COMERCIAL



Fonte: Lopes et al. (2014).

A título de exemplo, e assumindo, novamente, o caso português como referência, esta questão permite, por exemplo, avaliar, o nível de concorrência que Portugal enfrenta no mercado espanhol, por parte de todos os restantes países exportadores.

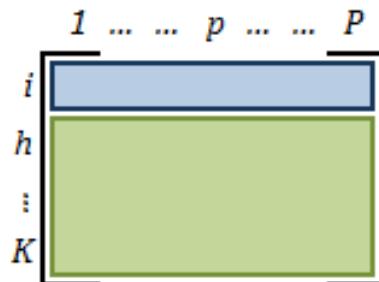
Importa clarificar que, apesar de nos referirmos a todos os outros países exportadores em termos agregados, a análise incide, primeiramente, sobre pares de países e, só depois é realizada a correspondente agregação tendo em vista obter a métrica conjunta desse nível de concorrência.

4ª perspetiva de análise

Questão de base: qual o nível de concorrência que um país enfrenta no conjunto dos mercados de destino?

Em termos gráficos, podemos representar esta perspetiva de análise da seguinte forma:

FIGURA 4: QUARTA PERSPECTIVA DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COMERCIAL



Fonte: Lopes et al. (2014).

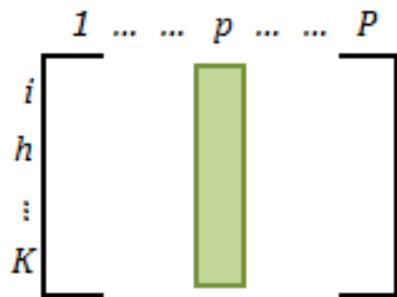
Assumindo esta perspetiva de análise, é possível, por exemplo averiguar o nível de concorrência que Portugal enfrenta no conjunto dos mercados (por parte do conjunto dos países). Numa perspetiva estritamente nacional, é, obviamente, do maior interesse em termos de análise dos níveis de internacionalização e da respetiva concorrência enfrentada, conhecer a evolução registada neste indicador ao longo de um horizonte temporal de médio/longo prazo.

5ª perspetiva de análise

Questão de base: qual o nível de concorrência existente (entre todos os países exportadores) num dado mercado de destino?

Em termos gráficos, podemos representar esta perspetiva de análise da seguinte forma:

FIGURA 5: QUINTA PERSPECTIVA DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COMERCIAL



Fonte: Lopes et al. (2014).

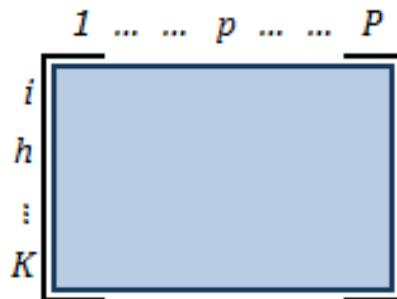
Também relativamente a esta perspetiva de análise é fácil percecionar o interesse operacional de realização de uma avaliação que incida sobre o nível de concorrência existente, em termos agregados num dado mercado. Assim, por exemplo, poderá ser útil analisar a concorrência comercial existente entre os vários países que exportam para o mercado português.

6ª perspetiva de análise

Questão de base: qual o nível de concorrência existente a nível mundial (ou de um grupo pré-determinado de países)?

No plano gráfico, podemos ilustrar esta última perspetiva através da seguinte representação.

FIGURA 6: SEXTA PERSPECTIVA DE ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA COMERCIAL



Fonte: Lopes et al. (2014).

A leitura desta derradeira perspetiva de análise produz como resultado um único valor, correspondendo a um nível (analisado no intervalo 0 – 1) de concorrência comercial mundial. Deste modo, tão relevante quanto esse nível é averiguar a sua evolução ao longo de um horizonte temporal alargado, procurando assim apurar de que forma está a evoluir essa concorrência.

3. OBSERVAÇÕES FINAIS

A discussão produzida neste documento relativamente à temática da medição da concorrência comercial permitiu salientar a forma como a podemos operacionalizar empiricamente. Foi possível enfatizar a existência de importantes progressos metodológicos recentes, trazendo novas oportunidades em termos de leituras complementares. Nem sempre, porém, esses esforços metodológicos tiveram ainda uma cabal correspondência em termos de exercícios empíricos de aplicação que permitam trazer uma riqueza adicional de conhecimento relativamente às dinâmicas de concorrência comercial à escala nacional ou mundial. Esta questão, visível sobretudo no que concerne às quatro dimensões de análise que explorámos no último ponto da seção anterior, é certamente uma das vertentes que mais atenção deverá merecer em estudos futuros.

Para além desta questão fundamental, sobressaem, em nosso entender, como pistas de aprofundamento futuro, três outros aspetos, um de natureza metodológica e dois de natureza empírica.

A nível metodológico, será vantajoso aprofundar a possível integração de dimensões diferenciadas de análise. Especificamente, seria interessante alargar a consideração das diferentes dimensões de similitude estrutural discutidas na seção 2.2, ou seja a similitude intra e inter-setorial, a outras óticas de análise. A riqueza acrescida de interpretação que este cruzamento permite poderia suscitar indicações particularmente úteis para a quantificação dos níveis de concorrência comercial à escala mundial.

Relativamente ao domínio empírico, cabe realçar o interesse na produção de evidência empírica cobrindo um leque mais vasto de países e horizontes temporais mais amplos. Adicionalmente, seria muito importante identificar, com recurso a métodos de natureza econométrica, os principais determinantes dos níveis de concorrência detetados. A relevância deste último ponto surge realçada pelo facto de não existir ainda, de acordo com o nosso melhor conhecimento, estudos empíricos incidindo sobre esta particular vertente.

Em síntese conclusiva, diríamos que a temática da concorrência comercial se posiciona como central na leitura dos fenómenos de internacionalização dos países. Sendo certo que no plano dos métodos, apesar dos esforços já desenvolvidos (retratados neste artigo), muito subsiste por desenvolver e aprofundar, em nosso entender é sobretudo no plano empírico que a premência de novos contributos de investigação se materializa de forma mais vincada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Crespo, N. e N. Simoes (2012), "On the measurement of a multidimensional concept of structural similarity", *Economics Letters*, 116(1), pp. 115-117.
- Crespo, N., N. Simoes e S. Moreira (2019), "Bringing geography into the analysis of trade competition", *Applied Economics Letters*, 26(11), pp. 948-953.
- Dreher, A. (2006), "Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization", *Applied Economics*, 38(10), pp. 1091-1110.
- Fontagné, L., G. Gaulier e S. Zignago (2008), "North–South competition in quality". *Economia Politica*, 53, pp. 51-91.
- Gygli, S., F. Haelg, N. Potrafke e J. Sturm (2019), "The KOF globalisation index – revisited", *Review of International Organizations*, 14, pp. 543-574.
- Jenkins, R. (2008), "Measuring the competitive threat from China for other Southern exporters", *The World Economy*, 31(10), pp. 1351-1366.
- Krugman, P. (1991), *Geography and Trade*, MIT Press, Londres.
- Lopes, V., N. Simoes e N. Crespo (2014), "A methodological contribution for measuring trade competition", *MPRA Working Paper No. 58042*.
- Martens, P., M. Caselli, P. de Lombaerde, L. Figge e J. Scholte (2015), "New directions in globalization indices", *Globalizations*, 12(2), pp. 217-228.
- Moreira, S., N. Simoes e N. Crespo (2017), "A contribution to a multidimensional analysis of trade competition", *The World Economy*, 40(10), pp. 2301-2326.
- Palan, N. (2010), "Measurement of specialization - the choice of indices", *FIW Working Papers No. 62*.

O posicionamento da economia portuguesa e do seu setor exportador face aos novos desafios da globalização

José M. Félix Ribeiro

Economista

Jm.felixribeiro@gmail.com

Carlos Figueiredo

Economista

Docente convidado do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

carlos.figueiredo@iscte-iul.pt

António Manzoni

Economista

Docente convidado do Iscte - Instituto Universitário de Lisboa

ajmanzoni@gmail.com

RESUMO

Quais os efeitos da grande recessão na globalização e no comércio internacional? Estamos a viver uma nova fase da globalização? Quais as implicações dessas mudanças na economia portuguesa e no seu setor exportador? Tendo como base essas três interrogações, neste artigo vamos abordar: a estrutura setorial do comércio internacional por macrorregiões, Europa, América do Norte e Ásia, e o posicionamento de Portugal; a evolução da competitividade exportadora da indústria transformadora portuguesa e as suas fragilidades estruturais; o surgimento de proto cluster exportadores e as transformações em curso no setor exportador em Portugal.

Palavras-chave: Diplomacia económica, investimento directo português no exterior, internacionalização, Estado, globalização.

Classificação JEL: F59

1. INTRODUÇÃO - O COMÉRCIO INTERNACIONAL, A CRISE FINANCEIRA DE 2008 E A TRANSFORMAÇÃO DA GLOBALIZAÇÃO

Numa pequena economia aberta, como a portuguesa, a produtividade da economia, bem como o seu crescimento, dependem muito do valor acrescentado das atividades que competem nos mercados externos - em termos de bens, serviços, conteúdos ou conceitos. Não basta, pois, aumentar as receitas das exportações para que a economia cresça. Este aumento de receitas brutas contribui seguramente para reduzir os défices externos, as necessidades de financiamento externo e o consequente nível de endividamento externo. Mas, para que haja crescimento da economia, é

fundamental que as atividades mais presentes nos mercados externos sejam das que maior valor acrescentado gerem na economia. Essa é que é verdadeiramente a medida da competitividade.

Uma competitividade sustentada depende pois:

- Do alinhamento das atividades que exportam bens, serviços, conteúdos e conceitos com os fluxos de bens, serviços e dados que mais crescem na procura mundial e no comércio internacional.
- Da posição que as atividades desenvolvidas em Portugal ocupam nas cadeias globais de valor acrescentado que organizam esses fluxos.
- Da existência de multiplicadores internos de valor acrescentado, que resultam de compras internas entre setores, compras que dantes eram feitas ao exterior e que, ao serem endogeneizadas, aumentam a “superfície de geração interna de valor acrescentado”; os setores que fornecem a Formação Bruta de Capital Fixo encontram-se entre aqueles que, ao se expandirem em Portugal, permitem ampliar essa superfície (conceção e fabrico de equipamentos e veículos, desenvolvimento de software, etc.).

Neste artigo, iremos começar pelo Mundo, ou seja, pela dinâmica verificada no comércio internacional desde os anos 90, para, seguidamente observar a dinâmica exportadora de Portugal, identificando fragilidades que a limitam seriamente, sem deixar de referir transformações pontuais em curso que podem contribuir para uma inflexão positiva dessa dinâmica.

A análise do comportamento do setor exportador português no novo milénio supõe uma análise prévia da dinâmica internacional do comércio internacional - no seu conjunto e por setores – em que nos iremos centrar nos setores industriais que ainda constituem a parte maior das exportações portuguesas.

2. O ENQUADRAMENTO GLOBAL DO SETOR EXPORTADOR PORTUGUÊS

2.1. A crise internacional está a originar uma mudança de fase na globalização?

Na sequência da crise dos anos setenta, que marca o fim do ciclo dos 30 anos gloriosos do após II Guerra Mundial, o mundo evoluiu progressivamente no caminho da globalização da produção dos bens industriais e, de igual modo, as economias asiáticas lideradas pela China afirmaram-se como as “novas fábricas do mundo”.

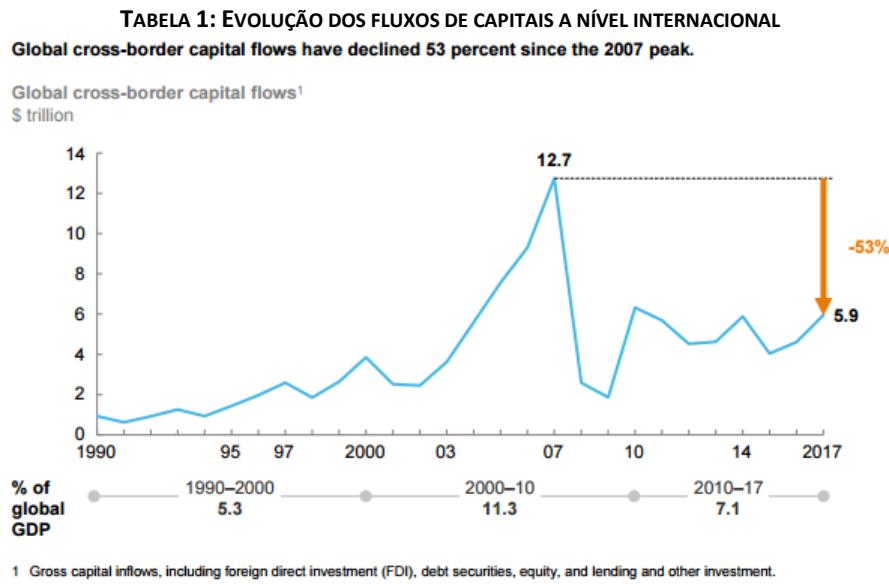
A globalização da produção de bens transacionáveis foi estruturada em torno de três elementos: a) a livre circulação de capitais que induziu um ciclo longo de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) nas economias emergentes; b) a criação e consolidação de cadeias produtivas globais através da fragmentação da produção em tarefas, com recurso crescente ao outsourcing e à deslocalização da produção para países com baixos salários; c) o crescimento acelerado do comércio internacional, que beneficiou da redução dos custos de transporte e dos progressos nas Tecnologias de Informação e Comunicação na gestão da produção fragmentada.

Dez anos depois do início da grande crise internacional, importa avaliar se os seus efeitos na globalização e no comércio internacional foram conjunturais e transitórios ou se, pelo contrário, deixaram marcas estruturantes que prenunciam uma nova fase na globalização. Numa primeira avaliação, a crise trouxe duas mudanças significativas que, se persistirem, irão modificar o quadro de funcionamento da globalização como a conhecemos.

Em primeiro lugar, verificou-se uma queda abrupta na circulação internacional de capitais e no investimento direto estrangeiro. Entre 1990 e 2007, como se pode observar no gráfico seguinte, os fluxos de capitais aumentaram de forma continuada e, entre 2002 e 2007, subiram vertiginosamente, tendo atingido os 12.7 triliões de dólares no final do período. A crise mundial travou a mobilidade do capital e, no final de 2017, os fluxos financeiros internacionais situavam-se nos 5.7 triliões de dólares, 53% abaixo do pico atingido antes da crise.

Em segundo lugar, entre 1981 e 2007, o comércio internacional de mercadorias cresceu rapidamente e muito acima do PIB mundial, como resultado da deslocalização internacional da produção e da consolidação das cadeias produtivas globais. Com o deflagrar da crise mundial o comércio

internacional colapsou de imediato, em 2009, ajustou no ano seguinte e encontra-se estagnado desde 2011.



Fonte: Citado por Mckinsey Global Institute: A Decade After the Global Financial Crisis: What Has (and Hasn't) Changed?

Tendo como ponto de partida estes sinais de mudança na globalização, neste artigo vamos começar por analisar as transformações em curso na exportação de bens na indústria transformadora e, em seguida, analisar as fragilidades e a forma como a economia portuguesa está a reagir a esse processo de mudança mundial.

2.2. A estrutura setorial das exportações industriais a nível global em 2016 – uma análise comparativa

Se quisermos ir um pouco mais longe para tentar perceber como é que as diferentes macrorregiões na economia mundial experimentaram esta transformação em curso na Globalização, é interessante fazê-lo decompondo a análise pelos tipos de bens que compõem a carteira de atividades exportadoras dessas macrorregiões separando a exportação intraregional da exportação das macrorregiões para o seu exterior.

Três macrorregiões – Europa, América do Norte e Ásia

Europa

A EU 28 - Extra tem como pontos fortes da sua estrutura setorial de exportações

- Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (17,2%)
- O setor das máquinas e dos equipamentos (12,7%)
- O setor automóvel (15,7%)
- O setor agroalimentar (9,3%)

E a um nível menos pronunciado:

- O setor Outro material de transporte - construção aeronáutica + construção naval (6,4%) (5,8%)
- O setor informática, eletrónica e ótica (5,6%)
- O setor do equipamento (4,6%)

Esta estrutura de exportações é determinada pela União Europeia a 15.

América do Norte

A NAFTA –Extra tem como principais pontos fortes:

- O setor Outro material de transporte - construção aeronáutica + construção naval (17,3%)
- Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (14,9%)
- O setor informática, eletrónica e ótica (10,9%)

E a um nível menos pronunciado:

- O setor das máquinas e dos equipamentos (9,1%)
- O setor automóvel (8,1%)
- O setor Agroalimentar (7,6%)

Ásia

Ásia-Extra - tem como principais pontos fortes:

- Os setores da informática, eletrónica e ótica (21,8%)
- Os setores do têxtil, vestuário e calçado (11,8%)
- O setor automóvel (10%)
- O setor das máquinas e dos equipamentos (9,9%)
- O setor do equipamento elétrico (9,0%)

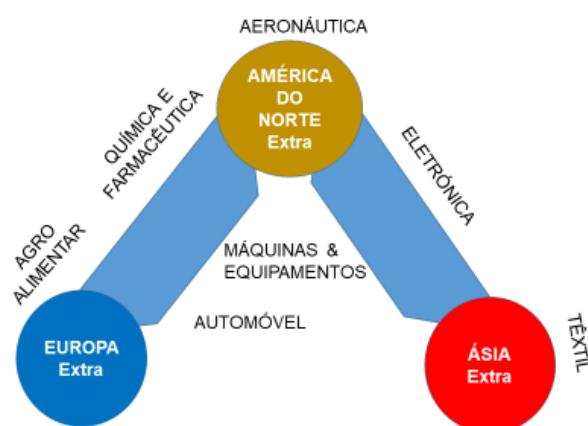
E a um nível menos pronunciado:

- Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (7,0%)
- Os outros produtos manufaturados (5,9%)

Se quiséssemos representar as três grandes regiões “em comparação” resultaria a Figura 1 cuja observação permite concluir:

- A América do Norte é o pólo que partilha setores de forte exportação, quer com a Europa, quer com a Ásia, tendo que competir com ambas nas produções industriais mais sofisticadas.
- A América do Norte distingue-se de forma clara pelas exportações de aeronáutica, enquanto a Ásia se distingue pela importância das exportações do setor informática, eletrónica e ótica, mas também pelo setor Têxtil em que se distingue por completo das outras duas macrorregiões.

FIGURA 1: AS TRÊS MACRORREGIÕES COMPARADAS



Fonte: Elaboração própria.

Sendo que as três macrorregiões têm presença significativa das exportações no Setor Automóvel e do Setor das Máquinas e Equipamentos.

Europa a 13, Espanha e Portugal

As estruturas setoriais de exportação das economias da Europa do Sul /Península Ibérica (Portugal e Espanha) - e da Europa de Leste (Europa a 13) - que constituem duas periferias que se organizam em fortes ligações com a Europa a 15 são caracterizadas do modo que resumidamente se apresenta de seguida:

Europa a 13

A Europa a 13 tem como principal ponto forte:

- O setor automóvel (24,2%)

E a um nível menos pronunciado:

- Os setores da informática, eletrónica e ótica (8,0%)
- O setor das máquinas e dos equipamentos (7,9%)
- O setor do equipamento elétrico (7,7%)
- Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (7,2%)
- Os setores da borracha e plásticos (7,2%)

Espanha

A Espanha tem como principais pontos fortes:

- O setor automóvel (23%)
- Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (14,5%)
- O setor agroalimentar (13,1%)

E a um nível menos pronunciado:

- O setor da siderurgia e metalurgias não ferrosas (6,5%)
- O setor das máquinas e equipamentos (6,4%)

Portugal

Portugal tem como principais pontos fortes na sua estrutura de exportações:

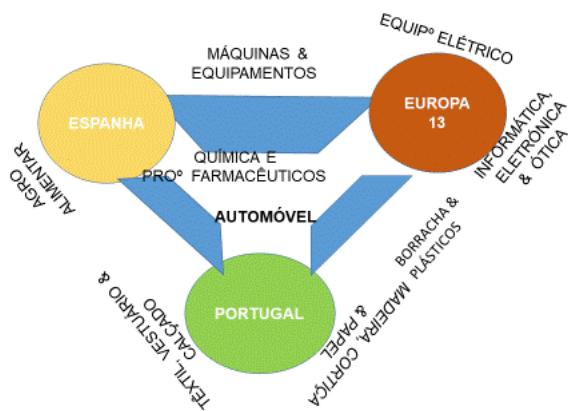
- O setor do Têxtil, vestuário e calçado (16,1%)
- O setor automóvel (14,4%)
- Os setores da madeira, cortiça e papel (9,1%)

E a um nível menos pronunciado:

- Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (6,9%)
- O setor dos produtos metálicos (6,4%)
- Os setores da borracha e plásticos (6,1%)

Se quiséssemos representar Portugal, Espanha e Europa a 13 tendo em conta a estrutura das suas exportações, a Figura 2 constituiria um exemplo ilustrativo dos correspondentes perfis de especialização produtiva comparados.

FIGURA 2: ESPECIALIZAÇÃO PRODUTIVA COMPARADA



Fonte: Elaboração própria.

Se compararmos as Figuras 1 e 2, obtemos uma visão mais clara do posicionamento de Portugal na economia global, tendo em conta a sua própria carteira de atividades exportadoras dos **setores primário e secundário**.

Portugal ocupa uma posição na especialização na qual as atividades mais intensivas em tecnologia (média ou alta) têm um peso menor do que acontece em qualquer das outras economias consideradas (incluindo Espanha e a média das economias da Europa a 13).

2.3. Avaliação do período 2005 a 2016 - A grande rutura de 2008

Como referimos anteriormente a crise financeira de 2007/8 e a recessão que se lhe seguiu tiveram um impacto na quebra do dinamismo do comércio internacional, traduzido por uma quebra substancial das exportações entre as macrorregiões Europa, América do Norte e Ásia, mas também do investimento internacional que havia contribuído decisivamente para o aumento das exportações, nomeadamente da Ásia e da Europa dos 13 para a América do Norte e Europa a 15.

Essa quebra não foi, no entanto, distribuída de modo uniforme pelos setores de exportação destas três macrorregiões. Seguidamente, vamos identificar quais foram os setores cujo ritmo de crescimento da exportação foi mais quebrado em 2008 e verificando se as maiores quebras foram nos pontos fortes ou nos setores complementares.

Três macrorregiões – Europa a 15, América do Norte e Ásia

Europa a 15

Esta macrorregião constitui o núcleo mais desenvolvido da Europa a 28 e nela verificaram-se as seguintes quebras nos ritmos de crescimento entre 2005 e 2008 e de 2008 a 2016:

- Nos pontos fortes da sua estrutura setorial de exportações as **quebras de ritmo de crescimento** foram as seguintes:
 - Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (-12,7%)
 - O setor das máquinas e dos equipamentos (-7,8%)
 - O setor automóvel (-12,9%)
 - O setor agroalimentar (-14%)
- Nos setores com uma presença menos pronunciada na estrutura das exportações, mas que destacámos anteriormente as **quebras de ritmo de crescimento**, foram as seguintes:
 - O setor Outro material de transporte - construção aeronáutica +construção naval (-15%)
 - O setor informática, eletrónica e ótica (-16,1%)
 - O setor do equipamento elétrico (-17,9 %)

As quebras atingiram de forma mais pronunciada do que aconteceu com os pontos fortes da estrutura de exportações, três setores que estando na 2º linha de importância nas exportações da Europa a 15 tinham sido dos que registaram crescimentos significativos no período de boom 2005 a 2008.

Refira-se que foi fora destes dois grupos de setores registaram as maiores quebras:

- Refinação de petróleo (-32,9%)
- Siderurgias e Metalurgias (-27,9%)

América do Norte-NAFTA

Esta macrorregião não experimentou um ritmo de crescimento das exportações no período 2005 a 2008 como aconteceu no conjunto da Europa ou na Ásia, tendo sido uma macrorregião de forte crescimento da procura interna e de forte ritmo de importação, mais do que de exportação.

- a) Nos pontos fortes da sua estrutura setorial de exportações as **quebras de ritmo de crescimento** foram as seguintes:
 - O setor Outro material de transporte - construção aeronáutica + construção naval (-3,3%)
 - Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (-10,9%)
 - O setor informática, eletrónica e ótica (-6%)

- b) Nos setores com uma presença menos pronunciada na estrutura das exportações, mas que destacámos anteriormente as quebras de ritmo foram as seguintes:
 - O setor das máquinas e dos equipamentos (-7,8%)
 - O setor automóvel (-12,9%)
 - O setor Agroalimentar (-9%)

A macrorregião NAFTA experimentou uma quebra relativamente reduzida de crescimento das exportações nos seus três pontos fortes. E nos setores com uma presença menos pronunciada do que os anteriores as quebras de ritmo de crescimento foram moderadas.

A maior quebra verificou-se, fora destes dois grupos, nos setores siderúrgico e metalúrgico (-32,9%), tal como aconteceu também com a Europa 15.

Ásia

A região da Ásia experimentou de 2005 a 2008 um boom de exportações que atingiu a maioria dos setores, independentemente de serem pontos fortes ou setores complementares na oferta exportadora da macrorregião. As quebras de ritmo de crescimento das exportações foram muito significativas neste subperíodo:

- a) Nos pontos fortes da sua estrutura setorial de exportações as quebras de ritmo foram:
 - Os setores da informática, eletrónica e ótica (-8,3%)
 - Os setores do têxtil, vestuário e calçado (-19,9%)
 - O setor automóvel (-12,9%)
 - O setor das máquinas e dos equipamentos (-17,1%)
 - O setor do equipamento elétrico (-17%)

- b) Nos setores com uma presença menos pronunciada na estrutura das exportações, mas que destacámos anteriormente as quebras de ritmo foram as seguintes:
 - Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (-14,8%)

Europa a 13, Espanha e Portugal

Europa a 13

Esta Região europeia periférica, viu crescer as suas exportações na quase totalidade dos setores considerados acima de 20% ao ano no período de 2005 a 2008 e experimentou fortes quebras desse ritmo de crescimento nos anos pós crise financeira internacional e de recessão e fraco crescimento no conjunto da Europa.

- a) Recorde-se que a Europa a 13 tinha como principal ponto forte o setor automóvel que teve uma quebra de crescimento (-26,8%).
- b) E em termos de setores exportadores significativos, mas com um nível menos pronunciado:
 - Os setores da informática, eletrónica e ótica (-20,1%)
 - O setor das máquinas e dos equipamentos (-23,5%)
 - O setor do equipamento elétrico (-22,7%)
 - Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (-23,2%)
 - Os setores da borracha e plásticos (-19,8%)

Espanha

- a) Nos pontos fortes da sua estrutura setorial de exportações as quebras de ritmo de crescimento foram as seguintes:
 - O setor automóvel (-7,1%)
 - Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (-11,6%)
 - O setor agroalimentar (-11,8%)
- b) Nos setores com uma presença menos pronunciada na estrutura das exportações, mas que destacámos anteriormente, as quebras de ritmo de crescimento foram as seguintes:
 - O setor da siderurgia e metalurgias não ferrosas (-24,6%)
 - O setor das máquinas e equipamentos (-23,5%)

Portugal

- a) Nos pontos fortes da sua estrutura setorial de exportações as quebras de ritmo de crescimento foram as seguintes:
 - O setor do Têxtil, vestuário e calçado (-5,6%)
 - O setor automóvel (-8,2%)
 - Os setores da madeira, cortiça e papel (-10,1%)
- b) Nos setores com uma presença menos pronunciada na estrutura das exportações, mas que destacámos anteriormente, as quebras de ritmo de crescimento foram as seguintes:
 - Os setores da química e dos produtos farmacêuticos (-12,4%)
 - O setor dos produtos metálicos (-18,1%)
 - Os setores da borracha e plásticos (-21,8%)

Em síntese, as regiões periféricas da Europa que têm as suas exportações dirigidas para o núcleo mais desenvolvido da Europa a 15 – a Europa 13 a Leste e a Península ibérica a Sul, com Portugal e Espanha, foram duramente atingidas pela quebra de crescimento deste núcleo, ele próprio muito sensível ao dinamismo do seu próprio setor exportador que, como vimos anteriormente, experimentou quebras significativas do seu próprio ritmo de crescimento.

3. PORTUGAL E O SEU SETOR EXPORTADOR - FRAGILIDADES ESTRUTURAIS E PROCESSOS DE TRANSFORMAÇÃO

Com exceção do Turismo, no setor dos Serviços, a oferta exportadora de Portugal foi no essencial até ao início da primeira década do novo milénio uma oferta de produtos industriais. Por isso incidiremos na Industria Transformadora (IT) a análise mais detalhada da evolução das Exportações e a identificação de fragilidades que essa carteira de atividades tem revelado.

3.1. Evolução da competitividade exportadora da indústria transformadora portuguesa

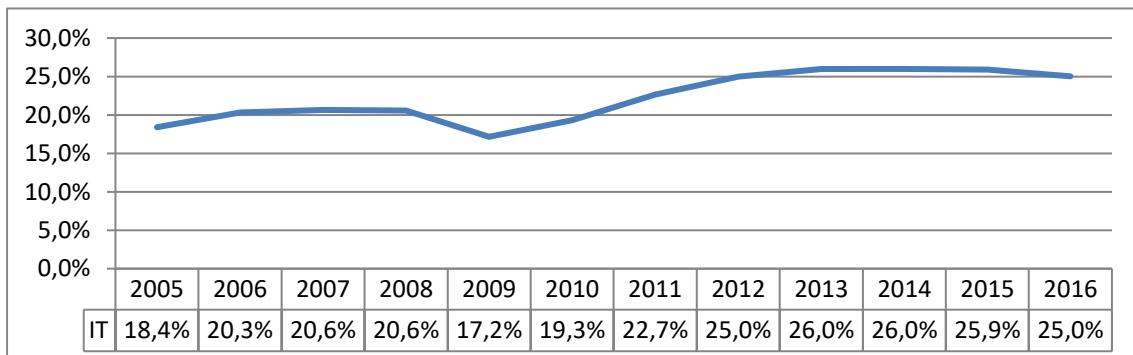
Nesta secção do artigo vamos avaliar mais em detalhe a sustentabilidade e a evolução, entre 2005 e 2016, do posicionamento competitivo da indústria transformadora (IT) portuguesa na globalização. As conclusões não são lineares, os indicadores são contraditórios e, no essencial, os resultados dessa avaliação dependem da perspetiva, do método e do foco da abordagem. Assim, para compreender a relatividade das conclusões, vamos começar por apresentar sumariamente três abordagens do desempenho das exportações da IT.

Numa primeira abordagem, que vamos designar por “lusocêntrica”, a competitividade externa é analisada numa lógica interna, ou seja, comparando as exportações portuguesas com o desempenho do PIB nacional. Essa perspetiva, que omite a comparação com o desempenho das outras economias, não nos diz quase nada sobre performance da IT portuguesa no mundo, mas evidencia o papel da procura externa no crescimento interno e o grau de internacionalização da produção nacional.

Entre 2005 e 2016, como se pode observar no quadro seguinte, o peso relativo das exportações da IT no PIB aumentou de forma sustentada e significativa, cerca de 7 pontos percentuais (pp). Um crescimento que foi particularmente intenso entre 2009 e 2013, quase 9 pp, na sequência da grande crise mundial e da quebra do comércio internacional, em 2009, e, em particular, do processo de ajustamento da economia portuguesa conduzido pela troika, entre 2011 e 2013. Por outro, desde 2014, que se verifica uma ligeira redução do peso das exportações da IT no PIB.

Como resultado do aumento significativo do peso das exportações no PIB, alguns autores consideram que ocorreu uma mudança na estrutura produtiva interna e um crescimento sustentado da competitividade externa da IT portuguesa.

QUADRO 1 - EVOLUÇÃO DO PESO DAS EXPORTAÇÕES DA IT NO PIB



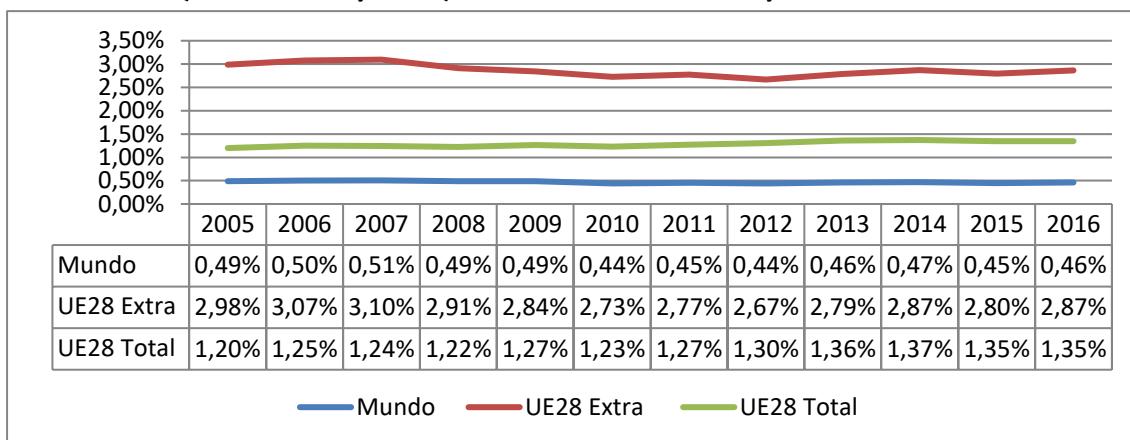
Fonte: INE – Contas Nacionais Anuais.

Numa segunda abordagem, que vamos designar por “mundocêntrica”, a competitividade exportadora da IT portuguesa é analisada numa perspetiva global, com base na evolução da quota de mercado das exportações nacionais. O quadro seguinte evidencia a performance global da IT na globalização e o seu desempenho relativo no quadro da UE. Da sua análise podemos concluir que:

- Em termos globais, na sequência da crise internacional, as exportações portuguesas da IT perderam competitividade no mercado mundial e nas exportações extracomunitárias da UE. Assim, entre 2007 e 2016, o peso das exportações portuguesas decresceu: 9% no total das exportações mundiais, com a quota de mercado a passar de 0.51% para 0.46%; 7% no total das exportações da UE para fora do espaço europeu, com a quota de mercado a reduzir-se de 3.1% para 2.87%. Ao invés, verifica-se um aumento da quota de mercado das exportações portuguesas no comércio intracomunitário;
- As políticas de austeridade e de redução dos salários melhoraram o posicionamento competitivo externo, com a quota de mercado das exportações portuguesas no mercado mundial a crescer de

0.44%, em 2010, para 0.47%, em 2014. Esta evolução, para alguns autores, seria a “prova provada” que o problema de competitividade das exportações portuguesas poderia ser desbloqueado com as “reformas estruturais” do mercado de trabalho.

QUADRO 2 - EVOLUÇÃO DA QUOTA DE MERCADO DAS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS IT



Fonte: OCDE / OMC, TIVA 2018, dezembro 2018.

Na última abordagem, vamos manter a perspetiva “mundocêntrica” e recentrar a análise da competitividade. O foco do estudo evolui da avaliação do comportamento das exportações brutas para o Valor Acresentado Nacional (VAN) incorporado nessas exportações, um salto analítico qualitativo tornado possível pela melhoria das estatísticas do comércio internacional.

Os dados publicados, em dezembro de 2018, pela OCDE / OMC (Organização Mundial do Comércio) sobre o Trade in Value Added (TIVA – 2018) desagregam o valor bruto das exportações mundiais em Valor Acresentado Nacional (VAN) e Valor Acresentado Externo (VAE). Essa desagregação do valor das exportações cria as condições para o “salto qualitativo” na análise da competitividade externa da IT portuguesa porque permite isolar a análise da “componente exportada relevante” (VAN), ou seja, que tem origem no país e, portanto, cria rendimento, emprego e riqueza interna, da outra “componente irrelevante” (VAE), que é drenada / apropriada pelo exterior e, indiretamente, contribuiu para melhorar o posicionamento competitivo das outras economias e, logo, para reduzir a competitividade real da economia portuguesa.

A análise da competitividade exportadora da IT portuguesa com base no Valor Acresentado Nacional permite tirar várias conclusões.

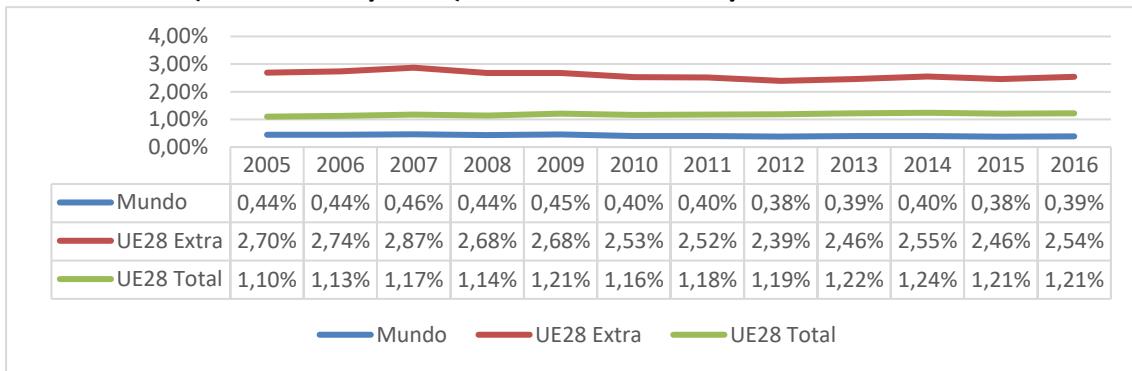
Em primeiro lugar, a fragilidade competitiva exportadora da IT portuguesa é, na realidade, maior do que a análise tradicional, com base nas exportações brutas, porque o VAN incorporado nas exportações portuguesas é, em termos internacionais, relativamente baixo e inferior à média, evidenciando as fragilidades do setor exportador nacional que, como tal, vê uma parcela significativa do seu valor exportado ser capturada pelos seus concorrentes / parceiros internacionais. De facto, no período 2005 – 2016 e em média, a quota de mercado das exportações portuguesas de IT medidas em VAN incorporado (VAN Portugal / VAN Mundo) era de 0.41%, ou seja, cerca de 14% inferior ao valor dessa quota medida pelas exportações brutas (Exportações Portugal / Exportações Mundo), 0.47%.

Em segundo lugar, como se pode observar no quadro seguinte, a competitividade externa da IT portuguesa, medida pela evolução do VAN incorporado, reduziu-se de forma progressiva e continuada desde o início da crise internacional, tanto no mundo como nas exportações extracomunitárias da UE. Assim, o peso efetivo do valor acresentado exportado na economia mundial desceu de um máximo de 0.46%, em 2007, para um mínimo de 0.38%, em 2015.

Em terceiro lugar, nesta abordagem, o processo de ajustamento da economia portuguesa nos anos da troika não se traduziu num aumento efetivo da competitividade externa resultante do aumento do valor acresentado / rendimento nacional. Na realidade, o ajustamento externo e o aumento das exportações foi “aparente” ou “virtual”, porque assentou num aumento mais que proporcional do valor acresentado externo traduzindo, em simultâneo, a desvalorização do VAN incorporado nas

exportações, por via da redução dos salários e dos lucros, e o reforço do papel subalterno do país na globalização como entreposto das exportações dos nossos parceiros comerciais.

QUADRO 3 - EVOLUÇÃO DA QUOTA DE VAN DAS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE IT



Fonte: OCDE / OMC, TIVA 2018, dezembro 2018.

3.2. Fragilidades estruturais no posicionamento competitivo da Indústria Transformadora

Antes de equacionar alguns dos aspectos críticos do futuro da competitividade da economia portuguesa na globalização, importa analisar as fragilidades estruturais evidenciadas pelo setor exportador na última década. De forma telegráfica, as fragilidades estruturais do posicionamento competitivo da Indústria Transformadora (IT) portuguesa na globalização resultaram:

Em primeiro lugar, **de uma especialização exportadora de bens com elevado peso das atividades trabalho e/ou recursos naturais intensivos**, nomeadamente, nos setores têxteis, vestuário, calçado, madeira e minerais não metálicos, em detrimento de atividades mais capital e tecnologia intensivas, com maior produtividade do trabalho.

QUADRO 4 - ESTRUTURA DAS EXPORTAÇÕES DA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA EM 2016

	Portugal	UE28	Mundo	Portugal - UE28	Portugal - Mundo
D10T12: Produtos alimentares, bebidas e da indústria do tabaco	9,2%	9,1%	7,5%	0,2%	1,8%
D13T15: Produtos têxteis, vestuário e de couro	16,1%	3,2%	6,0%	12,8%	10,1%
D16T18: Produtos de madeira e de papel, e serviços de impressão	9,1%	3,8%	3,1%	5,3%	6,0%
D16: Produtos de madeira	3,6%	1,2%	1,2%	2,3%	2,4%
D17T18: Produtos de papel, e serviços de impressão	5,6%	2,6%	1,9%	3,0%	3,6%
D19T23: Produtos químicos e minerais não metálicos	22,0%	24,5%	21,6%	-2,5%	0,4%
D19: Coque e produtos petrolíferos refinados	4,7%	2,6%	3,8%	2,1%	0,9%
D20T21: Produtos químicos e farmacêuticos	6,9%	15,9%	12,6%	-8,9%	-5,6%
D22: Artigos de borracha e de matérias plásticas	6,1%	4,2%	3,6%	1,9%	2,5%
D23: Outros produtos minerais não metálicos	4,3%	1,8%	1,7%	2,5%	2,6%
D24T25: Metais de base e produtos metálicos	10,3%	10,2%	10,3%	0,2%	0,0%
D24: Metais de base	4,0%	12,0%	6,5%	-8,0%	-2,5%
D25: Produtos metálicos	6,4%	4,4%	3,8%	1,9%	2,5%
D26T27: Equipamentos informáticos, produtos eletrónicos e equipamento elétrico	8,8%	11,0%	20,1%	-2,2%	-11,4%
D26: Equipamentos informáticos, produtos eletrónicos e ópticos	4,0%	6,0%	14,2%	-1,9%	-10,1%
D27: Equipamento elétrico	4,8%	5,0%	6,0%	-0,3%	-1,2%
D28: Máquinas e equipamentos, n.e.	4,5%	12,0%	9,7%	-7,5%	-5,2%
D29T30: Equipamento de transporte	15,8%	22,0%	17,2%	-6,3%	-1,4%
D29: Veículos a motor, reboques e semi-reboques	14,4%	16,8%	12,2%	-2,4%	2,2%
D30: Outros transportes e equipamentos	1,4%	5,2%	5,0%	-3,8%	-3,6%
D31T33: Outros produtos da indústria transformadora; serviços de reparação de	4,1%	4,2%	4,4%	-0,1%	-0,3%
Total Indústria Transformadora	100,0%	100,0%	100,0%	0,0%	0,0%

Fonte: OCDE-OMC - Tiva-2018.

Conforme se pode observar no quadro anterior, a estrutura exportadora dos bens produzidos pela indústria transformadora em Portugal é significativamente diferente da média da União Europeia e do conjunto da economia mundial, sendo de realçar:

- O elevado peso nas exportações portuguesas, quando comparados com a média da UE28 e da economia mundial, nos seguintes setores: têxteis, vestuário e calçado, +12.8 pontos percentuais (pp) que a média da UE28 e +10.1 pp que a média mundial; da madeira e do papel +5.3pp e +6.0pp (+2.3pp e +3.0 pp, respetivamente, na madeira e no papel face à média da UE); nos minerais não metálicos +2.5 pp e 2.6 pp; na fabricação de produtos metálicos +1.9pp e +2.6pp; na refinação de petróleo +2.1pp face à média da União Europeia;
- O “défice exportador”, face à média da UE28 e da economia mundial, nos seguintes setores: indústria química e farmacêutica -8.9pp e -5.6pp; indústrias metalúrgicas de base -8.0pp e -2.5pp; máquinas e equipamentos -7.5pp e -5.2pp; material de transporte -6.3pp e -1.4pp, com o fabrico de motores a ser inferior à média europeia, -2.4pp, mas superior à média mundial, 2.2pp; computadores, eletrónica e material elétrico -2.2pp e -11.4pp.

QUADRO 5 - PRODUTIVIDADE HORÁRIA MÉDIA NA INDÚSTRIA TRANSFORMADORA EM 2016

VAB/HT (VAB EM MILHÕES DE EUROS / MILHÕES DE HORAS DE TRABALHO)€/HT

Indústrias alimentares	16,0
Indústria das bebidas	33,6
Indústria do tabaco	429,2
Fabricação de têxteis	15,6
Indústria do vestuário	10,1
Indústria do couro e dos produtos do couro	11,5
Indústrias da madeira e da cortiça e suas obras, exceto mobiliário; fabricação de obras de cestaria de espartaria	17,9
Fabricação de pasta, de papel, de cartão e seus artigos	42,1
Impressão e reprodução de suportes gravados	16,5
Fabricação de coque, produtos petrolíferos refinados e de aglomerados de combustíveis	163,0
Fabricação de produtos químicos e de fibras sintéticas ou artificiais, exceto produtos farmacêuticos	43,7
Fabricação de produtos farmacêuticos de base e de preparações farmacêuticas	42,3
Fabricação de artigos de borracha e de matérias plásticas	27,8
Fabrico de outros produtos minerais não metálicos	19,1
Indústrias metalúrgicas de base	28,8
Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	15,4
Fabricação de equipamentos informáticos, equipamento para comunicações e produtos eletrónicos e óticos	25,1
Fabricação de equipamento elétrico	19,2
Fabricação de máquinas e de equipamentos, n.e.	20,9
Fabricação de veículos automóveis, reboques, semirreboques e componentes para veículos automóveis	20,1
Fabricação de outro equipamento de transporte	19,0
Fabrico de mobiliário e de colchões	12,0
Outras indústrias transformadoras	14,5
Reparação, manutenção e instalação de máquinas e equipamentos	17,8

Fonte: INE - Contas Nacionais - 82 setores de atividade.

Por outro lado, como referimos inicialmente e se pode comprovar no quadro anterior, a produtividade média dos setores da indústria transformadora onde Portugal detém um peso exportador superior à média – indústria alimentar, têxteis, vestuário, calçado, madeira, minerais não metálicos – é substancialmente mais reduzida que na generalidade dos setores onde Portugal apresenta um défice exportador.

O perfil exportador da IT portuguesa, com elevado peso das atividades trabalho intensivo com baixa produtividade, que representam cerca de 39% do total das exportações portuguesas contra 18% na média da União Europeia e da economia mundial⁵, constitui um dos grandes problemas estruturais da economia portuguesa, evidenciando as dificuldades de renovação da oferta exportadora nacional e de entrada em novos setores de atividade no contexto da globalização da produção industrial.

⁵ Os valores apresentados resultam da agregação dos seguintes setores: D10T12: Food products, beverages and tobacco, D13T15: Textiles, wearing apparel, leather, D16T18: Wood and paper products; printing e D23: Other non-metallic mineral products.

Entretanto, o “baixo” perfil exportador nacional torna-o mais vulnerável à concorrência das economias emergentes com baixos salários e, por outro lado, a baixa produtividade das atividades exportadas condiciona a atratividade externa e o ritmo de crescimento interno.

No plano analítico, importa destacar que a fragilidade do perfil exportador nacional é resultado, por um lado, do atraso histórico do processo de industrialização e, por outro, do processo incompleto de reorientação da especialização da IT no quadro da integração na CEE / UE. Um processo de renovação e modernização da indústria portuguesa, iniciado com o processo de integração europeia que, no início dos anos 90, foi subitamente interrompido com o alargamento da UE a Leste e com a introdução do euro, como resultado das mudanças geopolíticas e geoeconómicas decorrentes do fim da guerra fria e do alargamento do capitalismo a leste, com o desaparecimento das economias estatais planificadas. Neste sentido, as vicissitudes geoeconómicas e a reviravolta no processo e na dinâmica de integração europeia justificam, pelo menos em parte, as fragilidades estruturais do perfil exportador da IT nacional.

Em segundo lugar, do reduzido peso do Valor Acrescentado Nacional (VAN) incorporado nas exportações portuguesas da IT ou, por outras palavras, do elevado valor acrescentado externo incorporado nas exportações portuguesas.

Em 2016, o valor acrescentado nacional incorporado era de 61.9%, o que significa que uma parcela relevante do valor exportado pela indústria transformadora, quase 40% do total, não se traduzia num aumento do rendimento, do emprego e da riqueza nacional, mas era drenado para o exterior pela fragilidade endógena e pela reduzida dimensão da economia portuguesa.

Portugal era, em 2016, um dos países com menor VAN incorporado nas exportações. De facto, se elaborarmos um ranking exportador dos 64 países analisados pela OCDE por ordem decrescente da percentagem do VAN incorporado nas exportações, Portugal ocupava a 47 posição, ou seja, encontrava-se muito próximo do quartil inferior dos países com pior performance. O valor acrescentado nacional nas exportações em Portugal era inferior em 8, 12 e 17 pontos percentuais, respetivamente, à média da União Europeia, dos países da OCDE e dos países que não integram a OCDE.

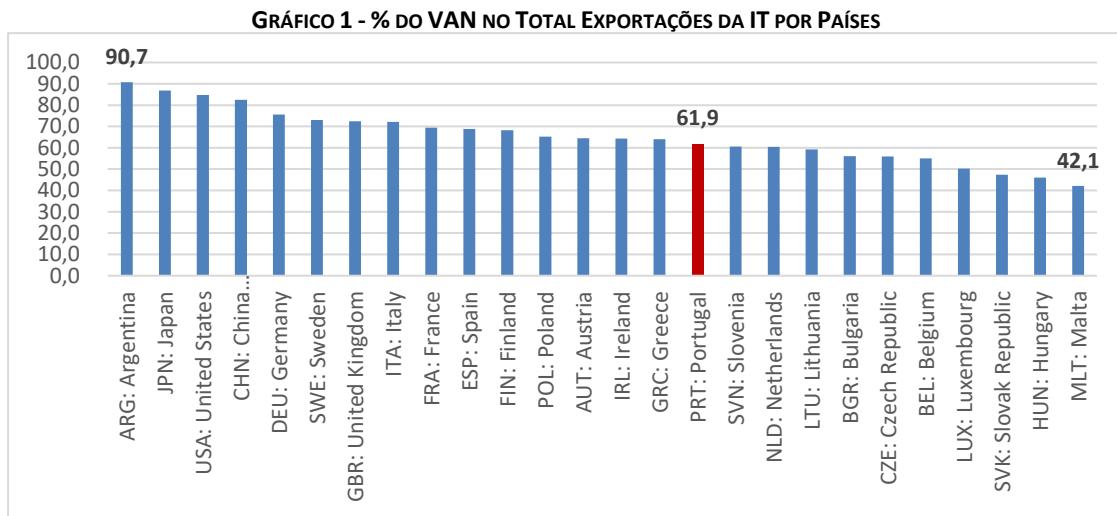
Em 2016, como se pode observar no gráfico seguinte, o VAN incorporado nas exportações da IT variava entre um máximo de 90.7%, na Argentina, e um mínimo de 42.1%, em Malta. Entre os países com maior VAN nas exportações encontramos: as grandes economias mundiais, nomeadamente, o Japão (87%), EUA (85%), China (83%) e Alemanha (76%); as principais economias europeias e fora do euro, o Reino Unido, a Suécia e a Dinamarca todas com um rácio de incorporação de 73% e na zona euro, a Itália (70%), a França e a Espanha com 69%; a generalidade dos países da América Latina com destaque para a Argentina (91%), Brasil (87%) e Peru (85%).

No extremo oposto, com uma reduzida taxa de VAN nas exportações, situavam-se dois grupos de economias. Um primeiro que engloba países que cresceram rapidamente por via da integração nas cadeias produtivas globais, um segundo que reúne pequenas economias desenvolvidas e dinâmicas que funcionam como grandes plataformas regionais. No primeiro grupo de economias estão, por um lado, países do leste europeu, designadamente, a Hungria (46%), Eslováquia (54%), República Checa e Bulgária com 56%, Lituânia (59%) e a Eslovénia (61%); países asiáticos como o Vietname (53%), Malásia (57%) e Tailândia (61%); o México (54%) como plataforma produtiva da subcontratação da América do Norte. No segundo grupo, no espaço europeu, situam-se o Luxemburgo (50%), Bélgica (55%), Holanda (61%), a Irlanda e a Áustria com 64%, na Ásia, destacam-se Singapura (52%) e Hong Kong (56%).

Como regra geral e intuitivamente, somos levados a pensar que quanto maior o peso do valor acrescentado nacional nas exportações maior o potencial competitivo da economia em causa. Mas, os números apresentados parecem também indicar uma outra relação entre o peso do valor acrescentado nacional nas exportações e as funções dos países na economia global, o que significa que países com menor taxa de incorporação do VAN nas exportações podem relevar um posicionamento muito competitivo na globalização tanto pelo seu papel como plataforma regional, como pelo dinamismo associado a uma rápida integração nas cadeias de valor globalizadas.

Neste contexto, a posição competitiva exportadora da economia portuguesa e também da grega (64%) é duplamente preocupante. Em primeiro lugar, em termos absolutos, pelo fraco nível de valor acrescentado nacional exportado. Em segundo lugar, porque, ao contrário da generalidade das pequenas e médias economias europeias, foram incapazes de tirar partido do processo de globalização, não conseguiram afirmar-se como plataformas regionais relevantes, como a Irlanda, Áustria, Bélgica e Holanda, nem, em alternativa, como espaços produtivos regionais no quadro do

acrédito da subcontratação internacional e da afirmação das cadeias produtivas globais. Por outras palavras, uma das fragilidades estruturais do perfil exportador da indústria transformadora em Portugal resulta do baixo valor acrescentado nacional exportado e do seu “papel de zombie” na globalização, resultado da incapacidade revelada nos últimos 30 anos para tirar partido do ciclo de globalização dos bens transacionáveis.



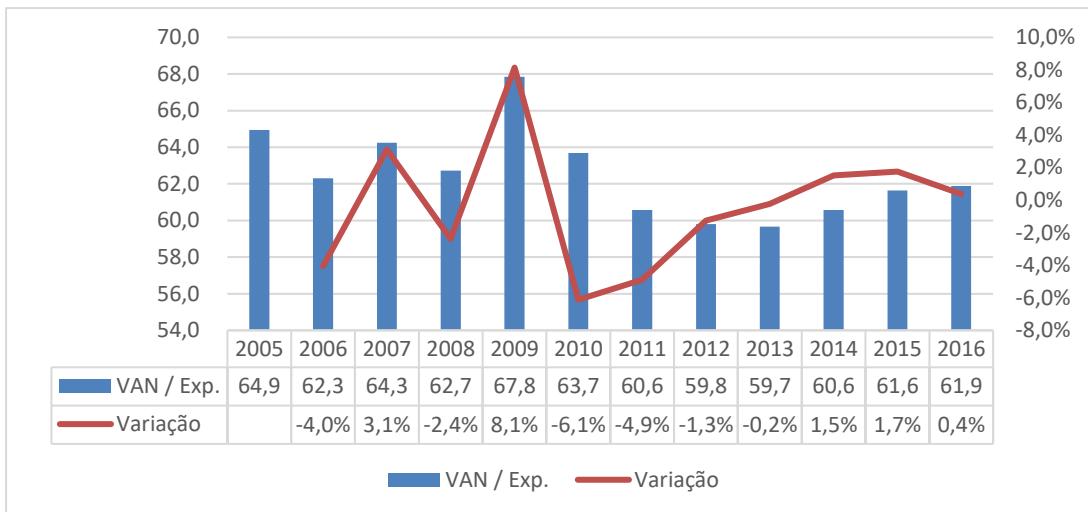
Fonte: OCDE / OMC – TIVA 2018.

Em terceiro lugar, importa evidenciar as limitações do recente processo de ajustamento externo da economia portuguesa, sendo de destacar: a ausência de investimento que potenciasse a emergência de uma nova vaga exportadora, o que tem adiado a renovação da envelhecida base exportadora nacional, elemento essencial para um aumento sustentado da competitividade externa; a necessidade de reduzir o valor acrescentado nacional nas exportações brutas para mitigar os efeitos do agravamento da concorrência internacional; a desvalorização e a degradação do posicionamento competitivo externo da IT portuguesa na sequência da crise internacional de 2008, colocando Portugal no top 4 dos países mais penalizados.

Na sequência da crise internacional e, em particular, no período de intervenção da troika, não se verificou o surgimento de uma nova vaga exportadora, nem um processo de modernização / requalificação sustentada do setor exportador que alimentasse um novo ciclo de crescimento nas exportações e a melhoria competitiva do país na globalização. Efetivamente, acentuou-se a redução do investimento e, por isso, o aumento do peso das exportações brutas da indústria transformadora no PIB, foi conseguido através de uma redução do valor acrescentado nacional nas exportações, ou, por outras palavras, num aumento do VAE, sem aumento do emprego e rendimento nacional, e aí reside o calcanhar de Aquiles da evolução recente das exportações portuguesas de bens.

Nos anos da crise e da troika, a redução do valor acrescentado nacional nas exportações brutas revelou-se o principal instrumento para mitigar os efeitos do agravamento da concorrência internacional. Assim, entre 2009 e 2013 é conforme se pode observar no gráfico seguinte, o VAN incorporado nas exportações da IT decresceu de forma rápida e acentuada, de 67.8% para 59.7%, cerca de 8 pontos percentuais em quatro anos, correspondendo a uma redução do VAN exportado de 3% ao ano. Por outro lado, a redução do VAN exportado como instrumento de competitividade externa torna mais difícil o processo de recuperação no período seguinte, daí que a percentagem do VAN incorporado nas exportações brutas em 2016, 61.9%, ainda continuasse quase 6pp abaixo do valor de 2009.

GRÁFICO 2 - EVOLUÇÃO DO VAN NO TOTAL DAS EXPORTAÇÕES DA IT EM PORTUGAL



Fonte: OCDE / OMC – TIVA 2018.

A grande crise internacional de 2008 conduziu a um processo de mudança e de reorganização da produção e do comércio internacional. Alguns países aproveitaram a crise para, no período de 2009 – 2016, aumentarem o seu valor acrescentado exportado e reforçarem o seu posicionamento competitivo. No campo dos vencedores encontramos, por exemplo, a Índia (7pp), a Coreia do Sul (6pp), Irlanda (4pp), China (3pp) e os países nórdicos, com destaque para a Suécia (2pp). A crise não afetou o posicionamento competitivo dos EUA, do Japão ou do Reino Unido. No campo dos perdedores encontramos a Alemanha (-2pp), Itália (-3pp), Espanha (-4pp) e a França (-5pp). Entre os grandes perdedores, no top 4 dos piores, estavam a Grécia (-10pp), Estónia (-9pp), Holanda (-8pp) e Portugal (-6pp).

3.3. Integração na zona euro e a competitividade das exportações portuguesas

Nos pontos anteriores descrevemos as fragilidades do posicionamento externo da IT e evidenciámos a sua perda de competitividade nos mercados externos ao longo da última década, quando avaliada em termos de valor acrescentado incorporado nas exportações. Antes de prosseguirmos importa referir que, apesar da efetiva perda de competitividade externa da IT, não podemos classificar o seu desempenho como necessariamente negativo.

Assim, para avaliar com “objetividade” o passado e perspetivar o futuro, ou melhor, com a objetividade relativa e a incerteza que a análise da economia permite, importa ter presente o enquadramento geoeconómico e macroeconómico concreto, que define o quadro de possibilidade efetivas de atuação dos diferentes países e agentes económicos. Neste sentido, o que importa perceber é se, no quadro da zona euro, era e é possível melhorar o posicionamento competitivo externo da IT portuguesa. E, em caso afirmativo, como fazê-lo. Naturalmente, não temos a presunção de conhecer a solução, mas temos a obrigação de alertar para a necessidade dessa reflexão e de equacionar alguns dos seus termos de referência, nomeadamente:

Em primeiro lugar, o reconhecimento do facto da integração de Portugal no euro funcionar como condicionante estratégico do posicionamento competitivo da IT nacional na globalização.

Em segundo lugar, Portugal está confrontado com a ameaça permanente de “atentados” à sua competitividade externa induzidos pela própria política monetária e cambial da zona euro, em particular, em períodos de crise internacional.

Ao longo dos últimos 20 anos de integração de Portugal na zona euro não se verificou uma convergência das estruturas produtivas, nem do perfil exportador e, nesse sentido, prevalecem os riscos de “choques assimétricos” na zona euro e, neste caso, a possibilidade de definição de políticas cambiais comuns favoráveis ao conjunto da zona monetária, mas com efeitos muito adversos numa pequena economia como a portuguesa, com uma estrutura exportadora muito diferente da média da zona euro.

Em terceiro lugar, Portugal não aproveitou a fase da globalização da economia mundial para reforçar o seu posicionamento competitivo internacional. A integração na moeda única e a valorização do euro face ao dólar condicionou, desde a segunda metade da década de noventa do século XX, a integração do país nas cadeias produtivas globais, o que, em larga medida, justifica o imobilismo do perfil exportador nacional.

Em quarto lugar, permanece a desvantagem competitiva da economia portuguesa no seio da União Europeia, nomeadamente, no comércio extracomunitário, perante a concorrência das economias de leste com uma maior liberdade cambial.

Em quinto lugar, agudiza-se a tensão entre, por um lado, a necessidade de convergência da estrutura de especialização e exportadora da economia portuguesa com o perfil da zona euro para evitar os choques assimétricos e, por outro, a dificuldade acrescida de mudar o perfil de especialização num contexto macro e geoeconómico adverso, sem o apoio da política cambial e esgotada a tentativa de convergência nominal com recurso a menor valor acrescentado nacional incorporado nas exportações.

Em sexto lugar, para mudar o perfil exportador no quadro da zona euro o país precisa de “surfar” uma nova vaga de internacionalização, com maior valor acrescentado, atraindo IDE e, simultaneamente, reforçando o investimento direto português no exterior e a presença permanente das empresas nos mercados externos superando a fase da internacionalização da economia alicerçada na exportação de bens.

3.4. Transformações em curso

As fragilidades que acabámos de referir não devem fazer esquecer dinâmicas de transformação que se deram no novo milénio e outras, nos anos mais recentes desse período e que podem apontar para uma competitividade mais sustentada.

Na área do setor primário e secundário

- a) O forte crescimento das exportações da agricultura e agroindústrias em torno de uma nova especialização em culturas permanentes – olivicultura, vinicultura e fruticultura – quer com frutos frescos, quer com frutos secos.
- b) Uma dinâmica de inovação de produtos, de processos produtivos e de modelos de negócio com maior componente de serviços incorporada na exportação industrial de *clusters* com longa tradição exportadora - **têxtil e vestuário, calçado, cerâmicas, madeira e mobiliário, mecânica ligeira** ou de clusters em formação assentes em competências tradicionais da mecânica ligeira, dos plásticos e da madeira - como é o caso do **material para desporto e tempos livres, etc.** - que no conjunto apontam para uma mais sólida competitividade no futuro.
- c) O forte crescimento das exportações do Mega cluster da Construção Metálica e da Construção Naval - incluindo uma **vertente de Construção Metálica e Mecânica Pesada** orientada para o fabrico e montagem no exterior de grandes estruturas metálicas para edifícios e para equipamentos coletivos; o fabrico de equipamentos para as indústrias da refinação de petróleo, indústrias petroquímicas e outras químicas pesadas; o fabrico de torres e pás para a produção de eletricidade eólica em parques localizados por todo o mundo; ou o fabrico de equipamentos de movimentação (ex: pontes rolantes); e uma **vertente de Construção (e Reparação) Naval e Oceânica** orientadas atualmente para o fabrico de navios-hotel (para turismo fluvial), navios para transporte fluvial de passageiros, navios militares (patrulhas, lanchas rápidas etc.); e ainda para manutenção e construção parcial de estruturas offshore para exploração de petróleo e gás natural e para produção de eletricidade eólica ou a partir das ondas.
- d) O crescimento - a partir de níveis iniciais reduzidos - do Mega cluster da Mecânica, do Material Elétrico - que integra uma vertente de fundições e maquinaria de peças metálicas; uma vertente de fabrico de máquinas - ferramenta para o trabalho de metais e de máquinas para indústrias específicas; uma vertente de equipamentos para a produção, transporte e distribuição de eletricidade (aerogeradores, transformadores e disjuntores); uma vertente de

sistemas de comando e controlo para redes elétricas e de sistemas de sinalização para redes ferroviárias; e mais recentemente uma vertente de automação e robótica para fins industriais e logísticos.

Refira-se ainda a relevância do **Cluster Automóvel** - transformado pelo investimento de raiz da Volkswagen e da Ford na Autoeuropa que iniciou a produção no início da década de 90 - a que se seguiram outros investimentos em fabrico de órgãos mecânicos, de componentes metálicos, de componentes em plástico, de moldes para fabrico de componentes plásticos, de têxteis para interiores e de pneumáticos.

Na área dos Serviços:

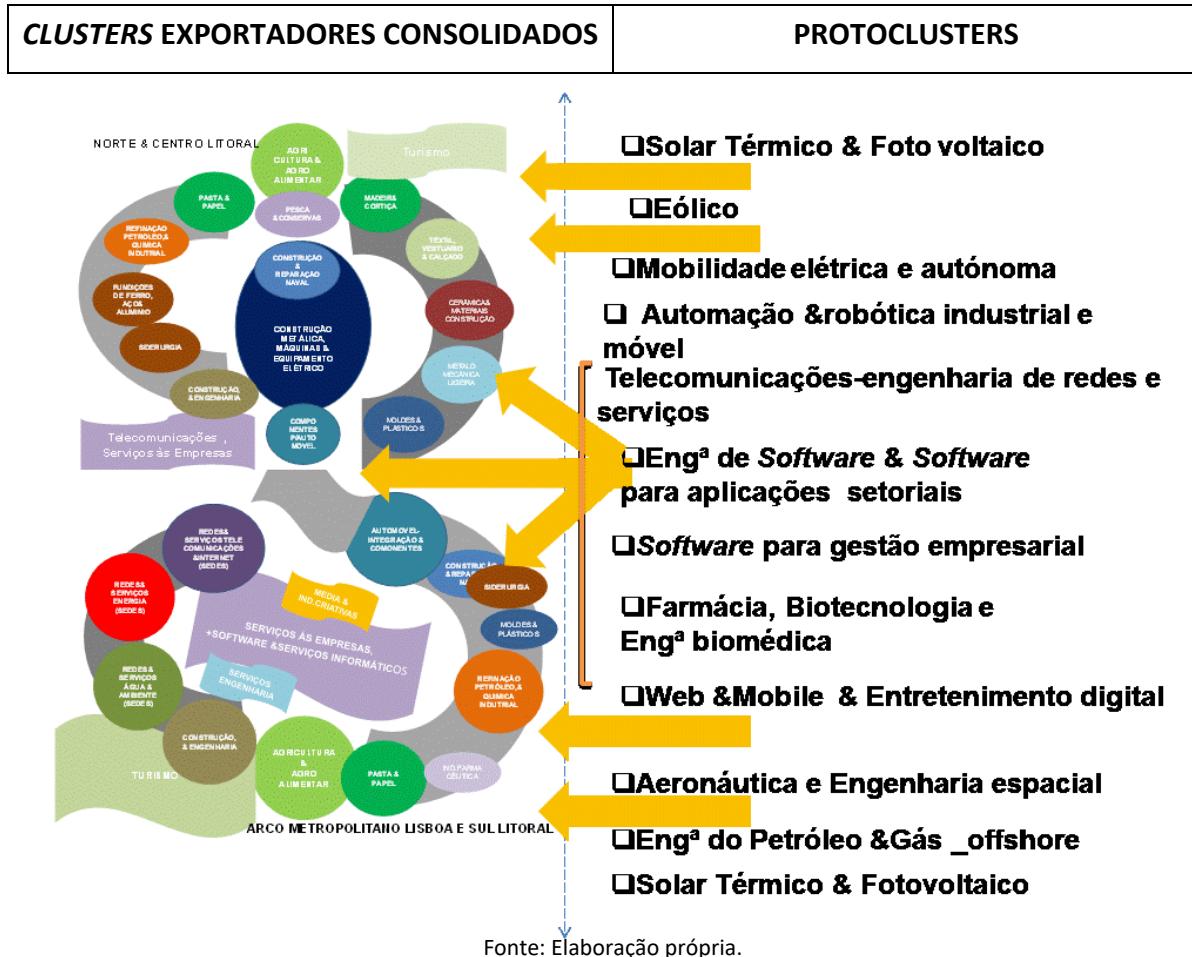
- e) O crescimento sustentado da exportação de **Serviços de Turismo** reforçando a sua importância nas exportações, com uma maior diferenciação de segmentos para além do sol praia que esteve na base do seu crescimento desde os anos 60 e o surgimento de uma vaga de imobiliário turístico para venda a particulares e a investidores estrangeiros.
- f) O crescimento rápido de uma nova componente de Serviços - os **Serviços às Empresas prestados à distância** (serviços partilhados, serviços informáticos, etc.) e a nova geração de **centros de competência, de centros de engenharia e centros de I&D** pertencentes a empresas multinacionais, em vários casos associados a atividades industriais que já estavam implantadas em Portugal.
- g) A transformação do Mega cluster da Construção, Obras Públicas e Imobiliário: num dos polos mais dinâmicos de atração de poupanças e de capitais do exterior - por via da venda da propriedade de residências, de espaços comerciais e de escritórios, a particulares e a empresas estrangeiras; num exportador de serviços de engenharia e de gestão de obra, bem como de arquitetura e urbanismo, em que empresas portuguesas se têm vindo a afirmar para mercados em África, na América Latina e na Europa de Leste; e num prestador de serviços no exterior, graças a concessões que obtiveram em infraestruturas de transporte, e em prestação de serviços urbanos ou na construção/exploração de centros comerciais.

3.5. Um apontamento final - A economia portuguesa e o surgimento de proto clusters exportadores

Portugal apresenta hoje uma exposição ao comércio e ao investimento internacional de empresas portuguesas - que se organiza em torno de duas macrorregiões - o Norte e Centro Litoral por um lado, e o Arco Metropolitano de Lisboa e o Algarve por outro, com distintas especializações internacionais, em ambas as macrorregiões – de Proto clusters - ou seja conjuntos de empresas - multinacionais, PME inovadoras e start ups que “nascem globais” - que se começam a afirmar nos mercados externos.

Estes **proto clusters**, na sua maioria, surgiram associados à dinâmica de ensino e I&D de Universidades e Institutos politécnicos das duas macrorregiões, pelo que, caso se consolidem - **são bons sinais para uma pequena economia aberta que quer triunfar no mundo global e que, para tal, necessita de ultrapassar as suas fragilidades estruturais num contexto de mudança de fase da globalização, que pode originar uma nova relocalização das atividades produtivas.**

FIGURA 3: PROTO CLUSTERS EXPORTADORES



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

World Trade Report 2018: The future of world trade - How digital technologies are transforming global commerce.

Baldwin, R. (2016), *The Great Convergence – Information Technology and the New Globalization*, Cambridge (MA): Belknap Press.

OECD (2018) The changing nature of international production: Insights from Trade in Value Added and related indicators.

OECD (2018) Trade Policy Implications of Global Value Chains

A diplomacia económica na internacionalização portuguesa

Catarina Mendes Leal

Instituto Português de Relações Internacionais

catarina.mleal@gmail.com

RESUMO

Face ao contexto internacional, marcado pela globalização, assiste-se a uma crescente importância da interligação entre as empresas, os Estados e a diplomacia económica no delinear de novas estratégias para os mercados (quer nacionais, quer internacionais). A diplomacia económica (DE) deverá ser um instrumento capaz de impulsionar um papel cada vez mais importante na internacionalização da economia nacional, envolvendo várias dimensões: a político-institucional, a diplomática, a económica, a cooperação, a língua e a cultura e o relacionamento com as comunidades portuguesas. O objetivo deste capítulo é o de abordar a importância da Diplomacia Económica e tentar compreender o seu lugar na promoção do investimento português. Nesse sentido, começa-se por enquadrar historicamente o desenvolvimento da diplomacia económica e a evolução da lógica da intervenção económica externa do Estado e o seu papel. Na segunda parte, analisa-se a evolução da Diplomacia Económica em Portugal. Seguidamente, expõe-se as transformações institucionais, funcionais e organizativas, que se sucederam nos últimos anos até se chegar ao modelo atual de diplomacia económica em Portugal. Termina-se com a descrição do Programa para a Internacionalização.

Palavras-chave: Diplomacia económica, investimento directo português no exterior, internacionalização, Estado, globalização.

Classificação JEL: F59

1. INTRODUÇÃO

Vivem-se tempos de mudança: a saída da crise económico-financeira; a 4ª revolução industrial, criando novas oportunidades para os negócios, para os Governos e para os cidadãos; o acelerar da globalização acompanhada do risco da emergência de processos de desglobalização, como aqueles, atualmente, em curso na Europa (por exemplo, o Brexit) implicam e implicarão a existência de fatores de crescimento: inovação, criatividade, flexibilidade da mão-de-obra, empreendedorismo e uma nova postura social. As mudanças em curso exigem cada vez mais dinamismo. Há que não esquecer que o que se conquista num mundo globalizado, rapidamente se perde caso não sejam consolidadas as vantagens comparativas para o futuro (como é o caso da educação e formação).

A existência de empregos sustentáveis e de trabalhadores bem remunerados e valorizados depende da existência de empresas de sucesso, fortes e viáveis e de empresários que as viabilizem. A viabilidade das empresas, o seu crescimento e a sua sobrevivência, num universo competitivo e, cada vez mais, relevante apenas em escalas transnacionais, exigem uma base de capital, o qual tem de ser acumulado privadamente, ao mesmo tempo que esta acumulação deverá ser acompanhada de formas instrumentais que permitam transformá-la no motor do controlo e da gestão das empresas, em total respeito pelas regras de mercado.

Se a localização de atividades resultante das concentrações empresariais for feita em desfavor do país, provavelmente, perdendo a localização de relevantes centros de decisão, o país perde também o acesso aos empregos mais qualificados, com maior conteúdo funcional e com maior latide de ação, desvalorizando e enfraquecendo os próprios centros de inteligência do país, nomeadamente universidades, centros de investigação e gabinetes de consultoria e por acréscimo os centros de competências.

Com efeito, a manutenção dos centros de decisão empresarial deve ser vista como um empreendimento que pode e deve passar pela escolha ativa das parcerias e alianças internacionais mais convenientes ao sucesso dos objetivos visados.

A diplomacia económica deve ser encarada como o primeiro instrumento para a promoção dos interesses económicos e para a implementação da política externa. Com efeito, cada vez mais, este instrumento é objeto de crescentes exigências, obrigando a uma maior flexibilidade e a melhoramentos incrementais. Neste contexto, encontra-se atualmente em vigor o novo Programa Internacionalizar, cujo objetivo é o de fortalecer a economia nacional, através do aumento da inovação e da internacionalização das empresas portuguesas, da captação de mais investimento, procurando, simultaneamente, ver a marca Portugal com um reconhecimento crescente no exterior.

Em Portugal, a Diplomacia económica tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais importante na internacionalização da economia nacional, envolvendo várias dimensões: a político-institucional, a diplomática, a económica, a cooperação, a língua e a cultura e o relacionamento com as comunidades portuguesas.

2. A DIPLOMACIA ECONÓMICA MODERNA

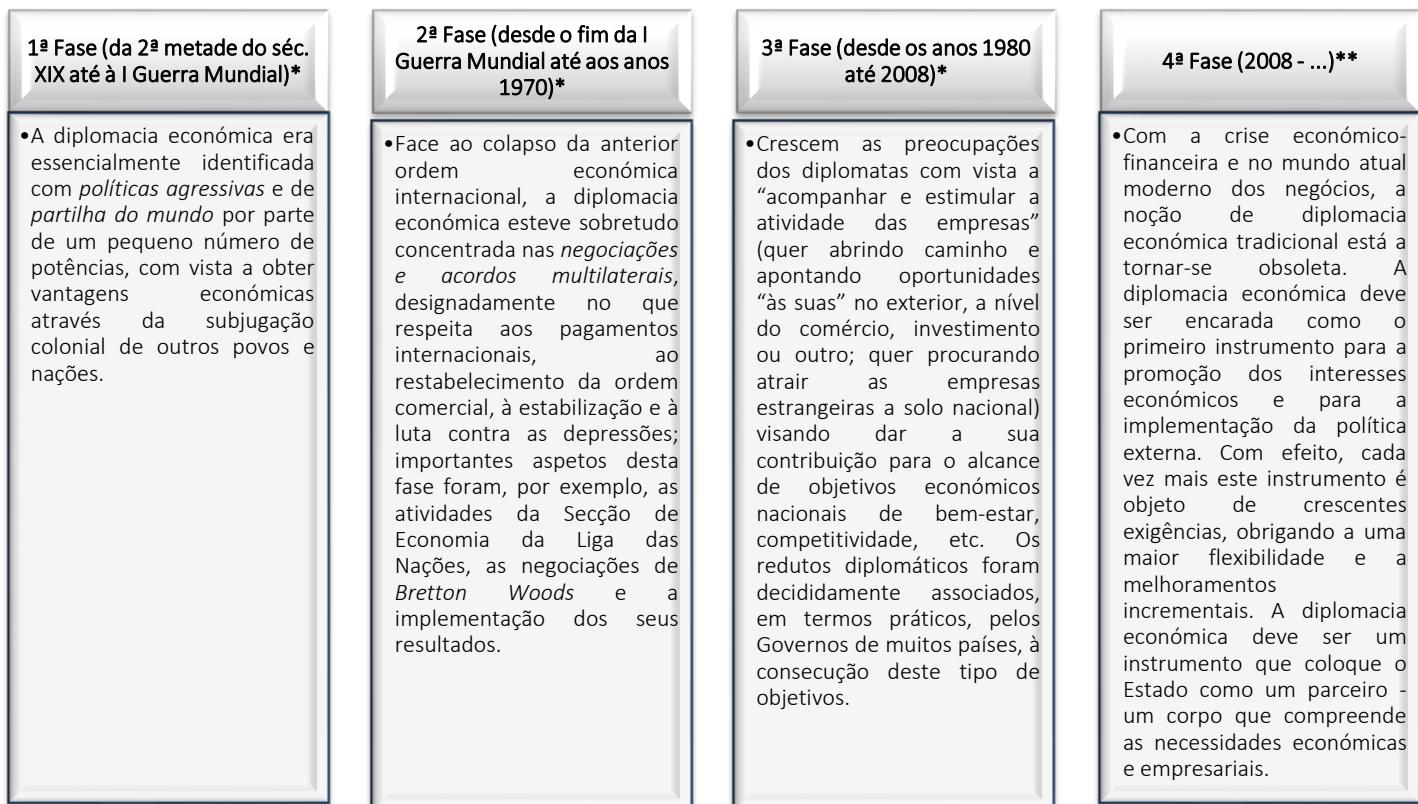
Face ao contexto internacional, marcado pela globalização, assiste-se a uma crescente importância da interligação entre as empresas, os Estados e a diplomacia económica no delinear de novas estratégias para os mercados (quer nacionais, quer internacionais).

A diplomacia económica abrange políticas ligadas ao sector produtivo, ao movimento e troca de bens e serviços, aos fluxos de investimento e à informação e análise dos enquadramentos legais e internacionais. Inclui a exploração, promoção e captação de oportunidades de comércio e de investimento entre um país e os demais, mediante o uso de canais diplomáticos. Nesta perspetiva, a comunidade diplomática de um Estado passou a desempenhar um papel significativo no seu desenvolvimento económico.

A grande transformação que se verificou na diplomacia económica, ao longo dos últimos 60 anos, foi a passagem de uma diplomacia económica, cujo objetivo principal era a abertura de mercados para promover as exportações (daí a realização de feiras, de missões, ...) para uma diplomacia económica, em que o seu foco passou a ser mais o investimento (atração de IDE, a nível interno; e apoio, a nível externo, do investimento internacional das empresas do país). A diplomacia económica passou a ser perspetivada de modo diferente: os Estados passaram a concentrar-se no apoio às suas empresas ou na atração de empresas estrangeiras para os seus territórios. Os espaços diplomáticos de hoje foram-se gradualmente transformando em áreas de apoio às atividades económicas no exterior, em particular, das empresas. Simultaneamente, as tarefas dos diplomatas já não se circunscrevem à participação em negociações em organismos internacionais. As preocupações económicas passaram a estar presentes na diplomacia moderna.

Em termos de evolução da Diplomacia Económica Moderna pode-se dividir em quatro fases, nomeadamente:

FIGURA 1: DIPLOMACIA ECONÓMICA MODERNA: EVOLUÇÃO



Fonte: * Ramos Silva, 2002; **Mendes Leal, 2016.

Com o final da Guerra Fria e a consequente desintegração do sistema bipolar, assistiu-se a uma alteração de prioridades da política externa dos Estados e, consequentemente, da diplomacia. No mundo atual, onde as relações internacionais, incluindo as económicas, representam um sistema de relações de poder político e económico, os Estados e os agentes económicos individuais desejam ganhar cada vez mais protagonismo e influência. Ao mesmo tempo, as economias foram perdendo gradualmente o seu carácter nacional tornando-se crescentemente globais e, consequentemente, as tarefas de âmbito económico ganham um peso crescente na diplomacia.

O conceito clássico de Diplomacia, define-se como a condução das relações entre Estados e outras entidades com influência na política mundial, por diplomatas e agentes governamentais, por via da utilização de meios pacíficos e do diálogo para atingir os seus fins, preocupando-se essencialmente com a gestão das relações entre Estados e outros atores da cena geopolítica mundial. A Diplomacia exerce-se através de duas formas⁶:

- **Hard Power**, é um conceito principalmente utilizado no realismo das relações internacionais, e refere-se ao poder nacional na aplicação dos meios militares (diplomacia coerciva) e económicos (sanções, embargos). As sanções são instrumentos de natureza diplomática ou económica que têm por objetivo alterar ações ou políticas, tais como violações do Direito Internacional ou dos Direitos Humanos. No âmbito da Política Externa e de Segurança Comum, a União Europeia pode impor medidas restritivas, quer por iniciativa própria, quer em aplicação de resoluções do Conselho de Segurança da ONU.
- **Soft Power**, é uma terminologia utilizada em contraste com o Hard Power, e refere-se à capacidade de um estado agir através da diplomacia, do diálogo e negociação, respeitando a sua cultura e história.

⁶ Carrière, 1998.

A Diplomacia Económica é a definição e a concretização de uma estratégia político-económica ao serviço da afirmação dos interesses económicos nacionais, tanto no plano interno como externo, abrangendo a ação dos vários atores entre os quais os organismos públicos e privados.

A Diplomacia Económica consiste essencialmente em quatro vetores:



Fonte: Elaborado por Mendes Leal, 2015.

No âmbito da diplomacia económica, há que distinguir entre diplomacia microeconómica - "diplomacia económica do terreno" - e a diplomacia macroeconómica - "diplomacia das chancelarias"). Apesar de estas duas diplomacias operarem em planos diferentes só tendo em comum o adjetivo económico, elas não se podem separar.

A diplomacia económica está preocupada com a interação entre os níveis internacionais e domésticos para obter os resultados desejados.

Nas relações económicas externas de cada país intervêm muitos atores de diversas origens – públicos, privados e mistos. A globalização não só aumentou o número de atores na diplomacia económica, como aumentou a exigência da atuação dos Governos.

Nas negociações internacionais, a diplomacia económica olha para as formas em que as posições internas acordadas podem ser alinhadas com sucesso nos contextos internacionais, pois a intervenção de uma diplomacia que suporte a promoção externa de uma economia deverá ser feita na deteção e exploração de oportunidades nos domínios do comércio externo, do investimento estrangeiro e da internacionalização das empresas nacionais.

A promoção da economia implica uma ação externa concertada e bem estruturada, ou seja, a coordenação dos organismos dos ministérios com a atividade das Embaixadas e da utilização das redes consulares na identificação de oportunidades de negócio e na promoção das empresas e dos produtos nacionais. É necessário ter presente que a modernização da ação externa implica uma adequação das estruturas dos respetivos Ministérios dos Negócios Estrangeiros às novas realidades. Neste contexto, e face à pluralidade de matérias que são abordadas nos fora internacionais, é de suma importância a coordenação interministerial que prepare e sustente as posições nacionais. A constante mudança e a emergência de novos desafios obrigam a uma política externa dinâmica e consistente, capaz de responder a cada momento às exigências da política internacional. Por conseguinte, é crucial desenvolver as capacidades de planeamento político, alerta precoce e gestão de crises, que projetem a atuação do país no mundo.

No campo das políticas públicas há que inovar e articular os instrumentos de apoio - diretos ou indiretos - à internacionalização das empresas, nomeadamente através de um sistema de incentivos públicos; de uma política de garantias do Estado; da deslocalização da produção ou de partes do processo produtivo através de parcerias, aquisições ou fusões; de estratégias de comunicação e divulgação da imagem do país; da formação e capacitação profissional; e da ligação das empresas e centros tecnológicos e de inovação. É muito importante neste processo a colaboração entre a Administração Pública e os agentes económicos para responder eficazmente aos desafios da internacionalização da economia.

3. EVOLUÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO DA DIPLOMACIA ECONÓMICA EM PORTUGAL

"A primeira tentativa de diplomacia económica em Portugal remonta ao início da Revolução Liberal de 1820, quando o Primeiro-Ministro dos Negócios Estrangeiros, Silvestre Pinheiro Ferreira, no primeiro relatório que apresentou às Cortes defendeu a necessidade de os nossos representantes diplomáticos se dedicarem, prioritariamente, à promoção do comércio com as outras nações, chegando mesmo a sustentar que os chefes de missões deveriam deixar de se chamarem Embaixadores e Ministros, para passarem a designar-se todos Encarregados de Negócios. Todavia, esta ideia acabou por não ser aprovada."

Embaixador Calvet de Magalhães

Em termos históricos, o momento fundador da "Diplomacia Económica" portuguesa moderna, aconteceu em 1949, com a criação do Fundo de Fomento de Exportação (FFE). O seu objetivo, como o seu nome indica, era a promoção da exportação dos produtos portugueses. O FEE estava sob a tutela do Ministério da Economia, em "partilha de autoridade" com o Ministério das Finanças.

No ano de 1976, foi criado o Instituto do Investimento Externo (IIE), uma vertente da ação económica externa até então inexistente em Portugal. O IIE passou a ser a entidade coordenadora, orientadora e supervisora do Investimento Estrangeiro em Portugal.

Em 1992, o FFE deu lugar ao Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP), na altura na tutela do Ministério da Indústria, Energia e Exportação, tendo em 1989 o ICEP absorvido as competências do IIE, que foi extinto, assumindo atribuições e competências em matéria de turismo, em resultado da extinção do Instituto de Promoção Turística, passando a designar-se ICEP-Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal.

Entre 2002 e 2007, houve novas alterações orgânicas, com a criação da Agência Portuguesa para o Investimento (API), que absorveu as competências do ICEP relativas ao Investimento Estrangeiro, e com a criação do Instituto de Turismo de Portugal (2004), que passou a ter competência relativamente à promoção externa do turismo nacional.

Em 2007, foi criada a atual Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), sucedendo à API, voltando a ter a competência conjunta de fomento do comércio e do investimento português.

Passados 4 anos, o XIX Governo assumiu como prioridade estratégica central, em matéria de política externa, o reforço da diplomacia económica, enquanto contributo essencial para o crescimento económico e bem-estar do país através do fomento do comércio exterior, apoiando a internacionalização das empresas portuguesas e a captação do investimento direto estrangeiro, além de promover Portugal como destino turístico e nação cultural em especial no domínio da língua.

Este desiderato nacional visou também restaurar a credibilidade financeira e reduzir o défice externo em período necessariamente exigente decorrente dos compromissos nacionais com parceiros europeus e instituições financeiras internacionais.

A implementação de uma nova estratégia implicou a vontade de tornar mais eficiente o modelo institucional de apoio à internacionalização da economia portuguesa, a par com um esforço importante de reafecção de recursos, a reorganização administrativa e a reformulação de objetivos de atuação da rede externa do Estado, no sentido de se obter uma mais eficiente coordenação da

ação externa na defesa dos interesses portugueses, favorecendo a unidade ação e a articulação das suas vertentes política, económica, cultural e de cooperação.

Neste contexto, foi constituído o "grupo de trabalho para a internacionalização e desenvolvimento", pelo Despacho do Primeiro-Ministro nº 9224/2011.

Naquele momento, o então Primeiro-Ministro delegou a tutela da AICEP no Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), em articulação com o Ministério da Economia (ME), o que abrangeu a definição das orientações estratégicas, em matéria de diplomacia económica e de acompanhamento da sua execução.

Aquando da remodelação do governo, em julho de 2013, o Primeiro-Ministro delegou no Vice-Primeiro-Ministro (VPM), "com faculdade de subdelegação no Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros e no Ministro da Economia, as suas competências no que diz respeito à AICEP".

O VPM passou também a ser responsável pela coordenação política das linhas de orientação estratégica da política económica e de investimento, designadamente, no seguimento dos trabalhos da Reunião de Coordenação dos Assuntos Económicos e do Investimento, presidida quinzenalmente pelo VPM, instituída pelo Regimento do Conselho de Ministros. O Vice-Primeiro-Ministro era ainda responsável pela coordenação política regular da ação sectorial do Governo com implicações na esfera económica e no investimento.

Quanto ao CEIE, pela Resolução do Conselho de Ministros n.º 35/2012, de 7 de março, a composição foi alargada à Ministra da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território; bem como passou a estar prevista a participação até 6 representantes de organizações do sector empresarial privado - CIP, CTP, CCP, CAP, AEP e AIP - a convidar de entre as mais diretamente ligadas aos processos de internacionalização e desenvolvimento.

Em janeiro de 2016, sob a égide do XXI Governo Constitucional, a AICEP passou a ser tutelada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, nomeadamente passou a ficar sob a égide do Secretário de Estado para a Internacionalização, visando otimizar a ligação entre diplomacia tradicional e diplomacia económica.

Assim, no presente, cabe à Secretaria de Estado para a Internacionalização⁷:

- Coordenar, executar e acompanhar a política de internacionalização nos seus diversos domínios, bem como a política externa não europeia, nas suas vertentes económica e comercial, e as políticas de investimento direto estrangeiro e de investimento português no estrangeiro, sem prejuízo das competências do Ministro da Economia.
- As competências para coordenar e apoiar as/os demais ministras/os no âmbito da dimensão externa das respetivas competências quanto às matérias identificadas no ponto 1.3 (do Despacho n.º 8134/2017 de 2017-09-19).
- Todas as matérias e à prática de todos os atos respeitantes à Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal.

Em abril de 2016, a composição do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia (CEIE) foi revista considerando a estrutura do XXI Governo e passando a incluir o Presidente do Conselho de Administração da AICEP. Alargou-se ainda o número de organizações empresariais privadas representadas de seis para oito. O objetivo desta revisão foi o de tornar este órgão consultivo mais eficaz na concretização da sua missão de avaliação das políticas públicas e das iniciativas privadas, e respetiva articulação, em matéria de internacionalização da economia portuguesa.

Em suma, a partir de 2011, a diplomacia económica, volta a assumir um papel de destaque e de grande importância como instrumento de internacionalização da economia portuguesa. Num primeiro momento, a AICEP e a diplomacia económica ficaram sob a responsabilidade do Ministro dos Negócios Estrangeiros e, seguidamente, em 2013, passaram para a responsabilidade do VPM. A dependência direta, primeiro do MNE e seguidamente do VPM, conferiu à AICEP uma grande importância. Atualmente, a sua tutela encontra-se sob a alcada do Secretário de Estado para a Internacionalização.

⁷ Cf. Despacho n.º 8134/2017.

CAIXA 1: EXEMPLO PRÁTICO DE DIPLOMACIA ECONÓMICA⁸

Quando nós desenvolvemos boas relações políticas e institucionais, quando realizamos periodicamente reuniões bilaterais, quando temos em funcionamento comissões mistas com os diferentes países, onde tratamos de todos os assuntos relevantes, quando projetamos uma imagem positiva de Portugal no mundo, estamos ipso facto a favorecer o desenvolvimento das relações económicas e estamos a abrir mercados e oportunidades de investimento para as nossas empresas. (Augusto Santos Silva, dez. 2017)

No dia 29.06.2016 o Ministro da Economia de Portugal acolheu em Lisboa a 5.ª reunião da Comissão Mista para a Cooperação Económica, Industrial e Técnica entre a República Portuguesa e a Federação da Rússia. A Delegação Russa foi chefiada pelo Ministro da Proteção Civil, Situações de Emergência e Recuperação dos Efeitos das Calamidades Naturais, Vladimir Puchkov, que chegou acompanhado por uma delegação de 22 pessoas. A comissão mista iniciou com um encontro de cortesia restrito entre os copresidentes.

Os copresidentes debateram os temas do interesse mútuo para o reforço do investimento empresarial, tendo a Parte russa informado que a economia russa praticamente superara a recessão e foram criadas as condições para a retoma da trajetória de crescimento, estabilidade macroeconómica e redução da taxa de inflação, com a criação nomeadamente da União Económica Eurasíática, com livre circulação de bens, serviços, capital e de trabalhadores.

As Partes sublinharam que o crescimento duradouro do comércio e da cooperação bilateral depende da estabilidade e previsibilidade do acesso aos respetivos mercados, tendo assinalado a importância da colaboração entre as autoridades de ambos os países. Como forma de estimular o crescimento económico, o Governo da Rússia pôs em execução um plano de ações abrangente, com medidas de apoio ao sistema bancário, produção industrial, execução de projetos de grande escala de infraestruturas, alargamento do apoio estatal às exportações, apoio às PME, criando, assim, condições favoráveis para as empresas e para atração de investimento estrangeiro.

Nesta reunião apresentaram-se os relatórios das atividades dos Grupos de Trabalho setoriais (sobre Comércio e Investimento, setor Agroalimentar e Turismo). Ficou definido que o mercado russo seria prioritário para as exportações de vários produtos agroalimentares portugueses, assim que estivessem reunidas as condições necessárias e ultrapassadas as dificuldades no relacionamento entre a Rússia e a União Europeia.

Foi também mutuamente manifestada disponibilidade para o desenvolvimento da cooperação bilateral em matéria da proteção dos direitos dos consumidores.

As Partes fizeram notar o interesse em assinar um Protocolo de Cooperação nos domínios da inovação energética e da saúde, propondo igualmente reforçar a cooperação em matéria de ciência e tecnologia, e colaboração no domínio aduaneiro. A Parte russa solicitou ainda que a Parte portuguesa considerasse a possibilidade de participação em concursos públicos internacionais para a execução de projetos de investimento na área da construção.

Os copresidentes terminaram esta reunião preparando um novo Acordo sobre a Cooperação Económica e Técnica entre as Partes, que proporcionasse no futuro um suporte institucional e legal mais adequado ao desenvolvimento do relacionamento económico bilateral. Na sequência deste encontro foi possível assinar o novo Acordo em setembro de 2017 e impulsionar alguns temas pendentes, como por exemplo reativar em 2017 o voo direto entre Moscovo e Lisboa 14 anos depois de a companhia aérea russa Aeroflot ter descontinuado esta rota; e organizar um encontro empresarial em Moscovo em setembro de 2017 numa perspetiva de cooperação comercial reforçada.

4. DIPLOMACIA ECONÓMICA EM PORTUGAL & O MODELO ORGANIZACIONAL

Em sentido lato, diplomacia económica pode ser definida como instrumento que abrange a ação dos vários atores envolvidos na internacionalização da economia, entre os quais o sector empresarial; os organismos públicos e privados que gerem os mecanismos de apoio à internacionalização da economia; e a rede externa do Estado que promove os interesses do País no estrangeiro.

Em sentido estrito, pode ser entendida como referindo-se apenas à atuação da rede externa do Ministério dos Negócios Estrangeiros, da AICEP e do Turismo de Portugal nos mercados externos.

⁸ Cf. Ministério da Economia, 2018.

Esta distinção é relevante pois é importante perceber-se que, no seu sentido lato, a diplomacia económica é algo que implica não apenas a AICEP e o Ministério dos Negócios Estrangeiros, mas sim a sua articulação com outros Ministérios, em particular com o da Economia, o das Finanças, os da Educação e do Ensino Superior e os da Agricultura / Mar / Ambiente / Ordenamento do Território) e com o sector privado - as empresas, associações empresariais, câmaras de comércio e sistema de ensino.

Para se compreender o modelo organizacional atualmente em vigor, deve-se começar por constatar que existem e coexistem vários atores, com graus de intervenção distintos, em termos de diplomacia económica.

4.1. Evolução recente e modelo organizacional em vigor

“A AICEP é uma entidade pública de natureza empresarial, flexível, livre de encargos e serviços simplificados, que visa a promoção da internacionalização de empresas portuguesas e a da sua atividade exportadora, a captação de investimento estruturante e promoção da imagem de Portugal. É uma Agência que procura desenvolver uma abordagem centrada no cliente/ investidor. Negoceia diretamente com as empresas através de uma abordagem adaptada às suas necessidades. É o único ponto de contacto em todas as fases nos processos de investimento⁹.”

Pelo Decreto-Lei n.º86-A/2011, de 12 de julho, verificou-se a integração da AICEP, na Presidência do Conselho de Ministros, ficando esta empresa dependente do Primeiro-Ministro. Posteriormente, pelo despacho n.º 15681/2011, de 15 de novembro, do Primeiro-Ministro, foi delegada no Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros, em articulação com o Ministro da Economia e Emprego, a competência relativa à definição das orientações estratégicas e ao acompanhamento da sua execução relativamente à AICEP, entidade que assumiu a responsabilidade pela promoção da imagem global de Portugal, das exportações de bens e serviços e da captação de investimento direto estruturante, nacional ou estrangeiro, bem como do investimento direto português no estrangeiro.

Através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2011, de 25 de outubro, foi estabelecida a coordenação estratégica para a diplomacia económica e a internacionalização da economia. Com efeito, foi constituído no âmbito da Presidência do Conselho de Ministros, o Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia (CEIE). Por esta, resolução estabeleceu-se a unificação das redes externas, mediante o total aproveitamento das missões diplomáticas com o respetivo reforço do papel dos chefes de missão. Esta integração das representações externas da AICEP e do Turismo de Portugal com representações diplomáticas, na dependência funcional do respetivo Chefe da Missão diplomática ou a ele equiparado, visou racionalizar recursos e maximizar o potencial da rede externa do Estado.

No quadro do Plano de Redução e Melhoria da Administração Central (PREMAC), o Decreto -Lei n.º 121/2011, de 29 de dezembro, que aprovou a nova orgânica do Ministério dos Negócios Estrangeiros, procedeu à extinção da Direção-Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos (DGATE), sucedendo as suas atribuições para a AICEP, a Direção-Geral de Política Externa (DGPE) e a Direcção-Geral dos Assuntos Europeus (DGAE), que passaram, igualmente, a contribuir para a diplomacia económica definida pelo Governo, em articulação com outros departamentos, serviços ou organismos sectoriais competentes.

Ainda no âmbito do PREMAC, o Decreto -Lei n.º 229/2012, de 26 de outubro, aprovou os novos Estatutos da AICEP, tendo como finalidade que esta instituição criasse as condições que tornassem Portugal uma localização privilegiada para atrair novos projetos de investimento nacional ou estrangeiro ou para que as empresas estrangeiras, já presentes em Portugal, expandissem os seus negócios em território nacional, bem como estimular a crescente internacionalização do tecido empresarial nacional para permitir o seu contacto com novas tecnologias e novas formas de gestão que reforçasse a necessidade de se inovarem os seus produtos.

Em termos de estrutura orgânica, a AICEP passou a ter os seguintes órgãos: o conselho de administração e o fiscal único. O mandato destes órgãos tem a duração de três anos.

⁹ Cf. AICEP, 2016.

Ainda em 2012, por deliberação do Conselho de Administração, foi criada a Direção de Relações Institucionais e Mercados Externos (DRIME), com as seguintes funções:

- Coordenar o relacionamento entre as várias áreas da AICEP e a Rede Externa (diplomática e consular);
- Assegurar o relacionamento institucional da AICEP em Portugal, nomeadamente com entidades ligadas aos mercados externos (Embaixadas, Câmaras de Comércio, etc.) e no estrangeiro, com entidades congêneres, assegurando a sua coordenação;
- Coordenar, em estreita articulação com as áreas comerciais, as ações da AICEP nos mercados externos que decorram de iniciativas institucionais;
- Coordenar, assegurar e avaliar a implementação do Plano de ações da AICEP nos mercados externos;
- Articular com a Rede externa e Áreas Comerciais o apoio institucional e logístico às ações das empresas nos mercados.

A DRIME passou a ter atribuídas as seguintes responsabilidades:

- A existir uma colaboração estreita com o Instituto Diplomático (MNE) com um enfoque na formação de cariz económica e empresarial para os novos diplomatas e também para aqueles que já se encontram colocados nos postos.
- A realização de ação sobre Angariação de IDE – destinada aos Diplomatas em Posto.
- A co localização dos Pontos de Rede AICEP nas Embaixadas ou Consulados. Na sequência da decisão de integração das representações externas AICEP e do Turismo Portugal com as representações diplomáticas, na dependência funcional do respetivo Chefe Missão diplomática ou a ele equiparado, foram desencadeados os mecanismos necessários à instalação de todos os pontos de rede da AICEP nas Embaixadas em postos consulares, permitindo a maior racionalização recursos e a maximização do potencial da rede externa.

Desde 2017, esta Direção passou a designar-se Direção da rede Externa e Institucionais.

Pelo Decreto-Lei n.º 251-A/2015, de 17 de dezembro, que determinou a orgânica do XXI Governo Constitucional, foi completado em janeiro de 2016, determinando que a AICEP passa a ser tutelada pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, nomeadamente sob a égide do Secretário de Estado para a Internacionalização, visando otimizar a ligação entre diplomacia tradicional e diplomacia económica.

O novo modelo institucional de Diplomacia Económica (no seu sentido lato), resultou dos decretos-lei e resoluções de Conselho de Ministros aprovados a partir de 2011 e procura agora criar uma melhor e mais eficiente articulação entre todos os intervenientes no processo de internacionalização da economia, passando por uma racionalização das estruturas do Estado.

Neste processo procurou-se assegurar que a AICEP se mantivesse centrada no desenvolvimento e execução de políticas estruturantes de apoio à internacionalização da economia portuguesa, nos termos do seu objeto e atribuições, tal como definidos nos seus Estatutos.

Esta nova realidade possibilitou uma duplicação da rede externa de Portugal ao serviço das empresas, potenciando o apoio à economia nacional, racionalizando os recursos existentes, garantindo a unidade de ação e eliminando os conflitos de competências.

Com efeito, na sequência da decisão de integração das representações externas da AICEP e do Turismo de Portugal com as representações diplomáticas, na dependência funcional do respetivo Chefe de Missão diplomática ou a ele equiparado, foram desencadeados os mecanismos necessários à instalação de todos os pontos de rede da AICEP nas Embaixadas e em postos consulares. Neste processo, foram considerados os aspetos prático-administrativos, no sentido de realizar a co localização sem custos financeiros relacionados com denúncias antecipadas de contrato de arrendamento e procurando sempre salvaguardar a melhor solução de espaços, pessoal e custos. Com o objetivo de assegurar a prioridade da diplomacia económica, no âmbito da política externa, afigurou-se particularmente importante a disponibilização das instalações representativas do Estado

português, como veículos de promoção das empresas nacionais e divulgação de oportunidades de investimento em Portugal.

Assim, no presente a AICEP encontra-se presente em torno de 80 mercados externos, sob a forma de três modalidades, nomeadamente: Centro de Negócios, Escritórios e Representação.

Neste novo modelo, como já foi referido, foram unificadas as redes externas do MNE e da AICEP. Isto significa que em vez de existirem apenas 40 pontos de rede no estrangeiro ligados à AICEP passou-se a contar com mais de 70 Embaixadas e ainda com toda a rede de Consulados e de Missões/Representações Permanentes e Temporária (Ramallah). Ou seja, a rede externa ao dispor da AICEP mais do que duplicou¹⁰.

A AICEP Portugal Global conta com uma rede de mais de 200 profissionais espalhados por uma vasta Rede Externa que têm como objetivo apoiar a internacionalização da economia Portuguesa.

- Prospeção geral do mercado e levantamento de oportunidades de negócio para as empresas portuguesas;
- Organização de atividades específicas de promoção de Portugal e/ou de produtos e serviços portugueses no mercado local;
- Identificação de parceiros de negócio locais para empresas portuguesas;
- Apoio na preparação e realização de programas de negócio de empresas e entidades portuguesas no mercado;
- Orientação a potenciais investidores locais interessados em Portugal;
- Aconselhamento de empresas portuguesas interessadas em investir no mercado local;
- Intermediação junto das entidades locais e apoio na instalação no mercado e follow up do negócio de empresas portuguesas;
- Disponibilização de informação relacionada com a oferta portuguesa (empresas, produtos e serviços) a importadores locais.

4.2. Objetivos estratégicos do novo modelo de diplomacia económica

Decorrente da crise económico-financeira que subordinou Portugal à implementação de uma consolidação orçamental muito exigente e face ao ambiente internacional globalizado e altamente competitivo, foi e é crucial identificar prioridades, distribuir com critério, recursos humanos e financeiros e atuar de acordo com objetivos e metas bem definidos.

Neste contexto, foram fixados, no quadro da diplomacia económica objetivos e metas por mercado:

- A rede externa passou a contribuir, assim como outras entidades públicas e privadas, não só para a execução da estratégia da diplomacia económica definida pelo Governo, como também para sua elaboração e consolidação;
- Nestes termos, os Chefes de Missão¹¹ são chamados a propor elementos definidores de uma estratégia específica para cada mercado, bem como a identificar objetivos anuais, que poderão contribuir para sua execução.

Paralelamente passaram a existir objetivos estratégicos comuns aos postos diplomáticos e consulares, que devem contribuir para:

- A diversificação de mercados de destino das exportações bens e serviços nacionais, identificando os interlocutores adequados e as oportunidades de negócio e promovendo, da forma mais adequada, produtos, marcas e serviços portugueses;

¹⁰ A reorganização da rede externa da AICEP teve por base uma análise quantitativa e qualitativa, segundo critérios objetivos relacionados com o ranking dos respetivos mercados no âmbito do IDE e Exportações, sustentado por dados de fontes de diversas entidades credíveis (UNCTAD, FMI, Banco de Portugal, INE e AICEP), e limitada pelas restrições orçamentais em vigor.

¹¹ Relativamente às responsabilidades dos Chefes de Missão, estes devem: (1) assegurar localmente a coordenação e coerência da atuação externa portuguesa em matéria de diplomacia económica, de acordo com as instruções recebidas; (2) apresentar, em setembro de cada ano, as Estratégias e Planos de Ação de Diplomacia Económica para o(s) mercado(s) de país(es) em que se encontre acreditado com indicadores que permitam avaliar a afetação prevista dos recursos humanos, materiais e financeiros; (3) apresentar, na primeira semana dezembro de cada ano, um relatório anual de atividades que avalie os resultados das ações definidas no plano de atividades.

- A internacionalização das empresas nacionais, apoiando-as localmente e intervindo no sentido de eliminar as dificuldades e os constrangimentos existentes;
- A captação do investimento direto estrangeiro, identificando os potenciais investidores, antecipando as intenções de investimento e apoio a promoção de Portugal como destino para projetos investimento;
- A promoção turística de Portugal e respetiva captação de novos e sustentados fluxos de turistas;
- A identificação de oportunidades para a internacionalização da economia no quadro de projetos e programas financiados por Instituições Financeiras Internacionais;
- A Dinamização da criação de redes de negócios compostas por empresários oriundos das comunidades portuguesas residentes no estrangeiro e quadros portugueses que ocupem lugares de destaque no tecido empresarial local;
- A Valorização das comunidades portuguesas residentes no estrangeiro;
- A promoção da ação das Câmaras de Comércio portuguesas e outras estruturas e associações empresariais, e fomentar a articulação dos seus objetivos com entidades públicas e privadas;
- Recolher e tratar da informação de forma sistemática e criteriosamente centrada na defesa de interesses portugueses;
- Pró-atividade na solicitação de missões empresariais e sua articulação com visitas de responsáveis políticos;
- Promoção regular de produtos nacionais nos eventos de embaixadas e consulados;
- Facilitação de utilização de instalações, embaixadas e consulados para a realização de eventos empresariais credíveis.

Seguidamente, passou a haver uma avaliação das estratégias e planos de ação, cabendo à AICEP:

- Coordenar a elaboração de estratégias e planos de atividades por mercado, fornecendo a respetiva matriz a cada posto, contribuindo para a identificação de meios e instrumentos disponíveis e sectores estratégicos para a internacionalização da economia, em termos de diversificação das exportações, captação de IDE e fluxos turísticos, em articulação com as restantes entidades públicas e privadas competentes;
- Proceder ainda à avaliação regular dos resultados obtidos e medidas, eventualmente, a adotar para atingir os objetivos iniciais pretendidos.

A partir de 2012, a rede diplomática e consular passou a apresentar anualmente um plano de atividades, no âmbito de diplomacia económica, cumprindo assim as orientações do Governo nesta importante área da política externa portuguesa. A apresentação anual do “Plano de Ação” implica um planeamento e calendarização de uma série de iniciativas e ações ao longo do ano, bem como um compromisso com resultados sujeitos a uma avaliação.

As ações que a rede externa apresenta têm obrigatoriamente de ter em conta as necessidades das empresas nacionais em matéria de internacionalização e de conquista de mercados, a importância da captação de investimento estrangeiro, a estratégia de diversificação de mercados e da base exportadora nacional e o papel que compete à rede externa na promoção internacional de Portugal na sua vertente económica.

Há ainda que fazer referência aos Prémios e Incentivos Mais Diplomacia Económica que visam distinguir, através da atribuição de um prémio pecuniário, a atuação dos Postos Diplomáticos e Consulares que desenvolvem atividades/iniciativas cujos resultados possam ser considerados excepcionais, meritórios e exemplos de boas práticas para outros postos.

Ao atribuir estes incentivos, pretende-se ainda destacar atividades/resultados com real impacto económico e, por essa via, reforçar a percepção da importância da Rede Diplomática enquanto parceiro indispensável das estratégias dos empresários portugueses e da economia nacional.

5. A INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA & O PROGRAMA PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização das empresas apresenta-se atualmente como uma estratégia determinante da sua competitividade no mercado global. Permite-lhes uma presença ativa e sustentada em mercados externos, seja apenas a nível comercial e de distribuição, seja a nível de deslocalização das próprias atividades.

A internacionalização da atividade pressupõe pensar a atividade empresarial de forma global, e não somente em relação ao mercado Português.

Este processo implica que, quando se pensa em termos de clientes, fornecedores, concorrentes, marcas, tecnologia, normas, tem de se elaborar uma análise na perspetiva de um mercado sem fronteiras, globalizado. Assim, envolve a tomada de duas decisões críticas: por um lado, para onde internacionalizar (seleção dos mercados prioritários para exportação, produção, canalização dos investimentos ou localização das atividades no exterior); e, por outro, como internacionalizar (escolha das formas ou modalidades de internacionalização).

Internacionalizar, ou seja, estar presente em mercados externos, comprehende três vetores, designadamente: (1) compra e venda de bens e serviços no e ao exterior; (2) captação de IDE; e, (3) investimento nacional além-fronteiras. E pode assumir diferentes formas, nomeadamente; a exportação; o Licenciamento; as Joint-ventures; e, o Investimento Direto Estrangeiro¹².

Segundo dados do Banco de Portugal (de acordo com o Princípio Direcional), os fluxos do Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDE), em termos líquidos, registaram um montante próximo de 5,6 mil milhões de euros em 2016. Os valores mais elevados dos últimos cinco anos registaram-se em 2012, ano em que o IDE alcançou 6,9 mil milhões de euros, e em 2015 com 6,3 mil milhões de euros. No 1º semestre de 2017, o valor de IDE registado aproximou-se de 4,5 mil milhões de euros (+15,8% comparando com o período homólogo de 2016).

Centrando agora a atenção em Portugal, no que respeita ao Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE), em termos de valores líquidos, observaram-se perto de 2,3 mil milhões de euros em 2016 (-56% comparativamente ao ano anterior), sendo que o valor mais elevado do período 2012-2016 se verificou em 2015 (perto de 5,1 mil milhões de euros). No 1º semestre de 2017, o valor de IDPE alcançou cerca de 595 milhões de euros (-44,1% comparando com o período homólogo de 2016).

FIGURA 3: FLUXOS DE INVESTIMENTO DIRETO ENTRE PORTUGAL E O EXTERIOR (PRINCÍPIO DIRECIONAL)



Fonte: Banco de Portugal
Unidade: Milhões de Euros (valores líquidos)
Notas: Princípio Direcional: reflete a direção ou influência do investimento, isto é, o Investimento Direto de Portugal no Exterior (IDPE) e o Investimento Direto do Exterior em Portugal (IDE)

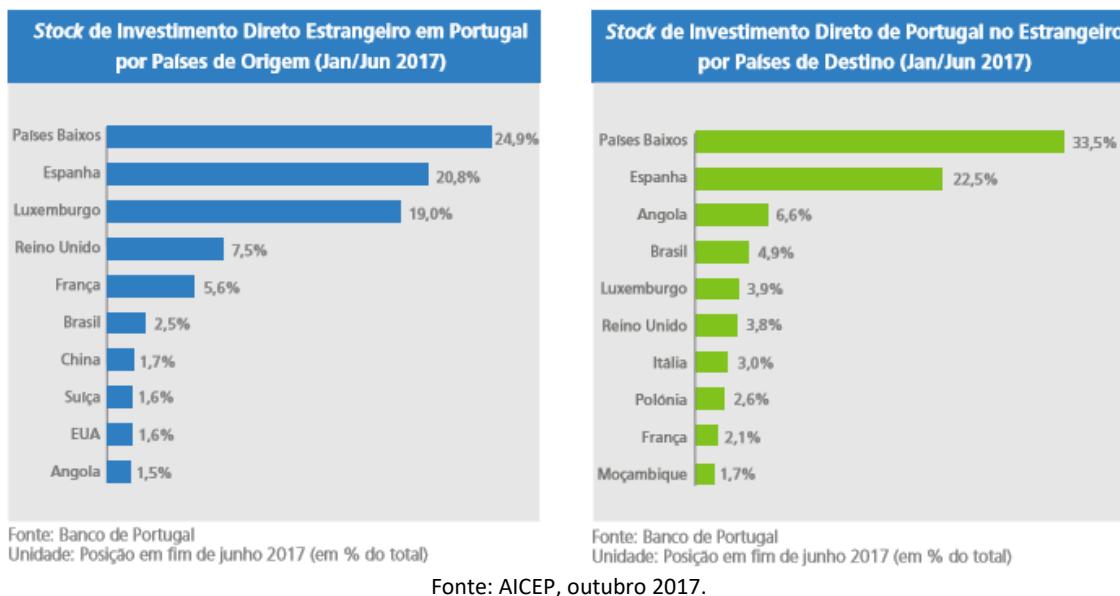
Fonte: AICEP, outubro 2017.

¹² Relativamente a esta última modalidade, pode-se assistir à deslocalização da produção (através da construção de fábricas em países ou locais menos desenvolvidos onde a mão-de-obra ou o acesso às matérias-primas são mais baratas); investimento comercial (através da constituição de empresas comerciais em mercados de elevado potencial de forma a controlar melhor os canais de distribuição e o know-how comercial local, bem como, para auferir de uma melhor margem de comercialização); a expansão empresarial (através da implementação de empresas equivalentes em mercados de especial interesse estratégico de forma a aumentar a cobertura geográfica e facilidade de penetração a nível mundial).

A União Europeia foi a principal origem de IDE em Portugal em termos acumulados, com uma quota de 85,5% em junho de 2017, destacando-se, ao nível intracomunitário, os Países Baixos e Espanha (com pesos de 24,9% e 20,8% do total, respetivamente), o Luxemburgo (19%), o Reino Unido e a França (7,5% e 5,6%, respetivamente). De entre os países extracomunitários (14,5% do total), salientam-se o Brasil (com 2,5% do total), a China (1,7%), a Suíça e os EUA (1,6%, cada) e Angola (1,5%).

A União Europeia foi também o principal destino de IDPE em termos acumulados, com uma participação de 75,3% em junho de 2017, destacando-se, entre os países intracomunitários, os Países Baixos e Espanha (com quotas de 33,5% e 22,5% do total, respetivamente), seguindo-se o Luxemburgo (3,9%). De entre os países extracomunitários (24,7% do total em junho de 2017), destacaram-se Angola, o Brasil e Moçambique (com pesos de 6,6%, 4,9% e 1,7%, respetivamente). Como se pode constatar olhando para a figura II.2.

FIGURA 4: IDE EM PORTUGAL POR PAÍSES DE ORIGEM (JAN/JUN 2017) E IDP NO ESTRANGEIRO POR PAÍSES DE DESTINO (JAN/JUN 2017)



5.1. O programa para a internacionalização

No âmbito da aposta estratégica na internacionalização da economia portuguesa, o governo elaborou o Programa Internacionalizar, que foi aprovado em Conselho de Ministros a 9 de novembro de 2017 e publicado em Diário da República no dia 6 de dezembro de 2017.

Este programa pretende fortalecer a economia nacional, promovendo o crescimento económico, a criação de emprego qualificado, um maior valor acrescentado nacional, mais justiça social e uma maior coesão territorial. Assim, as principais prioridades são a inovação, a internacionalização e a captação de investimento nacional e estrangeiro.

Nesse sentido, estabelece como objetivos gerais o aumento das exportações de bens e serviços, com a ambição de atingir um volume de exportações equivalente a 50 por cento do PIB na primeira metade da próxima década; o aumento do número de exportadores, através de um acompanhamento especial às PME e startups portuguesas; a diversificação dos mercados de exportação, uma vez que atualmente mais de 45% das exportações nacionais têm como destino apenas três mercados; o incremento dos níveis de investimento nacional e estrangeiro; o aumento do valor acrescentado nacional, que contribui para o saldo de bens e serviços.

O desenvolvimento estratégico do programa assenta em duas linhas de atuação: o comércio internacional e o investimento português no estrangeiro e o investimento estrangeiro em Portugal. Com a intenção de dinamizar estas linhas, foram delineados seis eixos de intervenção: Business and Market Intelligence, Qualificação de Recursos Humanos e do Território, Financiamento, Apoio no Acesso aos Mercados e ao Investimento em Portugal, Desenvolvimento da Marca Portugal e Política

Comercial e Custos de Contexto. Cada eixo contempla determinados objetivos a alcançar e medidas a implementar.

TABELA 1: DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO DO PROGRAMA INTERNACIONALIZAR: EIXOS

<i>Eixo</i>	<i>Caraterização do Eixo</i>
<i>Business and Market Intelligence</i>	<p>Recolha, organização e análise de informação de apoio ao desenvolvimento de estratégias de internacionalização e atração de investimento, de modo a antecipar tendências e oportunidades nos mercados.</p> <p>N.º de Objetivos - 5 N.º de Medidas - 3</p>
<i>Qualificação de Recursos Humanos e do Território</i>	<p>Com este eixo pretende-se promover a realização de programas de capacitação empresarial, procurando aumentar o conhecimento e a experiência internacional dos recursos humanos das empresas portuguesas. Por sua vez, na qualificação do território, a intenção é desenvolver iniciativas de reforço da qualificação e promoção dos territórios, bem como das competências dos agentes territoriais, de modo a aumentar a eficiência nos processos de promoção e acompanhamento do investimento.</p> <p>N.º de Objetivos - 5 N.º de Medidas - 5</p>
<i>Financiamento</i>	<p>O eixo do financiamento tem o intuito de desenvolver novos instrumentos de financiamento das empresas e da sua atividade nacional e internacional, através da melhoria dos mecanismos existentes.</p> <p>N.º de Objetivos - 5 N.º de Medidas - 7</p>
<i>Apoio no acesso aos mercados e ao investimento em Portugal</i>	<p>O apoio no acesso aos mercados consiste na promoção de medidas que visam a identificação e a diversificação dos mercados alvo, através de ações para reforçar a atividade exportadora. Deste modo, será melhorada a articulação entre as agências públicas, como a AICEP, e as entidades empresariais, de forma a aumentar a eficácia das ações externas.</p> <p>Por outro lado, com o apoio ao investimento ambiciona-se reforçar as linhas de atuação que visam o reinvestimento e a captação de investimento, para colmatar as fragilidades nas cadeias de valor nacionais, nomeadamente, dos setores estruturantes da economia.</p> <p>N.º de Objetivos - 11 N.º de Medidas - 10</p>
<i>Desenvolvimento da Marca Portugal</i>	<p>O desenvolvimento da marca Portugal consiste na implementação de medidas que promovam o incremento da imagem dos produtos e serviços portugueses no estrangeiro, e ainda que reforcem a visibilidade internacional da competitividade nacional</p> <p>N.º de Objetivos - 4 N.º de Medidas - 3</p>
<i>Política Comercial e Custos de Contexto</i>	<p>O principal intuito deste eixo é apoiar a conclusão de novos acordos de comércio livre na União Europeia e, também, acompanhar a execução dos já celebrados, uma vez que são fundamentais para aumentar a diversificação de mercados e consolidar o grau de integração noutros. Além disso, é uma prioridade contribuir para a melhoria do ambiente de negócios em Portugal e no exterior.</p> <p>N.º de Objetivos - 8 N.º de Medidas - 4</p>

Fonte: Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017.

O programa encontra-se sob a coordenação política do Ministério do Negócios Estrangeiros, em particular da Secretaria de Estado da Internacionalização, o programa envolve todas as áreas governativas com relevância para a economia portuguesa. A coordenação técnica é da competência da AICEP, enquanto o acompanhamento da execução é da responsabilidade do Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Num mundo em que as interdependências se impõem, o face a face bilateral clássico já não é o mais adequado, os negócios importantes que dizem respeito aos Estados e às empresas são tratados em vários locais; multipolar e multilateral, eis o novo mundo com múltiplas instituições internacionais que encontraram o seu lugar, alterando o quadro de uma parte do trabalho diplomático.

Os intervenientes, não se limitam aos Estados e aos seus representantes. As empresas, as organizações não-governamentais, as instituições internacionais tornaram-se partes activas de pleno exercício na formação da política económica externa de um país. O peso dos mercados impõe-se aos Governos como um dado incontornável e totalmente autónomo.

A mundialização colocou um acento no facto de que o nosso planeta se tornou num espaço único, a globalidade exprime a proximidade, a inter-relação de tudo.

Na ordem económica internacional avançou-se muito no aprofundamento de quatro domínios: liberdade de trocas e liberdade de movimentos de capitais, supressão de obstáculos não tarifários, eliminação das distorções à concorrência; mas, nada ainda foi totalmente alcançado.

A mundialização da economia internacional apesar de ter aproximado nações e multiplicado as relações entre eles, não conseguiu evitar a emergência de corpos regionais, de que são exemplos a NAFTA, o MERCOSUL, a AFTA, a APEC, a ALCA, entre outras.

Face a estas alterações e ao novo contexto atual, uma das estratégias possíveis para os Estados é desenvolverem a sua capacidade de acolherem investimentos internacionais, pois o que cria a riqueza é a implantação de uma empresa com mais vantagem do que a sua nacionalidade. Esta capacidade de acolhimento declina-se em mão-de-obra educada, nível de atividades de investigação e desenvolvimento, infraestruturas de transportes e de comunicação, qualidade do tecido industrial, profissionalismo da administração, fiscalidade com capacidade de assegurar a competitividade, qualidade do diálogo social. Inclui, também, elementos de custo, dado que tudo se compara entre os países: produtividade/ fiscalidade, serviços prestados às empresas pela Administração Pública/ desempenhos.

Enquanto que, no passado se pedia à diplomacia económica medidas de proteção, agora procura-se que ela seduza as empresas estrangeiras. O apoio às empresas que querem penetrar nos mercados estrangeiros foi sempre uma das missões mais antigas da diplomacia económica.

Atualmente, é fundamental para um Estado que deseje ter uma forte projeção internacional e dispor de capacidade de influência internacional, adotar uma postura económica e comercial pró-ativa de modo a estar atento às mutações rápidas no sistema económico mundial e conhecer os mercados-alvo e os emergentes com possibilidades de penetração das suas empresas e com melhores condições de atuação de forma a se tomarem decisões corretas nos processos de internacionalização das empresas.

Para fazer avançar o país ao ritmo internacional, a diplomacia económica deve fazê-lo até ao fim. Ela tem de se projetar ao lado das empresas, negociar com as autoridades estrangeiras e participar nas reuniões internacionais, é também necessário que ela olhe para o interior para pôr em prática aquilo para o qual ela contribuiu a elaborar, é preciso fazê-lo em detalhe e estar no sítio certo, isto é, estando próxima dos serviços que são responsáveis pelos dossiers, independentemente dos hábitos de divisão entre administrações. A missão da diplomacia económica só deverá ser consumada através dos resultados no interior do que ela obteve no exterior. Assim, a diplomacia económica está preocupada com a interação entre os níveis internacionais e domésticos para obter os resultados desejados.

Face à diplomacia económica, em geral, e ao seu papel na promoção de investimento internacional, em particular, o novo diplomata deverá ter uma formação base em relações económicas e comerciais internacionais, num domínio aprofundado do comércio internacional e uma visão global das relações internacionais. Só assim poderá desempenhar um papel determinante na defesa das empresas, dos sectores-chave da economia do país e fornecer um contributo, quer para a internacionalização das empresas nacionais, quer para a promoção das exportações, quer para a captação de IDE.

A nova geração de diplomatas com experiência internacional e aberta a um mundo globalizado deverá ter uma preparação em áreas temáticas como a negociação internacional, internacionalização das empresas e das economias, promoção das exportações, marketing dos países, mercados emergentes, diplomacia comercial, de forma a disporem de uma panóplia de ferramentas que lhes permitirá atuar de forma mais adequada.

Em suma, a diplomacia económica deve ser encarada como um instrumento fundamental e prioritário para a promoção dos interesses económicos e para a execução da política externa. Com efeito, cada vez mais este instrumento é objeto de crescentes exigências, obrigando a uma maior flexibilidade e a melhoramentos incrementais. A diplomacia económica tem os seus próprios objetivos, que poderão coincidir e ajustar-se com os das empresas, tanto mais que não há sentido numa diplomacia económica que se desinteresse de contribuir para a economia nacional. A única dificuldade é medir o carácter positivo do seu contributo, numa época em que a identidade nacional das empresas, em virtude da globalização e da mundialização, não é tão evidente, como era no passado e onde a sua atividade é necessariamente internacional. Reforçar as empresas do seu país é também reforçar as empresas estrangeiras às quais elas estão ligadas. Como afirmou Charles Darwin que me parece bastante atual face aos tempos que enfrentamos “Entre as espécies, não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AICEP Portugal Global, [on-line], disponível em <http://www.portugalglobal.pt>.
- AICEP, 2016, [on-line], disponível em <http://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/Paginas/sobre-nos.aspx#sthash.fBn5BiNH.dpuf>.
- AICEP, Portugal - Ficha País, outubro 2017.
- BAYNE, Nicholas e WOOLCOCK, Stephen, *The New Economic Diplomacy, Decision-making and Negotiation in International Economic Relations*, New Hampshire: Ashgate, 2003.
- BERRIDGE, G. R. e JAMES, Alan, *A Dictionary of Diplomacy*, 2^a edição, Reino Unido: Palgrave Macmillan, 2003.
- CARRIERE, Guy Carron de la, *La Diplomatie Economique, Le Diplomate et Le Marché*, Paris: Economica, 1998.
- IMF, COUNTRY FOCUS, Portugal: Recovery and Risks, 13/09/2018, [on-line] Disponível em <https://www.imf.org/en/News/Articles/2018/09/11/na091318-portugal-recovery-and-risks>.
- IMF, *World Economic Outlook - Challenges to Steady Growth*, Washington: IMF Publications Services, out. 2018.
- Leal, Catarina Mendes, "Desafios da Internacionalização da Economia Portuguesa - Papel da Diplomacia Económica", in *Internacionalização da Economia Portuguesa - Casos de Sucesso Empresarial*, Coord. Nuno Crespo, Maria João Tomás, Lisboa: Temas e Debates – Círculo de Leitores. 2017, pp.-257-290.
- LEAL, Catarina Mendes; RIBEIRO, José Félix, "Diplomacia Económica - Análise Comparativa de Potenciais Modelos a Implementar em Portugal", Documento de Trabalho, Projeto-Estudo- Instituto Diplomático, com o Apoio do IPRI, 2016.
- LEAL, Catarina Mendes, "Diplomacia Económica", in *Enciclopédia das Relações Internacionais (ERI)*, Coord. Nuno Canas Mendes & Francisco Pereira Coutinho, Lisboa: D. Quixote, 2014.
- LEAL, Catarina Mendes, *O Investimento das Empresas Portuguesas no Brasil – Uma Experiência de Diplomacia Económica?* Porto: Editora Fronteira do Caos, 2012.
- LEAL Catarina Mendes, "A Diplomacia Económica em Portugal no Século XXI – Que Papel no IDPE?", Revista Negócios Estrangeiros, N.º 11.1, Lisboa: Ministério dos Negócios Estrangeiros (julho 2007).
- MAGALHÃES, José Calvet de "A Diplomacia Económica em Foco", in *O Mundo em Português*, Ano IV, n.º 41, Lisboa: Principia, Publicações Universitárias e Científicas, Lda., fevereiro 2003, pp.15-16.
- Programa Internacionalizar, Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017, Diário da República n.º 234/2017, Série I de 2017-12-06.
- SILVA, Joaquim Ramos, *Estados e Empresas na Economia Mundial*, Lisboa: Vulgata, 2002.
- United Nations Conference on Trade and Development, *Evaluating Investment Promotion Agencies, Investment Advisory Series A*, n.º 3, UN: Nova York, 2008.
- United Nations Conference on Trade and Development, *Investment Promotion Handbook for Diplomats, Investment Advisory Series A*, nº 4, UN: Nova York, 2011.

LEGISLAÇÃO

- Decreto -Lei n.º86 -A/2011, in Diário da República - 1^a Série, Nº 132, de 12 de julho de 2011.
- Decreto-Lei n.º 121/2011, in Diário da República - 1^a Série, Nº 249, de 29 de dezembro de 2011.
- Decreto-Lei n.º 229/2012, in Diário da República - 1^a Série, Nº 208, de 26 de outubro de 2011.
- Decreto-Lei n.º 219/2015, in Diário da República - 1^a Série, Nº 197, de 8 de outubro de 2015.
- Decreto-Lei n.º251-A/2015, in Diário da República- 1^a Série, N.º 246/2015de 17 de dezembro de 2015.

Despacho n.º 8134/2017, Negócios Estrangeiros, Gabinete do Ministro,in Diário da República n.º 181/2017,
Série II de 2017-09-19.

Despacho n.º 15681/2011, do Primeiro-Ministro, in Diário da República - 2.ª série, n.º 222, de 18 de novembro
de 2011.

Programa Internacionalizar, Resolução do Conselho de Ministros n.º 189/2017, Diário da República n.º
234/2017, Série I de 2017-12-06

Resolução do Conselho de Ministros n.º 44/2011, in Diário da República - 1ª Série, Nº 205, de 25 de outubro de
2011.

Portugal's competitiveness in a global world: trade costs and specialization patterns

Nicole Palan

University of Graz, Graz Schumpeter Centre
nicole.palan@uni-graz.at

ABSTRACT

Portugal's economy as a small and export-oriented country is likely to have been highly influenced by changes in trade barriers as well as advances in information and communication technologies and digitalization. This paper shows evidence for both differences and similarities in bilateral trade costs with 101 trading partners and the evolution thereof. Whereas trade barriers with other members of the European Union are rather low, Portugal still faces considerably high trade costs with overseas countries, being a disadvantage in international competitiveness. Turning to Portugal's specialization profile, the country moved from being concentrated in low-tech manufacturing sectors – above all in the clothing and textile industry (CTI) – to a more service-oriented economy. In order to remain internationally competitive, it is yet important to master the challenges of digitalization and catch up with other European countries.

Keywords: Competitiveness, specialization patterns, trade costs, structural change, globalization.

JEL classification: F10, F14.

1. INTRODUCTION

The last 20 years have been characterized by tremendous changes in the economic, institutional and technological environment at the regional, national and global level. The implications for the competitiveness of countries and the firms have been profound as trade volume increased and the rising importance of global value chains also lead to a rising interdependence of economies and firms (Dreher et al, 2008). At the European level, most notable are the following developments: The establishment of a common (also called internal) market, the expansion of the European Union to the East and the introduction of a single currency. All these steps intensified trade between the member states, leading to increasing competitive pressure on European companies, as advantages due to higher productivity or lower wages could play out more directly. At the international scale, the de-regulation of capital movements, the abolition of trade quota and tariffs as well as the further opening of markets such as China have led to a more globalized production chain as well as the establishment of global supply-chain trade, in which the position of different countries has become crucial in order to generate both employment and value added (Feenstra and Hanson, 1996; Baldwin and Lopez-Gonzalez, 2015). Competitive pressure thus arises more and more within industries – at the different stages of production – than between industries: countries are therefore more and more not specializing into certain industries but at different stages of certain industries in order to have a competitive advantage (Fujita and Thisse, 2006 and 2013).

Additional to the mentioned changes above, the last decades were also characterized by fundamental technological breakthroughs in terms of information and communication technologies (ICT) as well as automation and digitalization processes that often are subsumed under the term "fourth industrial revolution". Therefore, also the European Union launched the goal to establish a digital single market, making it more easily for companies to operate in other countries in e-

commerce and conduct e-business and thereby further enhance the competitiveness European companies and exploit the full potential of automation and digitalization (European Commission, 2015). Due to the widespread debate about the impact of digitalization on the overall level of jobs as well as on the differences of automation and digitalization probabilities on different sectors (Acemoglu and Autor, 2011; Frey and Osborne, 2013), it is essential to analyze the current economic structure of countries, as well as the tasks people are fulfilling in order to properly calculate the likelihood to suffer from unemployment due to ongoing automation and digitalization processes (Dengler and Matthes, 2018). Goos et al. (2014) in this context refer to the skill-bias of job creation in a digitalized world to explain the rising polarization in job markets. Dauth et al. (2017) highlight that there is overall a negative impact of robots on the income of medium-skilled workers in the manufacturing sector, whereas incomes of high-skilled managers that cannot be substituted that easily by robots rise.

This paper focuses specifically on the developments of Portugal's economy and addresses the following questions:

1. How did Portugal's trade costs evolve as technological and institutional change altered the economic environment? In an ever more globalized world, how large are the differences between close neighbors, such as the members of the European Union, compared to faraway places in Asia?
2. Which are the most important developments regarding Portugal's economic structure in terms of value added and employment? How did the patterns of specialization change over time and how do they compare with specialization patterns for the EU-15? In more detail, we will analyze the development of the clothing and textile industry as the institutional and technological changes in this industry had been tremendous over the last decades.

The paper is thus organized as follows: we first give an overview of general factors influencing the level of trade costs. In section 3, we analyze the evolution of Portugal's trade costs with the rest of the world and compare them to the trade costs of Spain. It is expected that trade costs have declined significantly as both institutional and technological developments facilitated trade. Section 4 then compares the economic structure of Portugal's economy with the levels of employment and value added of the other European countries and shows the degree of structural change with respect to the technology and skill content of European economies. In section 5, we analyze the evolution of the textile and apparel industry in more detail, as it is one of the largest industries and at the same time influenced significantly by globalization and digitalization. Section 6 finally concludes.

2. GLOBALIZATION, DIGITALIZATION AND TRADE BARRIERS

The first to use the term "globalization" are Naisbitt (1982) and Levitt (1983) who refer to the concept as the transition from purely nationally acting firms to the foundation of global market players, leading to a rise in international trade of goods. Since then, changes in institutional barriers as well as advances in information and communication technologies (ICT) facilitated international trade and thus raised the interest in globalization and its effects on (the competitiveness) of firms, sectors, countries and regions substantially. The OECD (2005) in this respect highlights the fact that the abolition of tariffs and other trade barriers integrates markets, leading to a higher degree of interdependency of countries and making distance a less important relevant factor for the choice for the location decision of firms. Therefore, wage differences have become the decisive factor in choosing the optimal production place in labor-intensive industries such as the textile-industry, leading to a fierce competition between high-wage and low-wage countries in many sectors.

At the global scale, the General Agreement on Tariffs and Trade, lead the way to a significant decline of trade barriers from 1948 to 1994. Global customs and tariffs are reported to have declined below four per cent by the end of the 1990 and the World Trade Organization (2008) in this context highlights that total trade by 2000 was 22 times higher than in 1950. Together with innovations in the containerization, bulk shipping and logistics, international trade also became more profitable (Bordo et al., 1999). Related to this, the latest report of the WTO (2018) additionally highlights the importance of technological innovations and the use of digital commerce on the efficiency of trade and thereby on the decline of trade costs. Yet, Miroudot et al. (2013) show trade costs for services

remained two to three times higher than trade costs for manufacturing goods and are even remarkably high with a great variety of trade cost levels within a common market such as the European Union.

At the same time, the establishment of non-tariff trade barriers increased as well – implying new methods for protectionism are used, one of them being technical trade barriers. According to UNCTAD (2005), the rising use of technical barriers to trade is directly correlated to the decline of tariffs proper. Additionally, the fact that communication costs fell by 40 per cent from the 1980s to the early 2000s and even continued to fall since then, made the fragmentation of production processes more profitable and positively influenced the global trade of services (World Bank, 2009).

When we turn to the differences in trade costs between countries, economic theory traditionally supposes that the level of trade costs depends on distance only (iceberg costs), i.e. trade costs increase linear with distance as developed by Samuelson (1952, 1954). Also, in Krugman's models (1991) of trade, explaining economic concentration and specialization iceberg costs are taken as a proxy. Yet, the ongoing debate on the distance puzzle (Arribas et al., 2011; Bosquet and Boulhol, 2015) fortifies, that other important factors are influencing the level of transaction costs and therefore the structure of global trade as well - among them are a common language, a common market, a common currency, same cultural and institutional roots.

For Portugal as a small, open economy at the Western Periphery of Europe, the evolution of trade costs is thus a decisive factor for its export dynamic in the goods and service sector as well as its overall economic development, even more so when compared to the level of trade barriers that other European countries are facing. Moreover, the impact of digitalization has already changed trade substantially: whereas volume in goods remained constant, trade in data flows has grown significantly – thus making it more important how well a country is prepared to stay competitive in the new digitalized framework (Lund et al., 2019).

3. EMPIRICAL EVIDENCE FOR PORTUGAL'S TRADE COSTS

In the following, we use the ESCAP World Bank database¹³ to analyze the magnitude of overall trade costs for Portugal and its trading partners since the 1990s. In doing so, we gain a deeper understanding about the magnitude of trade impediments and the differences between countries worldwide. For our purposes, we analyze data from 102 countries for the period 1996 to 2015.¹⁴

As we wish to gain a more systematic understanding of both the general evolution of trade costs as well as the differences between countries, we aim to group countries with similar characteristics together and create "trade cost clubs" as suggested by Baldwin (2006) as well as Chortareas and Pelagidis (2004). We thus perform a cluster analysis and decided to follow the partitional clustering approach, such that each country belongs to one club only and there are no overlaps between the clubs. In detail, similarity in our approach is based on the following criteria: (a) the level of bilateral trade costs, (2) distance to Portugal and (3) common institutional background with the other countries in the club.

For every club, we calculate the average trade cost level based on the unweighted sum of all bilateral trade costs and the number of countries in the respective club. In order to check for the robustness of every single club, the standard deviation of the bilateral trade costs within a club are calculated. There is a trade-off between the number of clubs and the number of countries within a club on the one hand and the size of the standard deviation on the other hand. We decided for a club to consist of a minimum of five countries and that the standard deviation for all clubs must be significantly smaller than the standard deviation for all countries in the sample.

¹³ We make use of the most comprehensive database, providing bilateral trade costs in agriculture and the manufacturing sector for as many as 180 countries worldwide on an annual basis since 1995. The ESCAP World Bank database implements the inverse gravity framework" introduced by Novy (2013) and aims to capture all direct and indirect costs that affect two countries when trading with one other: These are transport and logistics costs, tariffs, as well as trade impediments due to differences in languages, currencies or geographical barriers as well as import or export procedures.

¹⁴ We had to eliminate countries due to lack of data for more than 10 years, countries with a very high variation in annual trade costs due to (civil) wars as well as countries with a GDP lower than \$ 10 billion as their trade costs behave very differently due to the very small market size.

Moreover, the distances between the member countries was set to be comparably low measured by the bilateral distances of their capital cities, as country pairs in very distant parts of the world also were reported to have the same level of trade costs but otherwise do not have much in common.

Applying the procedure as described above, we could form the following twelve blocks:

1. **Center of Europe:** Belgium, France, Germany, Italy, Netherlands, Spain, and UK.
2. **North and Central Europe:** Austria, Denmark, Finland, Iceland, Ireland, Norway, Sweden and Switzerland.
3. **Eastern Europe:** Bulgaria, Czech Republic, Croatia, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Romania, Slovak Republic and Slovenia.
4. **Former Russian Countries:** Albania, Azerbaijan, Belarus, Georgia, Ukraine and Uzbekistan.
5. **Mediterranean and North African Countries:** Algeria, Cyprus, Egypt, Greece, Israel, Malta, Morocco, Tunisia and Turkey.
6. **African High Barrier Countries:** Central Africa, Ethiopia, Gambia, Mali, Nigeria, Sudan, Togo, Uganda and Zambia.
7. **African Low Barrier Countries:** Cameroon, Congo, Gabon, Ghana, Ivory Coast, Kenya, Mauritius, Senegal, South Africa and Tanzania.
8. **Arabian Countries:** Bahrain, Iran, Jordan, Kuwait, Lebanon, Oman, Qatar and Saudi Arabia.
9. **American Low Barrier Countries:** Brazil, Canada, Mexico, Panama and the United States of America.
10. **American Countries High Barrier Countries:** Argentina, Chile, Columbia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Nicaragua, Paraguay, Peru, Trinidad & Tobago and Uruguay.
11. **Asia and Oceania:** Australia, Bangladesh, Guinea, Indonesia, New Zealand, Philippines, Singapore and Vietnam
12. **East Asian Countries:** China, Hong Kong, India, Japan, Korea, Malaysia, Russian Federation and Thailand.

Table 1 reports the results for Portugal's trade costs with other countries worldwide for the period 1996 to 2015. Considering all countries in the sample (i.e. World), bilateral trade costs with Portugal declined by 1.12 per cent per year on average. It is noteworthy, that the decline in trade costs accelerated between 2005 and 2015 significantly (average decline of 1.48 per cent annually) implying that trade impediments became smaller. Moreover, bilateral trade costs with Portugal declined for every single club from 1996 to 2015, yet there are considerable differences between the country clubs both regarding the absolute level of trade costs as well as the development over time.

TABLE 1: TRADE COSTS PORTUGAL WITH TRADE BLOCKS

Trade Costs PORTUGAL with	1996	2000	2005	2010	2015
Center of Europe	74,98	68,84	66,30	63,86	58,70
std. dev.	10,92	11,60	14,25	14,38	15,22
North and Central Europe	111,51	103,61	111,00	115,37	108,75
std. dev.	12,47	8,90	12,11	14,28	11,75
Mediterranean & North Africa	144,22	130,38	123,72	121,97	130,18
std. dev.	46,86	30,71	35,90	30,35	27,17
American Low Barrier Countries	177,38	173,79	172,58	161,93	156,98
std. dev.	34,06	32,84	27,78	33,90	23,37
East Asian Countries	182,56	173,58	160,77	173,00	160,12
std. dev.	27,15	15,98	29,78	13,41	17,37
Africa Low Barrier Countries	202,82	210,05	216,70	183,13	183,91
std. dev.	37,14	49,20	54,31	35,80	31,82
Eastern European Countries	213,16	177,24	152,71	137,42	105,66
std. dev.	28,48	34,13	34,43	35,08	23,16
Oceania and Asian Countries	253,34	236,01	227,94	220,20	216,03
std. dev.	41,95	29,87	21,59	33,29	31,73
Arabian Countries	265,09	289,98	264,41	222,85	206,21
std. dev.	17,08	61,44	57,48	22,65	33,86
American high Barriers	281,16	239,21	262,81	229,75	208,23
std. dev.	56,47	51,32	54,36	62,65	55,19
African High Barrier	331,17	323,71	273,87	269,60	280,26
std. dev.	73,14	77,18	50,69	70,01	69,11
Former Russian Countries	396,59	336,97	266,68	269,38	265,56
std. dev.	67,82	50,33	62,36	49,13	67,02
World trade barriers	211,48	209,64	198,07	187,23	170,63
std. dev.	93,11	87,28	78,84	80,10	73,16

Source: ESCAP World Bank: International Trade Costs (ESCAP World Bank, 2017).

Analyzing the data more in detail, bilateral trade costs were the lowest for the club “Center of Europe” for the whole investigation period, i.e. for countries that are characterized by a) the smallest distances to Portugal, b) the strongest trade linkages with Portugal and c) countries with the same institutional background, i.e. countries that are also members of the same common market. The strongest decline in bilateral trade costs can be reported for the club of Eastern European countries (with an average decline of 3.63 per cent annually for the whole observation period), where it becomes obvious that having a common institutional setting and enjoying the advantages of a common market are crucial factors for trade costs and that distance alone is not the only driver of bilateral trade costs. The fact that other factors but distance shape the level of trade costs is also underpinned by the results for the two Asian country clubs: Even though average distances with Portugal are the largest, bilateral trade costs were considerably lower than for former Russian and Arabian countries or African High Barrier countries.

Turning to the question whether the level of trade costs converged over time, i.e. whether the level of trade costs became more similar across the countries, we calculated the coefficient of variation (CoV) both for all countries as well as for the country clubs, respectively (see Table 2). Thereby we can both investigate conditional (also referred to as club) convergence and unconditional convergence (Durlauf and Johnson, 1996). For the former, we analyze the coefficient of variation for every single club separately in order to understand whether each country club is converging towards

each own steady state over time. For the latter, we calculate the coefficient of variation for the whole sample in order to understand whether bilateral trade costs converged towards the same level irrespective of which club a country belongs to.

The results show that the highest degree of heterogeneity is reported for the entire sample while the respective values for the individual clubs are considerably smaller. The results thus confirm that even though globalization is believed to “flatten the world” (Friedman, 2005), the differences in bilateral trade costs remain important and whereas convergence across the bilateral trade costs worldwide was notable until 2005, divergence set in afterwards. Thus, the results do not confirm unconditional convergence, i.e. even though trade costs declined over time, countries are not moving towards a uniform level of bilateral trade costs. Rather, all countries show signs of decreasing bilateral trade costs – yet to a different degree and not related to their initial level of bilateral trade costs.

The comparatively low coefficient of variation levels for the individual clubs further confirm the need to form country clubs in order to gain a better understanding of the role of trade costs and the differences between the countries. The most homogeneous club at the beginning of the observation period was the club consisting of the Arabian countries. This club, however, was also characterized by a high degree of variation in the development of trade costs, as the CoV increased by more than 14 per cent annually until 2005, implying that the club was characterized by a very heterogeneous evolution.

TABLE 2: CONVERGENCE WITHIN THE CLUBS I

	1996	2000	2005	2010	2015	1996-2005	2005-2015
Center of Europe	0,1457	0,1685	0,2150	0,2252	0,2593	4,42%	1,89%
North and Central Europe	0,1119	0,0859	0,1091	0,1237	0,1080	-0,28%	-0,10%
Mediterranean & North Africa	0,3249	0,2356	0,2902	0,2488	0,2087	-1,25%	-3,24%
American Low Barrier Countries	0,1920	0,1890	0,1610	0,2093	0,1488	-1,94%	-0,78%
East Asian Countries	0,1487	0,0921	0,1852	0,0775	0,1084	2,47%	-5,21%
Africa Low Barrier Countries	0,1831	0,2342	0,2506	0,1955	0,1730	3,55%	-3,64%
Eastern European Countries	0,1336	0,1925	0,2254	0,2553	0,2192	5,98%	-0,28%
Oceania and Asian Countries	0,1656	0,1266	0,0947	0,1512	0,1469	-6,02%	4,49%
Arabian Countries	0,0644	0,2119	0,2174	0,1016	0,1642	14,47%	-2,77%
American high Barriers	0,2008	0,2145	0,2068	0,2727	0,2650	0,33%	2,51%
African High Barrier	0,2208	0,2384	0,1851	0,2597	0,2466	-1,94%	2,91%
Former Russian Countries	0,1710	0,1494	0,2338	0,1824	0,2524	3,54%	0,77%
World	0,4403	0,4163	0,3980	0,4278	0,4288	-1,11%	0,75%

Source: ESCAP World Bank: International Trade Costs (ESCAP World Bank, 2017).

Yet, this club is not the only one to see club divergence: Only for half of the clubs, bilateral trade costs converged towards a common club level, implying conditional convergence. This group then can be split into those country groups: The first is characterized by convergence over the whole investigation period, i.e. North and Central Europe, the Mediterranean & North African Countries and American Low Barrier Countries. The second group is characterized by the fact that divergence in one of the sub-periods is smaller than the convergence in the other super-period, i.e. East Asian Countries, African Low Barrier Countries as well as Oceania and Asian Countries. The club of North and Central European Countries is the most homogeneous club in 2015 and was the second most homogeneous in 1996, with the club of Arabian countries ranked first. The strongest process of divergence is found among the members of Arabian Countries, the club Center of Europe, followed by the former Russian countries. Remarkable is also the development of Eastern European countries, where strong divergence occurred until 2005 and a process of light convergence set in since then.

In order to better classify the development of Portugal's bilateral trade costs, the respective values for Portugal's neighbor Spain are shown in Table 3. At first sight, that trade costs for Spain are considerably lower, implying a competitive advantage for Spain compared to Portugal when it comes to costs of international trade. Moreover, the results indicate that Spain has the advantage of a) having lower distances to its most important trading partners compared to Portugal and b) being a larger country and thus trade volumes are higher, additionally leading to lower trading costs with all clubs. Moreover, the evolution of bilateral trade costs was more beneficiary for Spain: In 1996, Spain's trade cost with all other countries were already 25 per cent lower compared to Portugal; yet

the decline for Spain was even more pronounced compared to Portugal such that the difference in 2015 increased to 34 per cent.

TABLE 3: SPANISH TRADE COSTS WITH VARIOUS TRADE BLOCKS

Trade costs SPAIN with	1996	2000	2005	2010	2015
Center of Europe	65,25	59,63	54,90	52,38	48,47
st.dev.	6,70	8,27	8,65	6,36	11,29
North and Central Europe	110,26	96,10	94,55	97,39	93,73
st.dev.	21,25	18,05	16,79	16,77	13,85
Mediterranean & North Africa	135,19	113,87	113,54	100,89	91,80
st.dev.	29,10	23,04	37,04	38,30	40,61
East Asian Countries	136,61	132,52	126,34	130,32	125,92
st.dev.	18,24	19,50	17,50	10,54	6,43
America Low Barrier Countries	144,25	135,11	129,04	128,58	123,05
st.dev.	16,09	14,24	7,06	16,53	10,27
Eastern European Countries	164,29	135,55	116,96	103,18	80,43
st.dev.	24,80	22,38	21,05	22,18	23,04
American high Barrier Countries	173,98	163,87	157,17	146,39	142,26
st.dev.	63,68	36,21	33,62	31,16	15,15
African Low Barrier Countries	191,77	173,37	157,97	151,18	134,53
st.dev.	48,79	41,73	27,45	28,28	15,30
Oceania and Asian Countries	192,56	173,06	184,08	169,46	171,54
st.dev.	20,74	16,06	33,85	30,81	34,28
Arabian Countries	193,59	186,72	168,17	154,78	150,15
st.dev.	28,80	46,26	23,21	18,18	29,56
African High Barrier Countries	257,36	257,82	241,36	252,78	239,05
st.dev.	84,34	57,54	38,58	70,59	30,70
Former Russian Countries	340,09	239,04	229,91	211,83	151,96
st.dev.	133,21	42,40	44,38	58,39	15,97
Average World Trade Costs	169,57	157,39	148,72	145,03	127,28
st.dev.	76,86	63,22	58,66	63,35	54,16

Source: ESCAP World Bank: International Trade Costs (ESCAP World Bank, 2017).

Analyzing the clubs in more detail, there are more notable differences between Spain and Portugal. Whereas the rankings according to the level of trade costs for most clubs are similar, the largest discrepancy occurs regarding the ranking of American High Barrier countries (4th for Portugal and 7th for Spain). Moreover, the bilateral trade costs for North and Central Europe as well as for the Mediterranean Countries started at similar levels, yet the declines for Spain are more pronounced than for Portugal leading to a spread in trade costs of 16 per cent for the North and Central European club and a spread of 41 per cent for the Mediterranean Countries. On the other hand, Portugal's trade costs with Southern American countries declined by 25 per cent, whereas for Spain the decrease was only 15 per cent.

In general, abolishing trade quota and tariffs as well advances in information and communication technologies combined with new possibilities of digitalization decreased trade costs and will continue to do so. As the latest World Trade Report (WTO, 2018) projects, digitalization is likely to shape the structure of trade as well as the amount of trade and the way remote countries are taking part in international trade.

Therefore, it is also of great importance how a country like Portugal is prepared to engage in a world of digital trade. The European Union is aware of the importance to track the progress its member countries make in managing the transition towards digitalized economies. To measure the evolution, the EU calculates the Digital Economy and Society Index (DESI) and tracks the improvements in the following categories: a) connectivity, b) human capital, c) use of internet services, d) integration of digital technology as well as e) digital public services. In 2018, Portugal ranked in place 16 out of 28-member countries, being down one place compared to 2017, even though it could increase its score by 1.9 points to 52.6; yet the EU average could improve its score by 3.2 points (EU, 2018). While Portugal could improve its standing regarding the provision and use of broadband services and ranks 8th in this dimension, Portugal is falling behind in the fields of business digitalization and e-commerce. An additional weakness being identified is the sustained low level of digital skills among the elderly, the least educated and poor, which also impedes the catch-up of the above described dimensions of digitalization.

4. PORTUGAL'S ECONOMY IN A GLOBALIZED WORLD

Changes in the institutional environment, the decline of trade costs and the increased importance of international value chains also could have significant implications on the structure of a country's economy, i.e. the composition of a country's GDP as measured by the shares of employment and value added of economic industries. Specialization patterns of a country are then subject to change and imply new skill requirements in jobs, shaping also the long-term possibilities of firms and employees in worldwide competition. We therefore analyze data on employment and value added in 26 industries, using the EU KLEMS database for the period 1995 to 2015. We assign industries according to their intensity in capital, labor and knowledge according to the OECD classification (OECD, 2003) for manufacturing and service industries, respectively, and therefore concentrate the analysis on the following six types of industries: low tech, medium-low tech, med-high tech, high-tech, low-skill and high-skill.

Table 4 reports the results for Portugal. In 1995, 51 per cent of all employment and all value added in Portugal was generated in either the low-tech or the low-skill industries - most important were the wholesale & retail trade industry as well as the textile & clothing industry. The former sector accounted for 19 per cent and the latter for 10.6 per cent of all employees in 1995. Yet, whereas the wholesale & retail industry was of equal size regarding employment in 2015, only halve of the jobs in the textile & clothing industry were still present in 2015 when compared to 1995. Also, employment in other low-tech was reduced over the last 20 years, as competition from low-wage countries had intensified and had driven Portuguese firms out of the market wherever wages were the most compelling factor in international competition. Regarding the upgrading of the Portuguese economy towards more high-tech and high-skill labor, we can show that employment decreased for all technology-classes but high-tech and the increase in high-tech labor was small. Thus, the last decades were characterized by a shift in employment from the manufacturing industries towards service industries. Both low-skill and high-skill industries could create more jobs, the increase in high-skill industries such as administration as well as scientific & technical services was most pronounced. Regarding the structure of value added, the Portuguese economy is characterized by a technological upgrade as all manufacturing industries but those in the low-tech range could increase its share between 1995 and 2015. This can also be understood as a reminder for economic policy that education is an important factor in creating jobs as international competition leads more and more to the creation of value added in high-tech industries and whereas jobs are created in these industries as well, digitalization and automatization make many tasks with low-tech and low-skill content obsolete.

TABLE 4: THE STRUCTURE OF PORTUGAL'S ECONOMY, SOURCE: EU KLEMS DATABASE

	EMPLOYMENT					VALUE ADDED				
	1995	2000	2005	2010	2015	1995	2000	2005	2010	2015
low tech	0,177	0,157	0,128	0,103	0,102	0,102	0,096	0,087	0,075	0,079
medium-low tech	0,026	0,027	0,024	0,023	0,022	0,016	0,018	0,017	0,017	0,018
med-high tech	0,072	0,072	0,061	0,051	0,050	0,042	0,053	0,051	0,047	0,048
high-tech	0,023	0,023	0,019	0,021	0,024	0,025	0,026	0,027	0,029	0,033
low-skill	0,338	0,344	0,369	0,374	0,363	0,404	0,406	0,390	0,396	0,414
high-skill	0,365	0,378	0,399	0,429	0,439	0,411	0,402	0,428	0,436	0,409

Source: EU KLEMS database (<http://www.euklems.net/>) (EU KLEMS Database, 2018).

When we compare the economic structure of Portugal to the EU-15, there are remarkable differences. Overall, the EU-15 has already undergone more re-structuring towards high-tech and high-skill employment compared to Portugal. Especially, the differences in employment levels in low-tech industries as well as in high-tech industries is significant as shown in Table 5.

TABLE 5: THE STRUCTURE OF EU-15 ECONOMIES, SOURCE: EU KLEMS DATABASE

	EMPLOYMENT				VALUE ADDED			
	2000	2005	2010	2015	2000	2005	2010	2015
low tech	0,073	0,065	0,056	0,053	0,051	0,046	0,041	0,040
med-low tech	0,030	0,027	0,024	0,023	0,028	0,026	0,023	0,024
med-high tech	0,079	0,070	0,062	0,060	0,082	0,079	0,074	0,075
high tech	0,045	0,043	0,042	0,043	0,066	0,071	0,075	0,079
low-skill	0,342	0,345	0,344	0,338	0,399	0,399	0,394	0,394
high-skill	0,431	0,450	0,472	0,483	0,373	0,379	0,393	0,388

Source: EU KLEMS database (<http://www.euklems.net/>) (EU KLEMS Database, 2018).

Thus, the Portuguese economy is characterized by its path-dependent specialization in low-tech industries such as textiles and continues to remain competitive in these industries when compared to other European countries. Yet, this strategy has shown to be risky in a globalized environment with low tariffs and immense competition from low-wage countries such as China and India (Schütz and Palan, 2016). In order to better understand the evolution in low-tech branches and to access the potential and dangers of being specialized in such industries, the next section aims to analyze the development in the clothing & textile industry more closely.

5. THE CLOTHING AND TEXTILE INDUSTRY

Since the end of the 20th century, the clothing & textile industry has become one of the most globalized industries characterized by long-distance value chains. The abolishing of trade tariffs and quota¹⁵ favored the relocation of this industry towards East Asian countries due to immense differences in wage levels and the relatively low capital-content in major parts of this industry (Reinert, 2000; Navaretti, 2001 and Schütz and Palan, 2016). The production of mass consumer goods with limited requirements for machines and for which shipping times were of low relevance, the production could be easily outsourced to faraway countries (Feenstra, 1998; Hanson, 2012). For advanced economies such as Portugal this transition directly implied increased competitive pressure and massive reduction in employment levels. While Schütz and Palan (2016) could show that the European textile industry was still the world's largest exporter as of 2005 has arisen above all from

¹⁵ In 1994, the Agreement on Textiles and Clothing ordered the stepwise reduction of quantitative restrictions on imports: Between 1995 and 1997, the quota was required to rise by 16 per cent, until 2001 by 25 per cent and until 2004 by 27 per cent. From 2005 onwards, the industry was ordered to operate under the general rules of the General Agreement on Tariffs and Trade, implying that there must be no quota impeding any trade. As competition from China was more severe than projected, further quota restrictions were introduced for China until 2008 in order to hinder China taking over the market even more than it did (Adhiraki and Yamamoto, 2008).

the following three factors: (1) depressed internal demand, (2) rising imports from East-Asian countries and (3) weak international demand for expensive products due to the economic downturn after the financial crisis.

In the 21st century, the competitive advantage of the European textiles and clothing industry therefore lies in its focus on quality, design, innovation and marketing as well as in the production of high value-added, handcrafted products. This, however, requires adequate education of employees who are very productive and can produce tailored products in a short amount of time. Thus, an upgrade of the capital and technological-intensity is needed in order to keep both jobs and production to stay in Portugal.

Another important shaping factor for the future outline of specialization is how digitalization changes the environment and the skills needed in order to maintain internationally competitive in the clothing and textile industry. In a current study, Andersen et al. (2018) stated that digitalization is likely to change the rules of localization decisions for firms in the clothing and textile industry. Digitalization asks for new kind of (digital) skills that are not yet prevalent in the South East Asian labor force. Moreover, the production itself becomes more capital-intensive and requires fewer workers, thus the competitive advantage of low-wage location decreases, implying new chances for high-wage countries like Portugal. According to this recent study, the advantages of cost-cutting in low-wage countries is even already exhausted (Andersen et al., 2018) and is also confirmed by export figures from the most important textile exporting countries: China's exports of textiles are currently stagnating and the export growth of two other big players in the textile industry, namely Bangladesh and India, are growing slower than in the past. Yet the single most decisive factor for being competitive in the future will be the ability of a country to provide the necessary infrastructure (such as broadband access) and the to provide a labor pool with adequate skills to cope with the challenges posed by digitalization. Additionally, consumer demand has changed considerably over the last 20 years, increasing the need to provide the market with new collections ever more and more quickly, make a re-shoring of production to central places with low trade costs highly likely.

6. CONCLUSION

This paper aimed to investigate the evolution of Portugal's economy since the mid-1990s. Since then, the international economic and institutional environment has undergone massive changes, which are of high relevance for Portugal's specialization patterns as well as Portugal's possibilities to generate jobs and value added. The increased integration of economies in world trade, made the differences in bilateral trade costs a more central decisive factor to generate exports and to keep jobs in the country. In this respect, Portugal must face the challenges of being a small country at the periphery of Europe. As this geographical proposition cannot be influenced by policy makers, it becomes even more relevant how well Portugal can adjust to the challenges put forward by digitalization, i.e. the quality of broadband internet, the availability of fast broadband internet or the education of the workforce regarding digital skills. In this respect, Portugal is not yet making full use of its digital potential; in order to generate sustainable economic growth in the future, it is thus absolutely necessary that firms invest in new digital opportunities and that economic policy creates an environment where these investments pay off.

Thus, whereas digitalization was believed to flatten the world and make distance more irrelevant, the digital divide between countries and the workforce comes ever more obvious. This can also be a chance for Portugal. A good example in this respect is the clothing and textile industry, which was characterized by a massive drop in employment figures since the 1990s due to wage competition from East Asian countries. As high skills become more important in the production process again, Portugal can re-gain employment and remain more competitive in industries it has a long tradition. At the same time, the upgrading of Portugal's structure towards more high-tech and high-skill labor will be facilitated.

REFERENCES

- Acemoglu, D. and D. Autor (2011), Skills, Tasks and Technologies: Implications for Employment and Earnings, in: Ashenfelter, O. and D.E. Card (eds.), *Handbook of Labor Economics*, Vol.4, part B, 1043- 1171.

- Adhikari, R. and Y. Yamamoto (2008), Textile and Clothing Industry: Adjusting to the Post-quota World, in: Escap (ed.), *Unveiling Protectionism: Regional Responses to Remaining Barriers in the Textiles and Clothing Trade*, studies in trade and investment, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP).
- Andersson, J.; Berg, A.; Hedrich, S., Ibanez, P.; Janmark, J. and K.-H. Magnus (2018), Is apparel manufacturing coming home? Nearshoring, automation, and sustainability – establishing a demand-focused apparel value chain, Mc Kinsey Apparel, Fashion and Luxury Group.
- Arribas, I.; Perez, F. and E. Tortosa-Ausina (2011), A New Interpretation of the Distance Puzzle Based on Geographic Neutrality, in: *Economic Geography*, vol. 87(3), 335-362.
- Autor, Dorn, (2011)
- Baldwin, R. (2006), Multilateralising regionalism: Spaghetti bowls as building blocs on the path to global free trade, in: *The World Economy*, vol. 29(11), 1451–1518.
- Baldwin, R. and J. Lopez-Gonzalez (2015), Supply-chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypothesis, in: *World Economy*, vol. 38(11), 1682-1721.
- Bordo, M.D.; Eichengreen, B. and D.A. Irwin (1999), Is globalization today really different than globalization a hundred years ago?, NBER Working Paper, No. 7195.
- Chortareas, G.: and T. Pelagidis (2004), Trade flows: a facet of regionalism or globalisation? In: *Cambridge Journal of Economics*, vol. 28(2), 253–271.
- Commission of the European Communities, 2003, "The future of the textiles and clothing sector in the enlarged European Union", Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (2003) final, 29.10.
- Czernich, N.; Falck, O.; Kretschmer, T. and L. Woessmann (2011), Broadband Infrastructure and Economic Growth, in: *Economic Journal*, vol. 121(552), 505-532.
- Dauth, W.; Findeisen, S.; Suedekum, J. and N. Woessner (2017), German Robots – The Impact of Industrial Robots on Workers, CEPR Discussion Paper No. DPI12306.
- Dengler, K. and B. Matthes (2018), The impacts of digital transformation on the labour market: Substitution potentials of occupations in Germany, in: *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 137, 304-316.
- Durlauf, St. and P.A. Johnson (1996), *Multiple regimes and cross-country growth behavior*, in: *Journal of applied econometrics*, vol 10(4), 365–384.
- ESCAP World Bank (2018) International trade costs. World Bank. <http://www.unescap.org/stat/data/statdb/DataExplorer>.
- European Commission (2004a) The challenge of 2005: European textiles and clothing in a quota free environment, high level group report and first recommendations. European Commission.
- European Commission (2004b) Textiles and clothing after 2005—recommendations of the high level group for textiles and clothing.
- European Commission (2015), A Digital Market Strategy for Europe, Communication from the Commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions. COM (2015) 192 final.
- Feenstra, R. and G. Hanson (1996), Globalization, outsourcing and wage inequality, in: *American Economic Review*, vol. 86(2), 240-245.
- Frey, C.B. and M.A. Osborne (2013), The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?, University of Oxford.
- Friedman, Th. (2005), *The World is Flat: A Brief History of the Twenty-First Century*, Farrar, Straus and Giroux.
- Fujita, M. and J.-F. Thisse (2006), Globalization and the Evolution of the Supply Chain: Who Gains and Who Loses, in: *International Economic Review*, vol. 47(3), 811-836.
- Fujita, M. and J.-F. Thisse (2013), *Economics of Agglomeration. Cities, Industrial Location and Globalization*, 2nd ed, Cambridge, Cambridge University Press.
- Goos, M., Manning, A. and A. Salomons (2014), Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring, in: *The American Economic Review*, vol. 104(8), 2509-2526.
- Grundke, R. et al. (2018), "Which skills for the digital era?: Returns to skills analysis", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 2018/09, OECD Publishing, Paris.
- Levitt, Th. (1983), The Globalization of Markets, in: *Harvard Business Review*, Vol. 61(3), 92-102.
- Lund, S.; Manyika, J.; Woetzel, J.; Bughin, J.; Krishnan, M.; Seong, J. and M. Muir (2019), Globalization in transition: the future of trade and global value chains, McKinsey Global institute.
- Miroudot, S.; Sauvage, J. and B. Shepherd (2013), Measuring the cost of international trade in services, in: *World Trade Review*, vol. 12(4), 719-735.

- Navaretti, G.B., Falzoni, A. and A. Turrini (2001), The decision to invest in a low-wage country: Evidence from Italian textiles and clothing multinationals, in: *Journal of International Trade and Economic Development*, vol. 10(4), 451-70.
- Naisbitt, J. (1982), *Megatrends: Ten Directions Transforming Our Lives*, Grand Central Publishing.
- Novy, D. (2013), Gravity Redux: Measuring International Trade Costs with Panel Data, in: *Economic Inquiry*, vol. 51(1), 101–21.
- OECD (2003), Classification of manufacturing industries based on technology. OECD Science, Technology Scoreboard 2003 – Towards a knowledge-based Economy, Paris.
- OECD (2005), *Measuring Globalisation: OECD Handbook on Economic Globalisation Indicators*, OECD, Paris.
- Palan, N. and C. Schmiedeberg (2010), Structural Convergence of European Countries, in: *Structural Change and Economic Dynamics*, vol. 21, 85-100.
- Reinert, K.A. (2000), Give us virtue, but not yet: Safeguard actions under the Agreement on Textiles and Clothing, in: *The World Economy*, vol. 23(1), 25-55.
- Samuelson, P.A. (1952), The Transfer Problem and Transport Costs: the terms of trade when impediments are absent, in: *The Economic Journal*, vol. 62, 278-304.
- Samuelson, P.A. (1954), The Transfer Problem and Transport Costs, II: Analysis of Effects of Trade Impediments, in: *The Economic Journal*, vol. 64, 264-289.
- Schütz, M. H. and N. Palan (2016), Restructuring of the international clothing and textile trade network: the role of Italy and Portugal, in: *Economic Structures*, vol. 5, 1-29.
- WTO (2018), *World Trade Report 2018: The future of world trade: How digital technologies are transforming global commerce*, https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/world_trade_report18_e.pdf

Cross-cultural challenges and internationalization: trade balance Portugal Arab markets 2012-2016

Maria João Tomás

Assistant Professor UAL
Integrated Researcher Observare
Mjtomas@autonoma.pt

ABSTRACT

Cross-cultural challenges are decisive in internationalization. Although most of the times neglected, or even forgotten, in the business plan, they are crucial during all the process. From the choice of the destination market, to the negotiation, business implementation, corporate communication, marketing, client communication, sales, culture factors are present in all the process, and they condition the success or the failure of the project.

In times of globalization it is important to carefully plan the cross-cultural challenges. If there are cultural differences inside the countries, mainly coast/ up-country, or West/East, the gap is even bigger when it comes to the worldwide. The principles and values of one culture are different from the ones in other part of the planet. These is particularly visible in marketing campaigns, because communication must flow and be in harmony with the principles of the client to be successful. Otherwise the operation can be a flop, ruin the corporate image or even destroy all the business implementation. Many of these examples made history, like the IKEA campaign in KSA, or the H&M in South Africa.

The Arab countries are one of the best examples of cross-culture importance in internationalization. The different culture, values and principals make these markets unique, and sometimes very difficult to enter. This paper uses a real case, the Trade Balance Portugal - Arab countries, 2012-2016 to prove how culture is decisive in doing business.

This article consists of four sections. The first is about the theory, the state of the art, the main definitions of culture and the different theories of cross-culture and internationalization.

The other sections analyse the case study Trade Balance Portugal -Arab Markets, 2012-2016 and try to apply the theories on what happen in this specific period.

The second section displays in graphics the data disposable from AICEP and INE, where is very clear that there was an inversion of the “traditional” trend, favourable to Arab Markets. In fact, after 2013, the trend overturned and since them the exports from Portugal are considerably more numerous than the imports from Arab countries.

The third one points possible reasons for this inversion of the trend, based on theories and similar situations that happened with other countries. The purpose is to prove how the cultural changes that happened in this region changed the Portuguese internationalization to these countries.

The fourth analyses, with detail, the internationalization of Portuguese companies to Arab countries, justifying the presence of each sector in each country, explaining it according to cross cultural challenges.

Finally, the general conclusions.

Keywords: Internationalization, Cross Culture Negotiation, Cross-Cultural Management/Corporate, Cross-Cultural Business, Cross-Cultural Communication, Arab Markets.

JEL classification: F59.

1. THE IMPORTANCE OF CULTURAL CHALLENGES AND INTERNATIONALIZATION

In times of Global Market, it is necessary to have a cognitive Global Mentality. (Bowen and Inkpen 2009; Story and Barbuto 2011).

The Risk Orientation (Saarenketo 2002) is one of the most important common difficulties that can affect the levels of success and even determine the complete failure of the internationalization process.

The Technical knowledge of different contexts sustains the competitive conditions for enterprises to be successful in internationalization. (Chaston and Scott 2012; Idris and Tey 2011; Maznevski and Lane 2004).

Cultural intelligence and national diversity, although many times forgotten and neglected can be decisive for the success of the entire process of internationalization (Bowen and Inkpen 2009). Cross Cultural is a very important and decisive "soft skill" in the international business environment and the organizations that take consideration and study the cultural risks increase their efficiency and competitiveness (Barney 1986).

The key to success is an adaptable business model, and an open-minded approach (Solberg, 2008).

1.1. What is culture?

Culture began to be studied in the early twentieth by Kluckhohn (1962), who defined it as a way of thinking, feeling and reacting of a human group, received and transmitted by generations, and which represents its specific identity, including the concrete objects produced by the group. The heart of culture is constituted by the traditional behaviours and values attached to them.

Since then, many experts have researched and written on this subject. Some considered that culture is the part of the environment made by man (Herskovits 1995), the ways in which people have developed norms, lifestyles, social rules and behaviours in response to historical events, economic policies (Christensen 1989). Others preferred to see culture as a diffuse set of basic assumptions and values, life orientations, beliefs, policies, procedures, and conventions of behaviour that are shared by a group of people, and which influence, but not determine, the behaviour of each member and the interpretations of the behaviour of others (Spencer 2008), some kind of a collective mental program, a software of the mind (Hosfted 2011).

Culture is an iceberg, with two dimensions. The visible, which translates into artistic expressions, be they painting, music, theatre, but also the sense of humour, religion, clothing, eating habits, etiquette and protocol. The basis of the iceberg, which is not visible, concerns values, family relationships, nonverbal communication, male and female roles, hierarchy relationships, patterns of conversation, competition and cooperation, decision making, eye contact, concepts of beauty, troubleshooting, etc ...We can also divide between high-context typologies where social bonds, the value of personal relationships, agreements that emphasize trust, and slow and ritualized negotiations are accounted for. And those of low context, that value the experience and the performance, the agreements through legal contracts and the negotiation related to the efficiency (Cavusgil 2010).

1.2. Culture and internationalization

Cross Cultural risks in internationalization are important and can affect all the internationalization process (Nummela et al. 2005). People from different cultures behave in ways that some may find these behaviours irrational or even in complete contradiction with their most sacred values share basic concepts. It is therefore necessary to have a correct approach, considering a variety of perspectives and angles (Lewis 2006).

Traditional firms, to avoid mistakes that can ruin all the process choose similar cultures, or that have much in common, to avoid cultural incompatibility (Bilkey & Tesar 1977; Porter 1985). But multinational enterprise and Born global firms prefer to think on Global Market that broaden

horizons and diversify the risks and lead to more chances of success (Bartlett and Goshal 1992; Gupta and Govindarajan 2002).

In both cases, the entrepreneur must have a managing diversity and study the market of entry, to have the appropriate tools to develop the business (Gardenswartz and Rowe 2001). They cannot simply rely on their own values, or even in their business model and structure. Despite being almost impossible for a manager to perceive all the cultural diversity, it is mandatory to study carefully the country market, in all the perspectives that can affect the success of the business. (Gupta and Govindarajan 2002).

A misinterpretation of culture may represent misconceptions about cultural values and may interfere, for example, with market prospects and business opportunities, in the negotiation process itself, in the organization, implementation and structure of the business, to the communication of the product to the market and final consumer. (Trompenaars and Hampden-Turner, 1998). Understanding and respecting different ways of living, and consuming, is essential to successful business implementation (Moon 2000).

Born Globals

Born Globals are firms that have reached a share of foreign sale of at least 25% after having started export activities within three years after their birth (Cavusgil and Knight, 2004). They are, by definition, more rapid and intensive in internationalization process (Cavusgil and Knight, 2004) and are characterized to look for new market seekers, Resource seekers, Efficiency Seekers, Strategic Resources Seekers, Network Seekers (Dunning 1993).

Born Globals have a global approach to internationalization since the beginning, because are firms that adopt an international or even global approach right from their birth or very shortly thereafter (Servais, 1997); On the opposite, traditional companies "gradually increases its international involvement", choosing the stages model, the traditional model of internationalization (Johansen and Vahlne, 1990).

Despite the differences, both Global and Traditional companies share some common underlying factors, determinant for the decision for internationalization: niche markets, unfavourable market conditions in home market, home saturated market, new Market Conditions, Technologies developments in areas like production and transportation, more elaborate capabilities of population (Servais, 1997) .

1.3. Cross-cultural negotiation

Although language can be viewed as a separate from cultural context, choosing the language of communication is the first step to be taken (Marschan-Piekkari, Welch, 1999). Despite English is the so-called lingua franca of the 21st century, not all countries are Anglophone. This is the case of the former French, Italian, Spanish or Portuguese colonies, or the countries of the former Soviet Union, which do not even have English as compulsory in schooling. On the other hand, it must be taken in consideration the political and historical connotations associated with the choice of language, such as the English for the EU after Brexit, or the Castilian for the Basques that prefer the French instead.

After this first decision, it is important to be aware of the ethical values, etiquette and protocol codes and the goals of the negotiation. The Anglo-Saxon pattern, predominant in Western culture, is characterized by speed and competitiveness, leaving trust as a matter to be resolved in justice. Eastern culture, on the other hand, values more persistence, interest and trust, cultivating long negotiations, full of parsimony and subtle challenges. (Cohen 1991; Hofstede 2010)

1.4. Cross-cultural marketing

A company with poor understanding of the local culture can make disastrous mistakes in the development of marketing strategy (Hofstede 2010).

The cultural understanding of the market target is determinant for the success of the internationalization. This knowledge goes far beyond the spoken language and comprehends various cultural determinants, such as the ways of living, eating and drinking habits, values and ethics and general consumption (Onkvisit & Shaw, 1987). Any mistake can cause unnecessary misunderstandings, often interpreted as offensive for the consumer, or be campaigns that represent nothing to the consumer or customer (Black and Mendenhall, 1990).

It is therefore imperative to avoid an ethnocentric point of view (Hammond and Axelrod, 2006). Ethnocentrism means that the manager uses his own culture as a reference standard in the judgment of others. It presents a greater danger intercultural risk and may even compromise the entire internationalization strategy.

The ethnocentric orientation is easily avoided when developing capacities of tolerance, perception and appreciation of personal relationships, flexibility and adaptability. It is called a polycentric orientation and consists in developing an identity with the cultural values of the country, avoiding criticism and unnecessary exposures (Jackson 2000).

Of course, it is not always possible to make a personalized orientation to the target market, especially when the business is done on a global scale, such as online sales. Here it is preferable to use a geocentric orientation strategy, where the business is understood in a global aspect, of a more universalistic nature, without considering the cultural challenges inherent to the target country (Wind and Perlmutter, 1973).

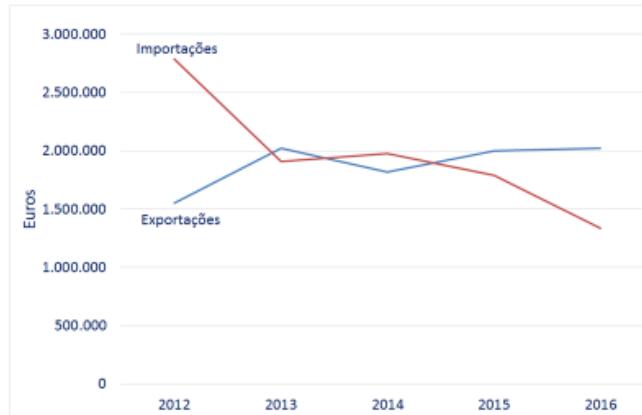
1.5. Cross culture corporate

The impact of intercultural risks on structures and organizations was studied for the first time by Geert Hofstede's on IBM employees in 50 countries, between 1967 and 1973. The goal was to evaluate the real dimension of cultural risks and how they can affect the structure of a company. The conclusion was that culture interferes in various business dimensions, ranging from power distance, or hierarchical distance, to aversion or discomfort in the face of uncertainty, individualism versus collectivism, masculinity versus femininity, short-term versus long-term orientation (Hofstede, 1984).

Since this study by Geert Hofstede several other researchers have focused on the impact of intercultural risks on structures and organizations. Myrdal (1968) studied how the modernization of many Asian countries was conditioned by cultural factors, while Arruda & Schneider (1996) drew attention to the role of culture in creating competitive advantages. Later, Fairbanks & Lindsay (2000) emphasized how culture interferes in the management of institutions, companies and the impact on the economic progress of their countries. Finally, the almost encyclopaedic work of R. Lewis (2006), that makes an exhaustive analysis of the main cultural aspects of each country of the world, grouped by geographical areas.

2. PORTUGAL AND ARAB MARKETS TRENDS 2012-2016

Table 1 shows the commercial trade balance trend Portugal -Arab countries 2012-2016. In 2012 the imports from these countries started to decrease and exports from Portugal started to upsurge. The turning point was in 2013, when the trade balance inverted, and slowly the exports started to rise and the imports to decline. The high level was in 2013, and although there was a cooling in 2014, the trend continued to growth, and then stabilized. On the other side, the imports from Arab countries fell down abruptly in 2013, recovered a bit in 2014, when our exports decrease also. After that, the trend of Arab imports never stopped to fall.

TABLE 1: DEVELOPMENT OF IMPORTS AND EXPORTS PORTUGAL-ARAB MARKETS

Source: INE

Table 2 gives the gain of the trade balance Portugal - Arab countries, 2012 - 2016: +681M€.

TABLE 2: PORTUGUESE TRADE BALANCE WITH ALL 22 ARAB MARKETS

	2012	2016
Exports	1.549 M€	2.020 M€
Imports	2.785 M€	1.339 M€
Trade Balance	-1.236 M€	+681 M€

Source: INE

Although the global uprising exports trend Portugal-Arab Markets, there are differences between the North Africa and the Middle East. Table 3 shows the bigger affinity Portugal- North Africa, with a growing volume of exports, much larger than those of the Middle East countries.

TABLE 3: EVOLUTION OF THE PORTUGUESE EXPORTS TO ALL THE 22 ARAB MARKETS

	2012	2016
Magreb Markets	1.023 M€	1.392 M€
Other Arab Markets	526 M€	628 M€
Total	1.549 M€	2.020 M€

Source: INE

Arab Countries - A question of nomenclature

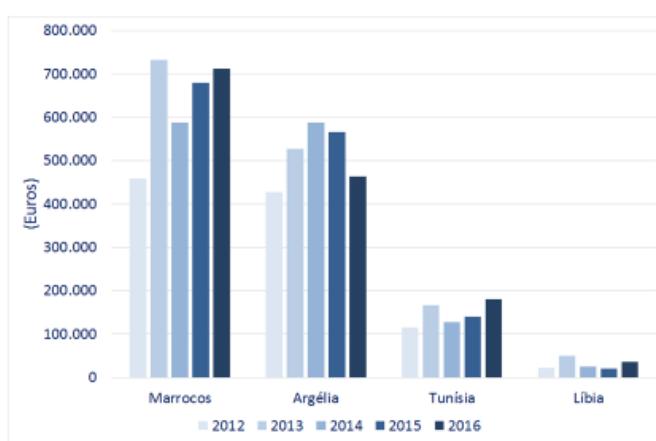
The term "Arab countries" embraces 22 countries of the Arab League. Created with the advent of Pan Arabism - ideology directly connected to Arab Nationalism, which asserts that the Arabs constitute a single nation with the propose to empower the Arab world against outside forces, especially Western political involvement. Pan Arabism is far beyond the Arab ethnicity and the Arab language, and joined the countries from Morocco, to Saudi Arabia or Sudan.

The Arab League was established in Cairo in 1945, and aimed to "draw closer the relations between member states and co-ordinate collaboration between them, to safeguard their independence and sovereignty, and to consider in general the affairs and interests of the Arab countries". The Arab League offers support, such as the Arab League Educational, Cultural and Scientific Organization (ALECSO) or the Economic and Social Council of the Arab League, Council of Arab Economic Unity (CAEU).

Nowadays it serves mainly as a regional identity reference, defending common economic and political interests. The area of the member states corresponds to 13,953,041 km², with an estimated population of 386.2 million inhabitants, numbers by countryeconomy.com., and is usually divided in two minor groups: The countries of North-West Africa, such as Morocco, Algeria, Libya, Tunisia, Mauritania, are named the Magrebens, after Maghreb - From the Arabic *Al-Maghrib*, that means *West* - and the rest belong to the Middle East, which includes the countries of the East and South Mediterranean to Persian Gulf, Saudi Arabia, Bahrain, Qatar, Comoros, Djibouti, United Arab Emirates, Yemen, Iraq, Jordan, Kuwait, Palestine, Syria (suspended), Oman, Lebanon, Mauritania, Somalia and Sudan.

Table 4 shows the Portuguese preference for Morocco, followed by Algeria, Tunisia and Libya.

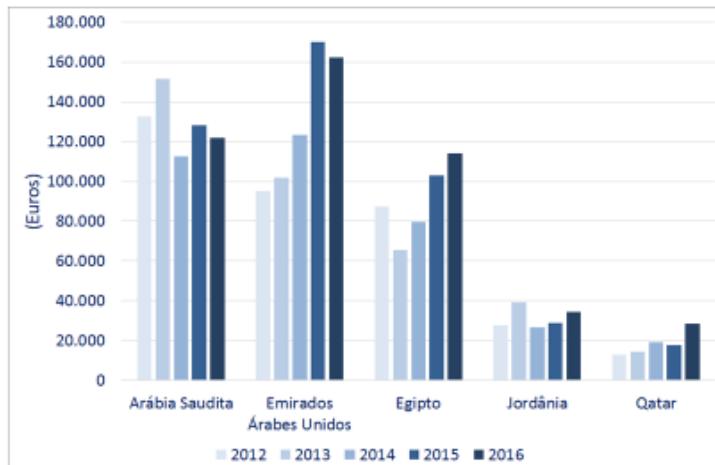
TABLE 4: EVOLUTION OF THE PORTUGUESE EXPORTS TO MAGHREB COUNTRIES



Source: INE

Table 5 shows the volume of Portuguese exports to the countries of the "Middle East". The United Emirates clearly stands in front, then Saudi Arabia, Egypt, Jordan and Qatar.

TABLE 5: EVOLUTION OF THE PORTUGUESE EXPORTS TO SAR, UE, EGYPT, JORDAN QATAR



Source: INE

3. THE INVERSION OF “TRADITIONAL” TREND PORTUGAL -ARAB MARKETS

The Portuguese exports to Arab markets increased from 2013 to 2016, growing by more than 500 million, while Portugal managed to reduce imports from this markets-Table 1. What have changed to justify the inversion of the “traditional” trend, that always have been favourable to Arab countries?

According to Brito (2005), and until the middle of last decade, Arab Markets were not a priority for Portuguese companies. Machaqueiro (2013) and Khader (2013) give historical and cultural reasons explaining the Portuguese preference for other markets:

- The Pan Arabism ideology adopted by some of the Arab countries, wish was condemned by international community, and in Portugal too.
- The authoritarian/ military regimes, that turned business more difficult.
- Different culture and religion, that characterize the Arab countries.

On the other side, Esperança (2016) and Esperança and Reto (2017), justify that one of the main reasons for the interest in other markets was the “Language-Challenge” that drift the commercial interests to the Lusofonia countries, especially the Brazilian and the Angolan markets.

The geographical proximity of Portugal and North Africa should be a factor of economic proximity and interest in Arab Markets, since, for example, Morocco is the nearest country. Additionally, Portugal -Arab Countries have more than 230 years of diplomatic relations, with regular annual summits with heads of government with Algeria, Morocco or Tunisia.

So, why only after 2012 the Portuguese interest in Arab Markets changed?

3.1. Inversion reasons: Major cultural and historical changes in Arab countries since 2012

Looking back to what happen in the Middle East and North Africa between 2012 and 2016 there is a common event, with high proportions, that affected all the regional environment: Arab Spring riots. These riots, started on the streets of many countries in 2010, were mainly popular organizations against the dictatorial and military regimes, demanding freedom, free elections and the introduction of social reforms and a more open society. They last almost two years on the streets, some of the regimes felt, like in Egypt, in other countries there were introduction of constitutional reforms, like in Morocco, and in other countries like Syria or Libya, there was international military intervention, and the war installed. In other countries, like in Algeria, KSA or Qatar, the regimes maintained, but there was the introduction of reforms, some more structural than others, but nothing became the same as before (Tomás 2013, Bellin 2012).

The Arab Spring riots are the common regional factor that explains the inversion of the traditional trend and made Portuguese companies invest in these countries. Let's see in detail.

1-Arab Regional environment:

- Arab Spring riots, started in 2010. According to Tomás (2013) and Darbouche (2011), the Arab revolts brought instability, conflicts and war to the countries of North Africa and Middle East, like in Libya, Syria and Iraq. During this period, and especially from the most difficult times, 2012-2014, Arab exports to Portugal declined almost from three million euros to less than two million in 2013.

2-The Arab Spring Riots dragged also many cultural changes (Tomás 2013, Roy 2019):

- Pan Arabism almost disappeared because of the regime change in some of the Arab Countries. Pan Arabism was one of the reasons Machaqueiro, (2013) claims was responsible for the unpopularity of Arab Markets among Portuguese companies.
- End of some Arab authoritarian/ military regimes, another important reason for the fear of the Portuguese companies (Khader 2013).
- Lack of products and basic needs, resulting from the instability and wars of Arab Spring Riots (Chau 2014), that brought business opportunities for Portuguese companies: health care products, such as pharmaceuticals, hospital supplies and equipment, food products, etc...
- Arab Spring revolts were also responsible for the opening of the Arab conservative regimes (Tomás 2013, Salamey 2015), turning these markets more attractive, easier to enter and with new possibilities of business, like in women clothes or accessories.
- Arab Spring was also responsible for the development of some Arab countries, like Emirates or Qatar, that profited with their political stability (Bellin 2012, Magen 2012).

3-Portuguese environment favourable to the internationalization 2012-2016:

- According to Alexandre & Conraria (2016), the Portuguese economic and financial crisis of 2010 skipped Portuguese companies to internationalization and to look for new markets.

4. PORTUGUESE COMPANIES IN ARAB MARKETS – CROSS CULTURAL CHALLENGES

We will analyse forwards in detail, each of these markets and explain the Cross -Cultural Challenges Portuguese companies had to win in each country. Data provided by AICEP.

North Africa: Morocco Kingdom

The fact that the capital closest to Lisbon is Rabat, and the kingdom asserts itself as the great gateway to Africa, does not leave Portuguese businessmen indifferent, with a remarkable more exports' volume from the rest of neighbours.

The construction of the modern Port of Tangier, with its Hub of huge capacity, combined with the high-speed train, creates the conditions for Morocco to clearly state itself as the commercial power of North Africa, and the privileged interlocutor of Europe. The modernization of the kingdom, the security and the openness that has taken place in recent years, reinforces international confidence, reflected in investment and, consequently, in exports, like the Portuguese companies.

On the other hand, cheaper labour, and the good conditions given to foreign investment, are leading to the relocation of many factories and industries of international chains in Morocco. Although it may be a competitive threat to the Portuguese economy, it can also be an advantage, and the exports reflect this reality, since they are mainly focused on the industry of Productive-Chains - Bosh, Cableauto, Dalphi, Siderurgia Nacional, Sonae Arauco and Cabopol. Completing the framework of Portuguese exports, we have the cellulose derivatives of Navigator and the refined products of Petrogal.

TABLE 6: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO MOROCCO

Industry	Bosch Cableauto Continental Dalphi Siderugia Nacional Sonae Arauco Cabopol
Paper	Navigator
Oil	Petrogal

Source: AICEP

Democratic and Popular Republic of Argelia

Algeria is Portuguese second export market. 60% of Algeria budget revenues come from the exploitation of hydrocarbons. Producing 1.1 million barrels of oil / day, is the sixth exporter of natural gas in the world, with the tenth largest natural reserve. It is Portuguese main supplier of gas, but like other major producers, has the problem of not refining and, therefore, is dependent on the outside to do it. Petrogal in Sines, southeast Portugal, found a good business opportunity and do the refining. Like other countries whose economy depends on the sale of hydrocarbons, the fall in the price of oil has translated into a recession, which has greatly damaged the economy. On the other hand, the fact of having a president since 1999, who is now in an advanced state of disease, has removed the foreign investment. In addition, there is little openness to the outside markets, although offering good safety conditions. The lower oil prices slowed the pace of rail and road construction, that were the focus Argillan investment and development before the oil price crisis. However, Portuguese largest exports continue to concentrate on the industrial sector, with Bosch, Cabopol, Siderugia Nacional, Leirimetal and Metalcertima. The electric Efacec, along with cellulose Navigator and Tabaqueira complete the chart.

TABLE 7: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO ALGERIA

Industry	Bosch Cabopol Leirimetal Metalcertima Siderugia Nacional
Tobacco	Tabaqueira
Equipment	Efacec
Paper	Navigator
Construction	Secil

Source: AICEP

Republic of Tunisia

TABLE 8: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO TUNISIA

Industry	Sonae Arauco Siderugia Nacional Dalphi
Clothing	Alva Diastêxtil Petratex
Equipment	Trecar
Paper	Navigator
Oil	Petrogal

Source: AICEP

Tunisia is Portugal third export destination in Magreb. Democratic reforms, as result of the Arab Spring riots, affirmed this country as the only constitutionally secular country, and attracted Portuguese and European investment. Its' biggest problem is the great power that the Unions have, and that can almost stop the country, threatening the foreign investment. Having no hydrocarbon reserves, its wealth is based on tourism and phosphates. Recently, with political stability, has focused on agricultural, such as the production of olive oil that is reaching great popularity in Europe.

The largest Portuguese exports, besides Sonae Arauco, are Siderugia Nacional and Dalphi. The growth of the middle class, and the laic and open society brought the attention of Portuguese textiles and accessories, such as Alva, Diastêxtil and Petratex,. Equipment Trecar, Navigator and Petrogal complete Portuguese major exporters.

State of Libya

Libya is at the bottom of the list of destination countries for Portuguese exports to the Maghreb. It was once one of the richest countries in North Africa, but Arab Spring riots and international military intervention drove the country into a severe war. With this scenario, Portuguese exporters found business opportunities in wealth sector, such as pharmaceutical companies, like FHC Farmacêutica, Generis Farmacêutica, Antral and Laboratorios Basi, as well as food products: Novarroz, Cofisa and Sabores das Quinas. Finally, as complement of the previous, Tensai cold equipment, for food and medicaments storage, and Cabite and HMD Interiors cables.

TABLE 9: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO LIBYA

Industry	Cabelte HMD Interiors
Equipment	Tensai
Pharmaceutical	FHC Farmacêutica Generis Farmacêutica Antral Laboratórios Basi
Food	Novarroz Cofisa Sabores das Quinas

Source: AICEP

United Arab Emirates

This federation of seven emirates, all absolute monarchies, kept the political stability during the Arab Spring Riots. They even benefitted from the war in Iraq and in Libya and increased their economic power, mostly from the oil business. Although the major infrastructures of the country had already been carried out in the past, there is still a lot of construction going. The Arab Spring Riots, and the great number of emigrants from Europe living in the UAE, opened the society to new values and principles.

Despite the high standards of quality and the tight international competition, the Portuguese companies found good opportunities in the luxury and fashion market. The main Portuguese companies in the UAE are the textiles Irmãos Vila Nova, -Salsa Jeans-, some specialized industry, Dimoldura and Vicaima, the Luxury Jewellery-Torres Joalheiros-, the EID Electronics and Navigator.

Since 83,600 km² of the total area of the country is desert, there are also the need to import food. Choconasa and Unidistribuição found in UAE good business opportunities too.

Finally, as all the hydrocarbons producers, the Emirates don't have oil refining and Petrogal and Alves Bandeira are the Portuguese companies are doing it.

TABLE 10: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO UNITED ARAB EMIRATES

Industry	Dimoldura Vicaima
IT and Electronics	EID
Paper	Navigator
Clothing	Irmãos Vila Nova
Luxury	Torres Joalheiros
Oil	Petrogal Alves Bandeira
Food	Choconasa Unidistribuição

Source: AICEP

Kingdom of Saudi Arabia

TABLE 11: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO SAUDI ARABIA

Industry	Alstom Portugal Vicaima Gebo Packaging
Clothing	Barata & Ramiro Fashion Division
Equipment	Efacec
Paper	Navigator
Construction	Ezequiel Francisco Alves Pyramidopportunity
Food	Sugal

Source: AICEP

Saudi Arabia is the largest economy in the Middle East and the 18th largest in the world.

This absolute monarchy is a petroleum-based economy and the world's second largest hydrocarbons producer. Oil industry is in command of the economy, representing 63% of budget revenue and 45% of Saudi Arabia's nominal gross domestic product. Religious Tourism is the major non-oil sector of

the country's representing 5,4% Gross Domestic Product. For these reasons, along with the fact that most of the total area of the country, 2,150,000 km², is desert, KSA is dependent on all kinds of imports, from agri-food, industry and clothing etc

Despites being a very attractive for exporters, is a sealed market, controlled by the monarchy, and only in later years of King Abdullah Abdullaziz, 2010-2013, opened the country to private investment. This monarch was also responsible for the boom of the constructing, infrastructures and communication, financed by the Public Investment Fund, royal's family controlled (Tomás 2015). In recent years, since 2013, an effort is being made to curb illegal emigration, with what is called "Saudizing", replacing foreign workers with Saudi nationals.

With this scenario, Portuguese Companies exporting to KSA are from Construction, Ezequiel Francisco Alves and Pyrimidopportunity, Indutry, Alstom Portugal, Vicaima and GeboPackaging and Equipment, Efasec. Food is also present, Sugal. The recent reforms brought business opportunities for clothing and fashion, such as Barata & Ramiro and Fashion Division. Last but not the least, Navigator.

Arab Republic of Egypt

TABLE 12: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO EGYPT

Industry	Cabopol Fisipe BA Glass
IT and Electronics	EID
Construction	Sildoor Motamineral Incoveca
Paper	Navigator
Oil	Petrogal Repsol

Source: AICEP

With a unique geostrategic position, Egypt has always been defined as the bridge between Africa, Asia and Europe.

It was one of the countries whose economy was most affected by the "Arab Spring". One of its main sources of revenue, tourism, was greatly reduced thanks to instability and the lack of security. With the crisis after the revolution, the lack of investment in gas exploration, Egypt became a Gas importer dependent from foreign companies.

Recently, in 2015, the inauguration of the Suez Canal enlargement, that allows double-crossing ships, has brought 89 billion euros of annual revenue, reinforced a significant share of domestic subsistence. The construction and investment of a effort of this magnitude, made without foreign funds, forced the importation of several resources from out of the country. This conjuncture explains the presence of Repsol and Petrogal, the industry companies like Cabopol, Fisipe and BA Glass, the Electronics EID, the construction, Sildoor, Motamineral and Incoveca. Navigator completes the top Portuguese exporters.

Jordan

TABLE 13: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO JORDAN

Clothing	Barata & Ramiro
Equipment	Grupel
	STET
Pharmaceutical	Hikma Farmacêutica
Oil	Petrogal
Paper	Navigator
Tobacco	Tabaqueira
Construction	CT – Cobert Telhas
	OLI
Food	Novarroz

Source: AICEP

Jordan distinguishes from most of the countries from the “Middle East” because it is a non-oil economy. Like his neighbours, the state remains the dominant force in kingdom’s economy, despite the recent growth of the private sector. The range of economic activities vary from transportation, communication, public utilities, construction, mining and manufacturing.

Portuguese exports reflect this diversity, and from clothing, Barata e Ramiro, to food, Novarroz, Tobacco, Tabaqueira, Construction, CT-Cobert Telhas and OLI, to Equipment Grupel and STET, to Pharmaceutical, Hikma. The classical Portuguese top exporters, Petrogal and Navigator are also present in Jordan market.

State of Qatar

Qatar is a Unitary Constitutional Monarchy and has the fourth highest GDP per capita in the world \$128,702, but only for Qatari. Detaining the title of the richest country in the world, the economy is based on the oil and gas industries and is controlled by the Emir. Like his neighbours, the country depends on foreign labour force, with an estimated 86% of total population of migrants.

Like all the other countries in the region, with high extensive desert area, Qatar is dependent on imports of almost everything, from agri-food, industry, clothing, refining, etc. With this scenario, it is predictable that the major Portuguese Exports to Qatar are from Industry, Corksribas, Construction, Incoveca and Portstone, Equipment, Industrial Laborum and Room2Fit. Portuguese Clothing is very well represented with Barata & Ramiro, Irmãos Vila nova, Vasconcelos & Gonçalves and Origem Textil.

In 2017 the neighbours KSA, UAE and Bahrain cut diplomatic relations with Qatar and made an embargo. Qatar used to do the refining of gas and oil in the near-contiguous Bahrain and after the restraint had to choose another country. Now, Portucel is doing it in Sines, southeast Portugal.

TABLE 14: MAJOR PORTUGUESE EXPORTERS TO QATAR

Industry	Corksribas
Equipment	Industrial Laborum Room2Fit
Clothing	Barata & Ramiro Irmãos Vila Nova Vasconcelos & Gonçalves Origem Textil
Construction	Incoveca Portstone
Oil	Petrogal

Source: AICEP

4.1. Top ten cross culture challenges Portugal Arab countries

A brief analysis of Top 10 major Portuguese companies exporting to Arab countries 2012-2016, allows some very interesting conclusions -Table 6.

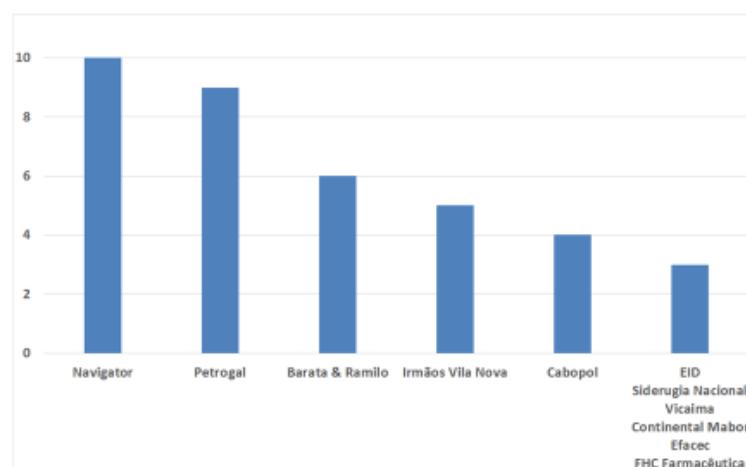
The modernization process, and the openness of Arab society consequence of Arab Spring Riots, offer new business opportunities, and Portuguese Brand's are having great success: **Salsa (Barata e Ramilo)** and **Parfois (Irmãos Vila Nova)**.

The civil wars and riots, subsequent of the Arab Spring, like in Libya, brought the need for medical and pharmaceutical, such as **FHC Farmacêutica**.

Although some of these countries, like Algeria, UAE, have been developing their communication infrastructures even before the Arab Spring riots, the countries that were manage to stabilize their political situation started to invest in big projects. Such is the case of the modern Port of Tanger, with its Hub of huge capacity, combined with the high-speed train, or the enlargement of the Suez Canal. Portuguese companies, such as **Industry (Cabopol, Siderugia Nacional, Continental Mabor), Equipment (Efasec), IT (EID)**, found good opportunities for business.

Last, but not the least, our champion, in Arab markets: **Navigator** and **Petrogal**. Although they have been in Arab Markets before the Arab Spring riots, it is interesting to understand their reason for success in these countries: Most of Arab Countries don't have forests, and **Navigator**, the cellulose company is present in almost all the countries. Although Arab countries are the major producers of hydrocarbons, they are dependent on the outside to do refining, and **Petrogal**, oil refining is gaining clients in these markets.

TABLE 15: TOP TEN



Source: AICEP

5. CONCLUSION

The huge cultural changes Arab Countries went through with the Arab Spring riots were crucial for the inversion of the trade balance Portugal Arab Markets in 2012-13.

The political changes threw away military regimes and the Pan Arabism, two of the reason's Portuguese companies were afraid of. On the other side, the countries that didn't have riots, learned that had to introduce reforms and open their markets and society. (Tomás 2015, Brynen 2012, Abdelali 2013).

The societies became more open to new habits, and new ways of behaving. This was crucial for some industries, like fashion and clothing, and Portuguese companies found out good opportunities for business. (Tomás 2015, Salamey 2015, Roy 2019).

The global investments, such as the Tanger Hub and Port or the Enlargement of the Suez Canal, also attracted the attention of Portuguese companies.

Finally, the wars and the instability some of these countries went through drove to the need of import pharmaceutical and basic products and Portuguese entrepreneurs found here good business opportunities too. (Tomás 2015, Amichai 2012).

The Arab Spring was the turning point of the commercial relations Portugal-Arab Markets. The cultural and political changes these countries went through made easier to make business, and despite the existing cross-cultural challenges such as the language, the culture, the business culture, the political and economic rules, Portugal started to look at these countries and markets with more interest.

REFERENCES

- Abdelali A., 2013, "Wave of change in the Arab world and chances for a transition to democracy", *Contemporary Arab Affairs*, 6:2, 198-210,
- Acuff, F., 1997, *How to negotiate with anyone anywhere around the world*. Amacon, New York.
- Adair WL., Okumura T., Brett J., 2001, Negotiation behavior when cultures collide: the US and Japan. *J Appl Psychol* 86, 371–385
- Adair WL., 2003, Integrative sequences and negotiation outcome in same- and mixed-culture negotiations. *Int J Confl Manag* 14, 273–296.
- Adler, N. J. and Graham, J. L., 1989, 'Cross-cultural Interaction: The International Comparison Fallacy?', *Journal of International Business Studies* (Fall), 515–537.
- Adler, N., 1997, *International Dimensions of Organizational Behaviour*, PWS Kent Publishing Co., Boston.
- Albert, R. D., 1986, 'Conceptual Framework for the Development and Evaluation of Cross-cultural Orientation Programs', *International Journal of Intercultural Relations* 10, 197–213.
- Alexandre, F., Aguiar-Conraria, L., Baçao P., 2016, Crise e Castigo: Os Desequilíbrios e o Resgate da Economia Portuguesa.
- Alteren. G., 2007, Does Cultural Sensitivity Matter to Maintaining Business Relationships in the Export Markets?: An empirical investigation in the Norwegian seafood industry, Series of Dissertations 4/2007
- Akinci, B., , 2017, Diversity Management and Corporate Culture: A system-theoretical perspective V.1, Canan Liedtke2, CILT/Volume; 5, N.1.
- Arruda, C. A. Schneider, S. C., 1996, Gerenciando através de culturas. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 93-109.
- Barney, J.B., 1986, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy", *Management Science*, Vol. 32, No. 10, 1231-1241.
- Bellin E., 2012, A Modest Transformation: Political Change in the Arab World after the "Arab Spring". In: Henry C., Ji-Hyang J. (eds) *The Arab Spring*. Asan-Palgrave Macmillan Series. Palgrave Macmillan, New York.
- Bilkey W. & Tesar G. , 1977, "The Export Behavior of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing Firms"; *Journal of International Business Studies*, vol. 8, issue 1, 93-98.
- Black, J. S., & Mendenhall, M., 1990, "Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research", *The Academy of Management Review*, 15, V.1, 113-136.
- Brito, N.F., 2005, "Política externa portuguesa. O futuro do passado", *Relações Internacionais*, Março, Issue, 05
- Brynen, R. 2012, Beyond the Arab Spring: Authoritarianism and Democratization in the Arab World , Lynne Rienner Pub.

- Cavusgil, S.T.; Knight, G.; Riesenberger, J.R., 2004, "Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm." *Journal of international business studies* 35.2 ; 124-141.
- Chau, F. 2014, "Political uncertainty and stock market volatility in the Middle East and North African (MENA) countries" *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, Volume 28, pp. 1-19.
- Cohen, R., 1991, *Negotiation Across Cultures, Communication Obstacles in International Diplomacy*, Institute of Peace Press, Washington, DC.
- Christensen, C.P., 1989, "Cross-Cultural awareness development: A concept model"; *Counselor Education and Supervision*, W.J. & Draguns, J.G. 22, 270-289.
- Darbouche, H., 2011 The implications of the Arab uprisings for oil and gas markets, Oxford Institute for Energy Studies.
- Dunning, J. H. ,2014, *The Globalization of Business: The Challenge of the 1990s*. Routledge.
- Earley P., Ang S., 2003, *Cultural intelligence: individual interactions across cultures*, Stanford University Press, California.
- Esperança 2016, "Efeito da proximidade linguística no comércio internacional: o português no conjunto das línguas globais", *O Português como língua num mundo global- problemas e potencialidades*, Ed. Univ. Minho,
- Fairbanks, M, Lindsay, S., 1997, *Plowing the Sea: Nurturing the Hidden Sources of Growth in the Developing World*, Harvard business School Press.
- Felicio, J.A., Rodrigues, R., 2013, "Cross-cultural analysis of the global mindset and the internationalization behaviour of small firms, *International Entrepreneurship and Management Journal* 9, 4.
- Galinsky A., 2002, The self and the group: the role of perspective-taking in improving out-group evaluations. In: Neale MA, Mannix EA, Sondak H (eds) *Research on managing groups and teams*. JAI Press, Greenwich pp 5–113
- Gardenswartz, L.; Rowe, A., 2001, "Cross-Cultural Awareness." *HR Magazine*.
- Gelfand MJ; Realo A., 1999, Individualism-collectivism and accountability in intergroup negotiations. *J. Appl Psychol*, 84:721–736
- Graeff, T.R., 1996, "Image Congruence Effects on Product Evaluations: The Role of Self-Monitoring and Public/Private Consumption", *Middle Tennessee State University Psychology & Marketing Vol. 13, 5*, 481-499.
- Halldin, T., 2012, Born global firms – do they perform differently? Paper No. 269.
- Hammond, R., Axelrod, R., 2016, "The Evolution of Ethnocentrism", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, V. 223, 10, 456-461.
- Hansson, A.; Hedin, K., 2007, Motives for internationalization , Small companies in Swedish incubators and science parks, Master Thesis Department of business studies Uppsala University.
- Herskovits, M. 1995, *Cultural Anthropology*, New York: Alfred A.Knoff.
- Hofstede, G., 1984, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (2nd ed.). Beverly Hills CA: SAGE Publications.
- Hofstede, G., 1991, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London, UK: McGraw-Hill..
- Hofstede, G., 1994, "The Business of International Business is Culture", *Organizational Anthropology and International Management*, *International Business Review Vol. 3, No. 1*, pp. 1-14, University of Limburg at Maastricht, The Netherlands.
- Hofstede, G., 2001, *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G., 2010, "The Globe debate: Back to relevance." *Journal of International Business Studies*, v.41, 1339-46.
- Hofstede, G., 2011, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, Unit 2.
- Jackson, K. T., 2000, "The Polycentric Character of Business Ethics Decisionmaking in International Contexts", *Journal of Business Ethics*, V. 23, Issue 1, 123–143.
- Jamal, Z. B., 2014, "Cross-cultural Impact on Marketing Strategies: A Study on Automobile Industry", *International Conference on Business, Law and Corporate Social Responsibility (ICBLCR'14)*, Phuket, Thailand.
- Jandt, F. E., 2003, *Intercultural Communications*. Sage Publications.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. ; 1990. "The mechanism of internationalisation"; *International marketing review*, V.7, Issue 4.
- Khader, B., 2013, The European Union and the Arab World: from the Rome Treaty to the Arab Spring, *Papers IEMed/EuroMeSCo*, Issue 17.
- Kluckhohn, C, 1962, *Culture and Behavior*, Free Press of Glencoe.

- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., 1952, Culture: a critical review of concepts and definitions. *Papers*, 47, 1, Cambridge, Mass.: Peabody Museum of Archaeology and Ethnology.
- Lewis, R., 2006, When Cultures Collide: Leading Across Cultures, Nicholas Brealey International, Boston, London.
- Lieberman, S. and Berardo, K., and Simons, G., 2003, Putting Diversity to Work. Thomson Crisp Learning.
- Luthans, F. & Jonathan, P., 2015. International Management, Culture, Strategy and Behavior (9th ed.). Mc Graw Hill.
- Machaqueiro, M.A., 2013, "Relações sinuosas: Portugal e o mundo árabe, 1950-1973" *Análise Social*, 206, xlviii, 1.º.
- Mahajan, V. Understanding the Arab Consumer, HBR, 2013.
- Magen, A. 2012 "On Political Order and the "Arab Spring", *Israel Journal of Foreign Affairs*, 6:1, pp.9-21,
- Marschan-Piekkari, R., Welch, D., & Welch, L., 1999, Adopting a common corporate language: IHRM implications. *International Journal of Human Resource Management*, 10(3), 377-390.
- Minkov, M., 2011, Cultural differences in a globalizing world. Bingley, UK: Emerald.
- Myrdal, G., & Barber, W. J. , 1968, Asian drama: An inquiry into the poverty of nations. Pantheon.
- Mooij, M. and Hofstede, G., 2011, "Cross-Cultural Consumer Behavior: A Review of Research Findings", *Journal of International Consumer Marketing*, 23:181–192.
- Moon, C.; Wooliams, P., 2000, "Managing Cross-Cultural Business Ethics." *Journal of Business Ethics*.
- Nilsson, L.; Lampa, P., 2004, "Born Globals- A new Phenomenon in the Field of Internationalization", Bachelor Dissertation International Business Program, Kristianstad University.
- Oatey, S., OateyHelen, 2008, Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory (2nd edition). London & New York: Continuum.
- Onkvisit, S., & Shaw, J., 1987, "Self-concept and image congruence: Some research and managerial implications", *Journal of Consumer Marketing*, 4, 1, 13-23.
- Roy, O, 2012, "The transformation of the Arab World", *Journal of Democracy* 23(3), Johns Hopkins University press, pp. 5-18.
- Salamey, I., 2015, "Post-Arab Spring: changes and challenges", *Third World Quarterly*, 36:1, pp.111-129,
- Servais, T., 1997, "The internationalization of Born Globals: An evolutionary process?" *International Business Review*, V. 6, Issue 6, 561-583.
- Smircich L. 1983, Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, v.28, n.3, p. 339-358.
- Solberg, C.A. 2008, "Product complexity and cultural distance effects on managing international distributor relationships: A contingency approach." *Journal of International Marketing*, 16.3: 57-83.
- Spencer H., 2008, Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory,
- Stewart Black, J., 1990, "Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research", *Academy of Management Review*, V. 15. No. 1, 113-136.
- Tomás, M.J., 2013, Da Primavera ao Inverno Árabe, Temas e Debates, Círculo de Leitores, Lisboa.
- Tomás, M.J., 2015, "Portugal e a Arábia Saudita" 'País Económico, n.º 152.
- Trompenaars, F., 1993, Riding the Waves of Culture, Economist Books, U.K.
- Trompenaars, F. and C. Hampden-Turner, 1998, Understanding Cultural Diversity in Business, Irwin, U.K..
- Trompenaars, F. and P. Wooliams: 1999, Trans-Cultural Competence, People Management, U.K.
- Wind, Y. and Douglas, P. and Perlmutter, H. V., 1973, Guidelines for Developing International Marketing Strategies.
- Yoram, W. and Douglas, S. P. and Perlmutter, H.; 1973, "Idelines for Developing International Marketing Strategies", *Journal of Marketing* 37, 14-23.
- Zakaria, N., 2000, "The Effects of Cross-Cultural Training on the Acculturation Process of the Global Workforce." *International Journal of Manpower*.

Internationalization of the hotel industry: evidence from Portugal

Zélia Breda

Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro
Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policy
zelia@ua.pt

Emese Panyik

Faculty of Philosophy and Social Sciences, Catholic University of Portugal
Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policy
epanyik@braga.ucp.pt

Carlos Costa

Department of Economics, Management, Industrial Engineering and Tourism, University of Aveiro
Research Unit on Governance, Competitiveness and Public Policy
ccosta@ua.pt

ACKNOWLEDGMENTS

This paper is partially based on research that was supported by Turismo de Portugal.

ABSTRACT

Giving the globalised nature of the tourism sector and the growing expansion of FDI flows, it is important to study what drives companies in their market expansion and how they engage in international markets. Portuguese tourism companies, although being involved in international operations in the domestic market, only started investing abroad in the late 1990s. Tourism FDI, however, is still a negligible share in terms of the total FDI stock, possibly as a result of the late entry of the Portuguese companies in the international market, and concerns mainly the hotel sector. This investment has been made towards Portuguese-speaking countries, being specially marked in Brazil, Mozambique and Cape Verde. The international expansion is still limited in terms of firms engaged in overseas operations, number of hotel as well as countries covered. There is a geographical bias towards a few numbers of countries, unveiling that cultural proximity is an important determinant in the choice of FDI destination.

Keywords: Globalization, internationalization, foreign direct investment, hotel industry, Portugal.

JEL classification: L83, P45, Z31.

1. INTRODUCTION

“The global economy is being driven by the rapid and relatively unrestricted flows of information, ideas, capital, goods, services and people” (Breda & Costa, 2013, p. 137). This is a worldwide phenomenon, especially characteristic of the developed world, but showing a strong growth among emerging markets (Koudal & Engel, 2006). This dynamics on the world’s economy provide the basis for tourism, which is now seen as a commodity for a large number of the world’s population.

Tourism is the world’s largest commercial service sector industry. Over the last decades, the travel and tourism industry has experienced continued development and diversification to become one of the largest and fastest growing economic sectors in the world. Its importance is particularly visible when considering the major indicators on the demand side, such as international tourism arrivals and receipts. According to data from the World Tourism Organisation (UNWTO), international tourism arrivals exceeded 1.4 billion in 2018 (UNWTO, 2019) and are estimated to reach 1.8 billion in 2030 (UNWTO, 2011).

Europe, with the greatest diversity and density of tourist attractions among the continents, is the most visited tourist destination in the world. It accounts for 51% of international tourist arrivals and 44% of international tourist receipts (UNWTO, 2018). Europe is also one of the main tourism-generating markets in the world, although European tourism is largely domestic. Approximately 90% of European outbound tourism was recorded in the European Union (EC, 2010). Despite persistent economic uncertainty, international tourist arrivals in Europe surpassed the half-billion mark in 2011 and reached 670 million in 2017 (UNWTO, 2018). Long-term forecasts suggest that the old continent is likely to retain its leading position. Tourism is also a cross-cutting sector and an essential economic activity in the European Union, representing the third largest socio-economic activity after the trade and distribution and construction sectors. It generates over 5% of GDP, employing approximately 5.2% of the total workforce (EC, 2010).

Although the majority of tourists originates from and travel between developed countries, tourism to the less developed countries is becoming significant and increasing (UNWTO & SNV, 2010). In recent years, the image of developed countries has transformed to one from economic and political crises to another that offers “an opportunity for exciting, ‘off-the-beaten-track’ holidays and as a means of preserving fragile, exotic and threatened landscapes and providing a culturally enhancing encounter” (Mowforth & Munt, 2015, p. 1). This evolution has led to a growing importance of emerging destinations, most of them in Asia and Eastern Europe. The increasing importance of these markets as tourism destinations has been originating investment by worldwide economic agents, motivated to seek for scale, scope and learning economies, and the desire to enter markets globally.

The Portuguese tourism industry presents a fragmented structure, which consists mostly of small and micro enterprises (SMEs) (Costa, 2005), similarly to what happens in many other European countries, in which over 99% of firms employ fewer than 250 individuals (Buhalis & Peters, 2005). Globalization, thus, poses a big challenge to Portuguese tourism companies that face challenges and fierce competition and must strive for increasing competitiveness, but, on the other hand, has opened up new opportunities that pushed them to adopt internationalization strategies, being partnerships and business cooperation a means to diversify business activities and engage in international operations. The European Commission suggests that regardless of the size or legal status of the company, business cooperation is a viable strategy to survive in the market, diversify operations and expand into other markets (EC, 2019). Despite being a significant phenomenon, the internationalization of the tourism sector is an under-researched topic. Therefore, this paper aims to provide a general overview of Portuguese firms investing abroad in the tourism sector, based on evidence from Portuguese companies with investment overseas.

2. GLOBALIZATION AND TOURISM

Tourism is very much part of the globalization process and has gained from the broad and expanding movement towards international economic liberalization. It can be said that it is shaped by globalization, but globalization is also influenced by tourism, which means that it is in many ways a driver of globalization. Indeed, several authors mention tourism as an important aspect of the globalization process (Ekholm-Friedman & Friedman, 1995; Hannertz, 1992; Hjalager, 2007, Mowforth & Munt, 2015). Cheater (1995) defends that “tourism [...] is the world’s fastest growing ‘industry’, with an immense potential for affecting global relations, socio-political as well as financial and ecological” (p. 125).

In addition to international travel and tourism, globalization is further stimulated by various factors including falling economic and political barriers between nations, political liberalization, international trade, integration of world financial markets, international travel and tourism, demography and migration, global environmental problems and the new information and communication technologies (Ivanov & Ivanova, 2016). Furthermore, transnational companies are considered to be the cornerstones of globalization (i.e. companies “with headquarters in one country and operating wholly or partially owned subsidiaries in one or more other countries” (Dwyer, 2014, cited in Ivanov & Ivanova, 2016). This is particularly relevant in the hotel industry where international hotel and resort chains play an important role in shaping international tourist arrivals of various destinations. To name a few, as of February 2019, Best Western hotels can be found in nearly 100 countries, Hilton in 79 countries and Accor in 100 countries, according the official websites of the companies.

Travel and tourism is considered to be one of the fastest growing industries and a major contributor to the worldwide Gross Domestic Product (GDP) (WTTC, 2018). Despite economic, social and political crises over the past two decades, tourism has confirmed its remarkable capacity for recovery, witnessed on previous occasions, such as after the 9/11 attacks in 2001, the 2003 SARS outbreak and the late-2000s recession. Regional differences, however, have shown that the impacts of political crisis may be more detrimental to tourism than those of the economic crisis (Costa, Panyik & Buhalis, 2013, 2014). Rapid technological change, convergence of consumers’ tastes, changing economic conditions, modified consumer behaviour and increasingly worldwide competition have led tourism to overall expansion coupled with continuous diversification (Moutinho, 2000).

Dwyer (2005) identified five factors that, by promoting widespread economic dynamism and growth, can boost tourism demand, namely political pressures for higher living standards; improved macroeconomic policies; rising trade and investment; diffusion of information technology; and the increasing dynamics of the private sector. Economic downturns can act as a break to growth, causing disruption in the tourism sector. Indeed, the recession experienced globally in 2009 contributed to a decline of 4% in worldwide international tourism arrivals (UNWTO, 2010). In 2017, international tourist arrivals grew 6.8%, reaching 1.3 million international tourist arrivals. It is the highest increase since the 2009 global economic crisis and is well above UNWTO’s long term forecast of 3.8% per year for the period 2010 to 2020. Growth was fuelled by the global economic upswing, resulting in strong outbound demand from virtually all source markets, but especially the BRIC, i.e. Brazil, the Russian Federation, India and China (UNWTO, 2018).

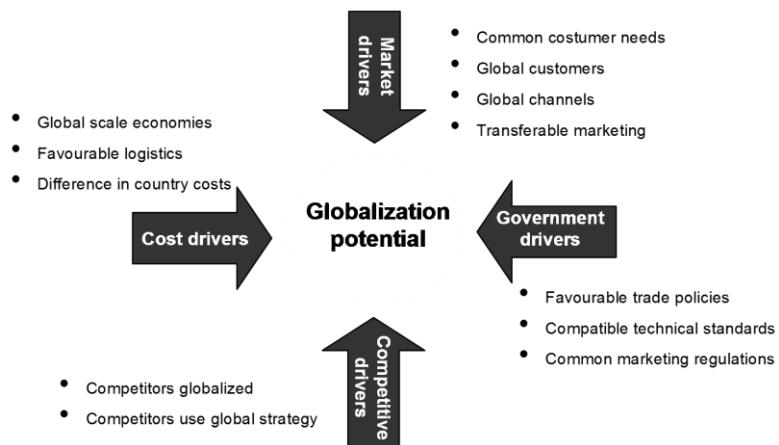
According to Todd (2001), tourism depends upon economic development and free societies. In this regard, he argues the tourism industry has been driven by a number of economic factors, such as real income growth and personal wealth advancement; increases in leisure time; peace among nations; freedom on international travel and within currency markets; and the expansion of fast, efficient and affordable public transport.

For Cetron (2001), the increasing affluence is also a trend that will shape the environment in which world’s tourism and hospitality will take place. Other aspects include the dominance of technology, both in the economy and the society; the aging population and the increased life expectancy in developed countries; the value of time; the changing lifestyles and values; the life-long learning; the growing concern for environmental issues; the importance of the generations ‘X’ and ‘.COM’; the bimodal distribution of institutions; and the replacement of service over location.

Other authors also consider demographic shifts, namely the ageing population, as changes that will impact the travel and hospitality industry in the future (Frechting, 2001; Go & Pine, 1995; Müller, 2001; Olsen, 2001; Willmott & Graham, 2001). Additionally, factors, such as technology, climate change, changes in working patterns, time pressure, values and consumption modes, security are also expected to influence the tourism sector (Affolter, 2001; Butler, 2001; Clark, 2001; Knowles, Diamantis, & El-Mourhabi, 2004; Müller, 2001; Willmott & Graham, 2001).

Regarding the hotel industry, and according to Go and Pine (1995), there are four major drivers at the heart of its globalization: competition, government regulations, costs and market changes (Figure 1). We can add that all these factors are embedded in information and communication technology (ICT), which is having a major influence at any level. These drivers render it profitable to make a greater or lesser use of the global strategy ‘levers’, which can be conceptualized in terms of a continuum, ranging from a ‘multi-domestic’ strategy to a ‘global’ strategy (Whitla, Walters, & Davies, 2007). Evidence gathered from industry experts and senior executives reveal that the patterns of strategy and operational policies are most influenced by market drivers, while cost drivers do not have a dominant impact in the industry, and government and competitive drivers are not very influential (Whitla et al., 2007).

FIGURE 1: GLOBALIZATION DRIVERS OF THE HOTEL INDUSTRY



Source: adapted from Go and Pine (1995).

The global tourism market is composed of a multitude of small producers that coexist with a small number of big transnational corporations. About 95% of the accommodation and food sector is classified as small business (Buhalis & Peters, 2005), and these firms are expected to compete on equal basis regardless their size or country of origin. Globalization, thus, does not involve only big corporations, but also a large number of small and medium-sized businesses.

According to Go and Pine (1995), a growing number of local businesses are being drawn into the global arena. The main reasons for that is the weakening of growth opportunities in some economies, which is pushing firms to expand into foreign markets, and the fact that corporations based in developed economies are being pulled into fast growing markets in search of growth opportunities. Despite being in minority, transnational companies are important because they generally set the pace and standards (Johnson, 2002), remaining a force in the worldwide hotel industry (Litteljohn & Roper, 1991), and also influencing the development and direction of the hotel industry in lesser developed nations (Go, 1989).

Global enterprises view the world as their operating environment and establish both global strategies and global market presence (Knowles et al., 2004). The most important effect of globalization is, thus, an intensified competition through market extension. Tourism businesses operate globally, and many have opted for a competitive advantage of internationalization.

Hjalager (2007) provides a descriptive model of the globalization of the tourism industry, aiming to understand the increasing complexity of dynamic interactions across borders (Table 1). The level of analysis of the model is the tourism community and its actors, and the globalization process is seen as the result of both business decisions of single enterprises and political decision-making. The model suggests a logical progression of four stages, representing (i) the attempt of the national tourism system to reach out to new markets, (ii) the integration and incorporation of its business across borders, (iii) the fragmentation and flexible relocation in space of production processes, and (iv) the challenge of the industry identity and the emergence of new market types and business concepts that go beyond previous definitions of tourism (Hjalager, 2007).

TABLE 1: STAGES IN THE GLOBALIZATION OF TOURISM

features	low globalization profile			high globalization profile
Stage title	1. Missionaries in the markets	2. Integrating across borders	3. Fragmentation of the value chain	4. Transcending into new value chains
Logic	Access to profitable new markets for existing products	Utilization of market access and brand profiles in foreign markets	Creating profitability in services and getting access to specified material and immaterial resources	Adding value by integrating economic logics in other sectors
Manifestations in the tourism sector	A. Tourism board representation and operations in the markets B. International marketing collaboration by regional/national tourism enterprises C. Market expansion of larger tourism corporations	D. Transnational integration through business investments and mergers E. Import and export of business concepts through franchising and licensing	F. Splitting the value chain, outsourcing G. Flexible human resourcing and enhancing of the international labour markets	H. Development, production and marketing of knowledge I. Sales of market positions and brand extension and spin-off J. Tourism in the global media production

Source: Hjalager (2007).

The model suggests that individual firms, destinations and countries, by embracing globalization in stages, may be able to control costs, gain market shares, and enjoy access to competencies and other important resources. By joining international networks, tourism agents can address institutional and investment pressures at home, also at several levels (Knowles et al., 2004). The growing importance of strategic alliances in creating networks of business relationships has also become a trend in tourism.

According to the model, globalization is further enhanced by developments in ICT and transportation opportunities. The diffusion of technologies has helped to develop the tourism industry. The most important changes have occurred through computer reservation systems and global distribution systems (GDS) that were originally developed by airlines (Galileo, Amadeus and Sabre), but were later adopted and personalized by major hotel companies (Johnson, 2002).

By facilitating the linkages between service providers (and consumers), ICT plays a fundamental role in the growing interdependence of markets and production activities across regions and countries, changing the nature of the competition itself. This enables opportunities for new inter- and intra-industry alliances, with horizontal and vertical integration occurring virtually rather than physically under each company's organisational umbrella (Olsen, 1999). The 'information revolution' and the reduction of boundaries have created new forms of service companies, not only the large multinational corporations, but also small niche specialists (Peric, 2005).

The globalization process is predicted to continue and, as tourism is a global business, it will strive to achieve a balance between unification and diversification, and to adopt the positive aspects of globalization, while emphasising particularities and attractions through localization (Holjevac, 2003).

3. THE GLOBAL EXPANSION OF THE TOURISM SYSTEM

The creation of a global society means that tourism businesses have the ability to operate globally and many have opted for a competitive strategy of internationalization (Knowles et al., 2004). Outsourcing and transnational ownership structures and investments has, thus, become a standard, involving not only big corporations, but also small and medium sized businesses. As an industry, tourism includes various component sectors ranging from hotels and restaurants, travel agencies and tour operators, transports, as well as entertainment and tourist guides. All these components are closely integrated through the consumption patterns of travellers, thus having strong backward and forward linkages.

Tour operators, airlines, international reservation systems and hotels are key actors in international tourism as they strongly influence visitor flows (Endo, 2006). There are no comprehensive international foreign direct investment (FDI) statistics in tourism though. Nonetheless it is considered to be low compared to the levels of FDI in other economic activities (UNCTAD, 2007). Hotels and restaurants, and car rentals represent the largest and the major portion of FDI in tourism (Table 2), indicating that there is little FDI in important activities such as tour operations, reservations systems and airlines, partially because they undertake little FDI in their main areas of activities (UNCTAD, 2007). Many of these companies are transnationals in result of overseas investment in tourism activities other than their own, giving rise to vertically integrated tourism firms. Vertical integration allows them to control various links in the distribution chain. Some companies have also started adopting a diagonal integration strategy to offer products and services that tourists usually purchase (Endo, 2006).

TABLE 2: FREQUENCY OF FDI OCCURRENCE BY SECTOR

sector	frequency
Hotels and similar	•••
Restaurants and similar	•••
Second homes	•••
Passenger transport rental equipment	•••
Railway passenger transport services	••
Air passenger transport services	••
Road passenger transport services	•
Water passenger transport services	•
Passenger transport supporting services	•
Travel agencies and similar	•
Cultural services	•
Sports and other recreational services	•

••• frequent

•• occasional

• rare

Source: adapted from UNCTAD (2007).

FDI is concentrated primarily in developed countries, both in terms of tourism-related FDI stocks and the locations of hotels that are part of international hotel chains (Endo, 2006; UNCTAD, 2007). The vast majority of FDI in hotels and restaurants has been also generated by developed countries. In this regard, Go and Klooster (2005) defend that the tourism sector still has a continental rather than a global character. Todd (2001) also share a similar view, stating that, although international travel is a global activity, it is dominated by a relatively few countries, both as origin markets and as destinations.

The growth of mid-sized groups began to evolve during the 1980s, their consolidation intensified in the 1990s and larger groups began to enter the equities market to fund continued expansion (Go & Klooster, 2005). The result was the formation of multinational groups, being US-based firms ahead of European and Japanese ones in terms of vertical integration (Tulder, 1999 cited in Go & Klooster, 2005), showing at the time strong links with airline and tour operators (Dunning & McQueen, 1982; Lafferty & Fossen, 2001; Litteljohn, 1997). A significant part of globalization strategies are mergers and acquisitions, commonly through horizontal or vertical integration.

There is, thus, a tendency for the emergence of integrated tourism multinationals, in order to benefit from the advantages of internal control of the various stages of transporting, accommodating and servicing tourists. This enables firms to plan, co-ordinate and control the flow of tourism services, providing ease of accessibility and enabling economies of scale to be exploited (Buckley & Papadopoulos, 1988). Hilton Hotels has played a prominent role in creating synergies between accommodation, gambling and entertainment, an example followed by Hyatt Corporation in the 1990s, when it ventured into casino-hotels. During the 1990s, the Marriott organization

strengthened its food and beverage holdings and also expanded into time-shares and luxury retirement communities (Lafferty & Fossen, 2001).

Global-acting airlines, hotel chains and tour operators already have branches throughout the world and cover major parts of international tourism demand with their GDS. The use of modern information and communication technologies in connection with the various forms of horizontal vertical and diagonal integration extends the value chain (Smeral, 1998). Strategic alliances, mergers and acquisitions, which are very prevalent in the international hotel industry, are additional driving forces of the globalization process.

4. THE INTERNATIONALIZATION OF THE HOTEL INDUSTRY

The hotel industry is of central importance to the development of travel and tourism. It is complex, fragmented and highly competitive, and over the recent decades has witnessed unparalleled growth driven principally by globalization (Fayall & Garrod, 2005). It is by nature an international sector, since most hotels have received foreign guests at one time or another, thus exporting hospitality services and generating export income. It is, thus, perceived as being one of the most 'global' in the service sector (Littlejohn, 1997). Globalization continues to be a major trend in the world's hotel industry, due in part to the saturation of domestic markets in developed countries (Zhao & Olsen, 1997). For their future survival and growth, many hotel firms in these matured markets decided to exploit new world markets.

However, the history of the internationalization of hotel operations is not recent, evidencing an evolutionary nature. Littlejohn and Roper (1991) identified the late 1940s and early 1950s as the starting point of the development of the international hotel sector. Large international hotel chains emerged following the World War II, with their real growth occurring during the 1960s and 1970s. Up to mid-1960s, developed countries and only a few less developed countries attracted most of the activities of the transnational corporations (UNESC, 1980). In the 1970s, however, there was a rapid growth in the number of transnational-associate hotels in many parts of the developing world. Since then, three thirds of these hotels have become associated with transnational companies. Hotel chains have followed tourists and executives into foreign markets, providing the quality that accompanies the branded service product (Alexander & Lockwood, 1996).

The transnational character of the hotel industry thus started to be more expressive in the 1970s, especially in terms of the number of hotels associated with transnational companies in developing countries. At the time, probably the best assessment of the transnational nature of the global hotel industry was made by the United Nations Centre on Transnational Corporations (UN, 1980). According to the report, in 1978 there were 81 transnational corporations active in the world hotel industry (72 from developed market economies and nine from developing countries), accounting for 18.5% of the estimated total rooms of the 100 largest and the leading small hotel chains.

Transnational corporations were mainly based in the United States, which accounted for nearly half of the hotels located abroad and 56% of the rooms in such hotels. The importance of the United States (US) in this early process of internationalization is thus recognized, having in operation big hotel chains such as Hilton, InterContinental and Holiday Inn. About 30% of the remaining hotels were evenly originated European-based corporations from France and the United Kingdom (UK), being responsible for 25% of the rooms (Dunning & McQueen, 1982). These figures concur with the view that the multinational enterprises most likely involved in the international tourism are from the countries that generate more tourists and have a well-developed local hotel industry (Buckley & Geyikdagi, 1996). Regarding the location of the hotels, they were equally distributed between developed market economies and developing countries.

Although these decades were important in the internationalization of hotel operations, it was not until the 1980s that such activity experienced a boost. The international character of the hotel industry is thus a fairly recent phenomenon. Olsen, Crawford-Welch and Tse (1991) documented that, by then, a large part of the world hospitality assets were concentrated in the hands of just a few US hospitality firms. In the United States the industry was characterised by a heavy asset-based industry, however in the second half of the 1980s the situation changed, being transformed into a management contact-based industry.

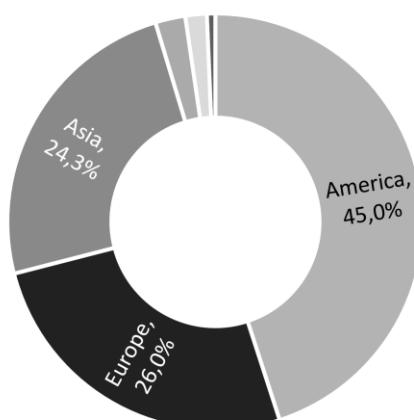
These developments in the 1980s represent a fundamental shift in how large hotel operations viewed their environment on an international and not a national basis. The reasons behind this shift are unclear, being pointed out factors such as the low room occupancy rates in the US, which might

have encouraged hotel operators to seek development in other markets, and the response to technological advances, particularly in travel (Olsen, 1991).

According to Littlejohn and Roper (1991), the top ten worldwide hotel groups' international holdings showed a growth from 579 foreign operated hotels in 1978 to 1,118 in 1989, experiencing a growth rate of 93%. There was also a shift away from the dominance of US-based companies, with British and French companies gaining more importance in the international marketplace. It is the case of Bass, Ladbroke and Grand Metropolitan, which acquired Holiday Inn, Hilton and InterContinental¹⁶, respectively. The entry of Japanese firms, as well as other Asian corporations, into the United States has been also documented (Olsen et al., 1991). Similar acquisitions in the United States by UK-based Forte and the French hotel operator Accor contributed to altering the direction of international development in the hotel sector (Alexander & Lockwood, 1996). Nonetheless, over the last decades there has been a resurgence of international activity by US operations, despite Nickson's (1999) belief in declining American influence.

Taking into account the location of the headquarters of the 300 world's largest hotel companies in 2008, more than half were American-based firms (54%), with 86% of them being based in the United States, whereas the remaining were mostly from Canada and Brazil; European hotel chains represented 23% and 17% were Asian-based firms (Breda, 2010). In 2017, the same pattern is observed, with 45% of the companies having their headquarters in America (Figure 2). They are largely based in North America: United States (85%) and Canada (3%). It is noticeable a diversification though; besides Brazil (3.7%), more southern and central American countries joined the list (e.g. Mexico, Cuba, El Salvador, Barbados, Panama, Venezuela). While Europe is still holding the second position, almost with the same share (26%), Asia is gaining ground, outgrowing all the others, accounting for 24% of the total hotel companies. Within the region, companies located in China represent half of the total. In Europe there is a great diversification of locations, leading to a deconcentration of countries (21 in total), however Germany, England and France make up almost 30% of the total within the region. Portugal has only two companies represented in the list: Pestana Hotels & Resorts and Vila Galé, in the 120th and 198th positions, respectively.

FIGURE 2: LOCATION OF THE HEADQUARTERS OF THE WORLD'S LARGEST HOTEL COMPANIES, 2017



Source: based on Weinstein (2018).

It is interesting to note that Asia shows the most growth in the corporate hotel chain supply in terms of growth rate and volume, attracting large international hotel groups, especially China and India that are the priority targets. However, it also experiences the consolidation of major hotel groups, whose development accompanies the growth of the domestic economies, showing strong growth rates in supply worldwide. It is the case of Japan and China (including Hong Kong), which jointly are home to 67% of the total largest Asian hotel companies. Although Japanese companies started their internationalization process much earlier, China presents the triple of hotel chains in the top 300 (37 vs. 12), a number that is much higher than the one presented by the three most represented European countries combined (22), as it is the case of Germany, England and France.

¹⁶ InterContinental was later acquired by Seibu Saison of Japan.

This shows that companies, even from developing countries, have been proactive in response to the international marketplace. As international travel has grown, as well as the companies that serve these markets, new opportunities have emerged. Demand has developed in new markets, therefore, hotel chains have followed tourists, providing the quality that accompanies the branded service product (Alexander & Lockwood, 1996). Although the majority of hotel companies and rooms are still within North America, the rate of increase has been much lower than in other regions, especially Asia. Much of the growth in the industry will take place in Asia, with major US-based and European chains investing there, coupled with the growth of regional-based hotel chains, such as Shanghai Jin Jiang International Hotel Group, BTG Homeinns Hotels and China Lodging Group.

Chains in the hotel industry are getting larger, also affecting the total number of rooms under their control. In the hotel sector, concentration¹⁷ began in the early 1900s, with the emergence of the Ritz Carlton in France and the Trust Houses in England; nonetheless, it was not until the 1930s that the process of concentration accelerated, particularly in the United States (Lafferty & Fossen, 2001). It was during this period that Hilton and Sheraton emerged and soon became major accommodation chains, expanding rapidly with the post-World War II tourism boom. The Holiday Inn chain also gained prominence, in result of the construction of the great interstate highway in the 1950s (Lafferty & Fossen, 2001). At that time, franchising was the vehicle for the initial expansion of the motel segment in the United States (Brown & Dev, 1997).

Until mid-1990s, the leading 20 hotel companies remained remarkably stable, with Holiday Inn, Sheraton and Intercontinental regularly appearing in the ranking. With increased concentration, owing to mergers and acquisitions, these brands, although still existing, appear as a multi-brand of the holding company. US-based companies have always been at the international forefront of concentration in hotel ownership. In 2000 only three of the leading ten companies (Bass, Accor and Sol Melia) were not from North America (Johnson, 2002), in 2009, eight out of the top ten, were from the United States, being the other two from European countries (UK and France). A different scenario is observed in 2017; only half of the top ten companies has its headquarters in US and the UK-based Intercontinental Hotel Group, which used to be the world's largest hotel group, is now in the 5th position (Table 3). According to Johnson (2002), although the overall number of rooms worldwide has increased, the share of these largest companies has been rising as well, mostly because of industry consolidation that has principally occurred through mergers and acquisitions.

TABLE 3. LEADING HOTEL COMPANIES WORLDWIDE BY NUMBER OF PROPERTIES, 2017

rank	group	headquarters	properties
1	Wyndham Hotel Group	USA	8,643
2	Choice Hotels International	USA	6,815
3	Shanghai Jin Jiang International Hotel Group Co.	China	6,794
4	Marriott International	USA	6,333
5	InterContinental Hotels Group	UK	5,343
6	Hilton	USA	5,284
7	AccorHotels	France	4,283
8	China Lodging Group	China	3,746
9	BTG Homeinns Hotels (Group) Co	China	3,712
10	Best Western Hotels & Resorts	USA	3,324

Source: Weinstein (2018).

According to Cho (2005), the evolution and performance of the contemporary hotel industry has been shaped by its intrinsic characteristics: (i) it is a labour intensive industry with an emphasis on personal service; (ii) it is an extremely competitive industry and the globalization process has increased the number of 'players' in the hotel industry and significantly increased competition in

¹⁷ Concentration in the industry can be measured by the share of the world market controlled by the major chains.

many markets; (iii) it is an industry which is extremely sensitive to fluctuations in demand; and (iv) it is very capital intensive industry.

As the industry has evolved over the years, its structure has become increasingly more complex with respect to scope, ownership, management and affiliation (Cho, 2005). There are mainly three types of companies involved in international operations: (i) the ones that construct, develop and own hotel buildings (e.g. AccorHotels), (ii) the ones that manage hotels, with or without equity in the hotels under management (e.g. Marriott International), and (iii) the ones that develop hotel chains without being involved in either owning hotel buildings or managing them, i.e. franchising companies (e.g. Choice Hotels International). Hotels can thus be independently owned or operated with chain affiliation.

In the 1960s and the 1970s, equity investment was the most commonly used form by transnational companies in developed countries, while in developing countries management contracts were mostly used (Endo, 2006). Nowadays there is a high degree of multinational involvement in the form of non-equity modes of entry, especially franchising agreements (Endo, 2006), because these entry modes allow rapid expansion with minimal capital outlay, and the risk associated with the industry and the operation in uncertain environments (Davé, 1984). This also might explain why FDI in the tourism sector is not very high.

5. PORTUGUESE OVERSEAS INVESTMENT IN THE TOURISM SECTOR

The internationalization of Portuguese tourism firms started in the late 1990s, at about the same time that the Portuguese outward investment experienced a boom. This late entry in international markets might also reflect the fact that tourism enterprises were just then starting to be mature enough to venture overseas, benefiting from their experience and from the relationships established with international companies operating in the domestic market. The small size of the country, which is an important but also mature destination in the international tourism market, and also the increasing competition, might have prompted the desire to reach new markets.

Notwithstanding the evolution of the Portuguese outward investment in the tourism sector over the years, in the overall context, is still a negligible share in terms of the total FDI stock¹⁸. This might be attributed to the late entry of Portuguese companies in the international market, at a time when other sectors were already booming. In 1996, hotels and restaurants represented only 0.09% of the total FDI stock, while in 2007 it reached 0.56% (Breda, 2010). Although the figure was still insignificant, the investment stock has grown at an average annual rate of 50%, showing the dynamism of Portuguese tourism enterprises in terms of its international entry or expansion.

Another feature of the Portuguese outward investment in tourism is the dominance of Portuguese-speaking countries, being especially noticeable in Brazil. In late 1990s Brazil began to assume a dominant position, representing 76% of the total stock investment in 2007 (Breda, 2010). Other important markets include former colonies in Africa, particularly Mozambique and Cape Verde, which were the first countries to receive Portuguese investment, along with Angola. However, investment in Angola had stopped because of civil war and political instability and did not resume. However, if more recent data was available, it might have shown a different picture, given that recent investments were made in the hotel sector and more projects are underway in this country. In the same way, investment in hotel and restaurant sectors resembles the overall picture of Portuguese outward investment, being focused on the aforementioned countries.

Since information on outward investment in the tourism sector is scarce, it is not possible to present a profile on the internationalization process of Portuguese enterprises. It is, however, possible to infer some considerations, based on the limited existent literature, the news in the Press and the structure of the Portuguese tourism industry. The sector is fragmented and consists mostly of small and micro enterprises, similarly to what happens in many other European countries (Breda & Costa, 2007; Breda, Costa, & Costa, 2004, 2006; Buhalis & Peters, 2005; Costa, 2005). For this reason, globalization poses a big challenge to these enterprises that must strive for increasing competitiveness. However, some of them have already linkages with the exterior, owing to the inflow of foreign tourists and companies. At the time when internationalization in the tourism sector

¹⁸ Statistics on outward investment shows cumulative data of several activities, thus being very difficult to know the exact amount of investment per sector. Desegregate data for the tourism sector is not available for accommodation and catering services combined. The Bank of Portugal provides data on investment per non-resident sector but only stock investment, not publishing gross and net investment yearly figures.

has started, a significant share of hotels in Portugal (47.5%) was incorporated in international schemes, through franchising agreements, affiliation in chains or consortiums (this being the predominant form of involvement) (ICEP, 1998). The integration in business networks possibly contributed to awakening the interest of Portuguese companies to internationalize their operations and allowed them to gain the necessary know-how to manage subsidiaries overseas. A paradigmatic example is the partnership between Accor and the Amorim group, which lasted for 20 years and resulted in several investments in Cuba and Mozambique.

Even though the industry is mainly composed of small and micro enterprises, the internationalization process seems to be dominated by a few players, some of them integrated in big economic groups. It also seems to be concentrated in the hotel sector. However, this is just the tip of the iceberg. According to Breda (2010), there is also a significant number of small-scale ventures that do not pass through Portuguese official channels, thus remaining 'unknown'. And given that other tourism sub-sectors are not so capital-intensive, it is understandable why these projects do not reach the Press as well. Nonetheless, it is suggested that some of these small-scale investments are performed by Portuguese citizens living in the host countries. Although these might constitute a fair amount of the total number of projects abroad, the amount of capital invested is low, not being of surmount importance from the economic point of view, and not influencing much the FDI stock.

The internationalization of tour operators and travel agencies, given its characteristics of soft services, can be made through other forms that do not require direct operation in external markets, thus being even more difficult to identify. However, the internationalization of Portuguese tour operators does not seem very vibrant, probably because of the market dominance by major international players and the reduced relevance of Portugal as an outbound country, thus not allowing the acquisition and accumulation of international and market specific competences.

Portuguese investment in the area of tour operators and travel agencies mainly targets Spain and Brazil. There is also investment in the United Kingdom, Italy, France, Germany, the Netherlands, the United States and Angola. Representations of the main Portuguese airlines (TAP and SATA) were also found in Canada, United States and Brazil. This might suggest that there are three main motivations for investment: (i) to seize tourist flows to Portugal, especially those coming from important sources (as it is the case of Spain, the United Kingdom, Germany, France, the Netherlands and Italy); (ii) to exploit ethnic niche markets (as it is the case of Angola) and Portuguese emigrant communities (as it is the case of the United States and France); and (iii) to do the incoming of Portuguese tourists in important destinations for this market (almost all countries where there is Portuguese investment in these sectors).

In terms of players, it is evident the dominance of big companies, such as Agência Abreu, the largest travel agency in Portugal, with investments in Brazil, Great Britain, Spain, United States, Argentina and Angola. Other important players include companies integrated in economic groups with business in the tourism sector, as it is the case of the Visabeira, Teixeira Duarte and Lena groups, or hotel chains, such as Pestana, Vila Galé and Oásis Atlântico. These groups also possess international operations in the hotel sector, which is notably the sector that entails greater involvement in the host country.

6. PORTUGUESE FIRMS WITH INTERNATIONAL OPERATIONS IN THE HOTEL SECTOR

The hotel sector is configured as the main mover and protagonist of the internationalization of Portuguese tourism firms, in a process starting in the late 1990s, and accelerating in the 2000s in response to the phenomena of horizontal and vertical integration that have been taking place in world tourism.

In a study conducted by Breda (2010), the number of accommodation establishments resulting from Portuguese outward investment was estimated to be over 100. However, part of these establishments consisted of small individual units, most probably owned by private entrepreneurs that lived in those countries, thus not possessing a strategic orientation, being just an isolated operation to seize a business opportunity. It was visible the preponderance of South America and Africa as FDI destinations. The information revealed that that more than half (58 %) of the hotels was located in Brazil, the rest showing a higher preference for Mozambique and Cape Verde (13 % each), which was in accordance with the statistics on the position of FDI. There were also establishments in countries such as Venezuela, Argentina, South Africa, Angola, Guinea Bissau, São Tomé and Príncipe, Romania, East Timor, France (minority equity investment) and Morocco.

The dominance of Brazil is explained by the fact that the major Portuguese tourism groups had a presence in this country, and there were also a large number of small investors, mainly in the north-eastern region. This region attracted 80.7 % of hotels with Portuguese capital; and alone the states of Ceará, Rio Grande do Norte and Bahia concentrated 62% of these establishments (Breda, 2010). The smaller geographical distance between this Brazilian region and Portugal and its enormous tourism potential, particularly in terms of sun and sea tourism, create a favourable environment conducive to the Portuguese investment.

Today, the number of companies with international operations in the hotel sector is considerably lower, with a few companies reducing their participation in some destinations and others disinvesting totally. That is the case of Dorisol and Enotel, which were operating hotels in Brazil (seven and one, respectively) and now just have domestic operations. Tivoli Hotels, with two hotels in Brazil, no longer have Portuguese capital. In result of the financial problems of the Espírito Santo economic group, which owned the hotel chain, it was sold to foreign companies. On the other hand, there are two hotel chains that initiated their internationalization process (Sana and Dom Pedro). Overall, hotel chains have reinforced their international operations, not only in number of hotels, but also in the diversification of destinations and market segmentation. Most of the previous overseas investment only concerned hotels or resorts located in coastal areas, focusing on the leisure and family segments, with some companies focusing also on the business segment. Nowadays, hotel groups turned to the business segment, locating the hotels in big cities with commercial and business centers.

The most internationalized company is part of the Pestana group, with 21 hotels and resorts in 13 countries (Table 4), having recently expanded their operations in Europe, with the opening of hotels in London, Berlin, Amsterdam, Madrid and Barcelona. Apart from being one of the few Portuguese groups to invest in Europe (along with Sana Hotels), it consolidated its presence in Latin America and expanded to North America, having an hotel in the United States (Miami). Being a vertically integrated group, it enables to supply a large array of services in the whole tourism value chain and combine them in its international operations.

TABLE 4. PORTUGUESE COMPANIES WITH INTERNATIONAL OPERATIONS IN THE HOTEL SECTOR, 2007 AND 2018

companies	hotels abroad		countries		location of current hotels abroad
	2018	2007	2018	2007	
Pestana Hotels & Resorts	21	17	13	7	United States (1), England (1), Mozambique (2), São Tomé and Príncipe (3), Brazil (5), Germany (1), South Africa (1), Spain (2), Cape Verde (1), Netherlands (1), Morocco (1), Argentina (1), Venezuela (1)
Vila Galé Hotéis	9	3	1	1	Brazil (9)
Oásis Atlântico	8	7	3	2	Brazil (2), Cape Verde (4), Morocco (2)
TD Hotels	6	6	2	3	Angola (3), Mozambique (3)
Montebelo Hotels & Resorts	6	4	1	1	Mozambique (6)
Vip Hotels	5	1	1	1	Mozambique (3)
Amorim Turismo	4	1	2	1	Mozambique (1), Angola (3)
Porto Bay	3	2	1	1	Brazil (3)
Enotel	2	1	1	1	Brazil (2)
Sana Hotels	2	–	2	–	Angola (1), Germany (1)
Dom Pedro Hotels	1	–	1	–	Brazil (1)
Evidência Hotéis	1	1	1	1	Morocco (1)

Source: own construction based on Breda (2010) and the websites of the companies.

This group is, thus, a paradigmatic example of the Portuguese internationalization in the hotel sector, standing out from all the others, in terms of its international dimension. The second largest hotel chain is Vila Galé, having nine hotels in Brazil, with two more projects underway also in Brazil, one of

them in São Paulo for the business segment. Porto Bay and Enotel concentrate their investment in Brazil as well, while Vip Hotels and Montebelo Hotels and Resorts only operate in Mozambique. Oásis Atlântico is an interesting case, having no investment in Portugal, but exploring four hotels in Cape Verde and three in Brazil, with projects underway in both countries. There are other examples of companies that have diversified their investment country-wise, such as Sana Hotels, Amorim Turismo and TD Hotels, but the majority concentrate their investment in just one country. This might be a strategy to capitalize the accumulated experience and market knowledge in that specific location.

There are a few cases of companies integrated in economic groups that diversified their economic activities into the hotel business. That is the case of Teixeira Duarte, Visabeira, Amorim¹⁹, Espírito Santo²⁰, and Evidência groups. The profile of these groups is very diversified, their main activities ranging from banking and telecommunications to construction and manufacturing. Apart from Teixeira Duarte, which invested in six hotels in São Tomé and Príncipe, Mozambique and Angola, the others are present in less markets. Contrasting with hotel-specific companies, it is visible lesser intention to expand their international operations, especially to countries other than the first international market.

7. CONCLUSION

Globalization, driven by several factors, has been prompting a distribution of trade and investment flows, enabling growth for some developing countries. Tourism and leisure activities, influenced by and influencing globalization, are also being directed towards less developed countries. These, often lacking know-how and resources to develop the necessary infrastructures, sometimes encourage tourism FDI through local government's support schemes, being also natural targets of transnationals that aim to explore their location and cost advantages.

FDI in hotels and restaurants are often used to estimate tourism FDI at the international level, given that there are no comprehensive statistics on the sector, and these represent the major portion of total FDI in tourism. Evidence from some studies shows that FDI levels are low, which is partially explained by the frequent use of non-equity forms by transnationals operating in tourism-related services.

The international hotel industry is a dynamic industry sector, showing a growing trend in terms of properties and rooms. Although independently-owned properties represent the majority of rooms worldwide, there is evidence of increasing consolidation in the industry, with the major chains growing strongly in number of rooms and in the influence they exert upon the industry. The international hotel sector is thus dominated by a relatively small number of companies based in a few developed countries, in particular the United States and some Western European countries. Nonetheless, it is worth to note the emergence of transnationals from developing countries, notably China, showing a diversification of the sources, and also destination, of tourism FDI.

Portugal has a record of being mostly a recipient country of foreign investment, which has become especially significant after its accession into the European Economic Community in the mid-1980s. It was only in the following decade that outward FDI became relevant in the Portuguese economy, reflecting the growing involvement of Portuguese companies in the international market. These companies have mostly expanded into proximate countries, both geographically and culturally, being particularly evident the case of Spain and Brazil, thus evidencing a concentration of outward FDI. In recent years, despite the still relevance of EU countries, there has been a diversification of the destinations for Portuguese investment, with a greater focus in Portuguese-speaking African countries, as well as in central and eastern European countries.

Portuguese tourism companies, although being involved in the domestic market in international operations since long, through cooperative relationships with multinationals, they only started venturing overseas in the late 1990s, at about the same time that the outward investment experienced a boom. Tourism FDI, however, is still a negligible share in terms of the total FDI stock, possibly as a result of the late entry of the Portuguese companies in the international market. The investment has been made towards Portuguese-speaking countries, being specially marked in Brazil, Mozambique and Cape Verde.

¹⁹ Although Amorim Turismo nowadays is an independent company, originally it was integrated in the Amorim group, benefiting from its dimension and vast international experience.

²⁰ Tivoli Hotels were once part of the Espírito Santo Group, benefiting from its dimension and vast international experience.

Despite the relevance of the tourism sector in the Portuguese economy, and the increasing interest and growth of the outward investment in this sector, not many studies have focused on this phenomenon, being particularly difficult to know its real dimension. It is believed that even though the industry is dominated by small and micro enterprises, only a few players are active actors in the internationalization process of the tourism sector, particularly big economic groups, whose investment is concentrated in the hotel sector. However, this might be misleading given that there are also a significant number of Portuguese SMEs venturing in other countries, however many of them are not known given the small scale of the projects.

The hotel sector is the main mover and protagonist of the internationalization of Portuguese tourism firms. Investment in this sector is mainly concentrated in Brazil, which also might explain the increase of tourism flows towards this country since early 2000s. Geographic distance, thus, might not be regarded as a barrier to internationalization, being cultural proximity more significant.

The study aimed at the companies involved in internationalization processes enabled to get more insights on this phenomenon. The protagonists of the outward FDI movement in the tourism sector are very diversified, ranging from smaller to big-sized companies, late entrants to born-globals, independent firms to hotel chains or firms integrated in a business group, and hotel-specific firms to firms with other activities. The international experience of these groups is regarded as essential in gaining market knowledge. It is, thus, not surprising that the first market entry is generally in countries where the group is already internationalized.

REFERENCES

- Affolter, D. (2001). The tourism marketplace: New challenges. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 240-245). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Alexander, N., & Lockwood, A. (1996). Internationalisation: A comparison of the hotel and retail sectors. *Service Industries Journal*, 16(4), 458-473.
- Breda, Z. (2010). Network relationships and the internationalisation of the tourism economy: The case of Portuguese overseas investment in the hotel sector. PhD Thesis, University of Aveiro, Aveiro.
- Breda, Z., & Costa, C. (2007). Re-launching development in peripheral rural areas: The role played by tourism in a portuguese lagging area. In A. Raj (Ed.), *Sustainability, profitability and successful tourism* (pp. 125-140). New Delhi: Kanishka Publishers.
- Breda, Z., & Costa, C. (2013). The internationalisation process of tourism firms: The case of the hotel sector. In C. Tisdell (Ed.), *Handbook of tourism economics: Analysis, new applications and case studies* (pp. 137-170). Singapore: World Scientific Publishing.
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2004). Clustering and networking the tourism development process: a market driven approach for a small backwards tourist region located in central Portugal (Caramulo). In C. Petrillo & J. Sawrbrooke (Eds.), *Networking and partnerships in destination development and management* (Vol. 2, pp. 469-484). Naples: Enzo Albano.
- Breda, Z., Costa, R., & Costa, C. (2006). Do clusters and networks make small places beautiful? The case of Caramulo (Portugal). In L. Lazzeretti & C. Petrillo (Eds.), *Tourism local systems and networking* (pp. 67-82). Oxford: Elsevier.
- Brown, J. R., & Dev, C. S. (1997). The franchisor-franchisee relationship. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(6), 30-33.
- Buckley, P., & Geyikdagi, N. V. (1996). A theoretical explanation of international tourism investments. *Annals of Tourism Research*, 23(4), 941-943.
- Buckley, P. J., & Papadopoulos, S. (1988). Foreign direct investment in the tourism sector of the Greek economy. *The Service Industries Journal*, 8(3), 370 - 388.
- Buhalis, D., & Peters, M. (2005). SMEs in tourism. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Butler, R. (2001). Conclusions: Problems, challenges and solutions. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 296-309). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cetron, M. (2001). The world of today and tomorrow: The global view. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 18-28). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Cheater, A. P. (1995). Globalisation and the new technologies of knowing: Anthropological calculus or chaos. In M. Strathern (Ed.), *Shifting contexts: Transformations in anthropological knowledge* (pp. 117-130). London: Routledge.

- Cho, H. (2005, March 5). Political risk, labor standards, and foreign direct investment. Paper presented at the Annual Meeting of the International Studies Association, Honolulu, Hawaii.
- Clark, C. (2001). The future of leisure time. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 71-81). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Costa, C., Panyik, E., & Buhalis, D. (Eds.) (2013). *Trends in European tourism planning and organisation*. Bristol: Channel View.
- Costa, C., Panyik, E., & Buhalis, D. (Eds.) (2014). *European tourism planning and organisation systems: The European Union member states*. Bristol: Channel View.
- Costa, R. (2005). Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo. Unpublished MSc Thesis, University of Aveiro, Aveiro.
- Davé, U. (1984). US multinational involvement in the international hotel sector: An analysis. *The Service Industries Journal*, 4(1), 48-63.
- Dunning, J., & McQueen, M. (1982). Multinational corporations in the international hotel industry. *Annals of Tourism Research*, 9(1), 69-90.
- Dwyer, L. (2005). Trends underpinning global tourism in the coming decade. In W. F. Theobald (Ed.), *Global Tourism* (3rd ed., pp. 529-545). Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Ekholm-Friedman, K., & Friedman, J. (1995). Global complexity and the simplicity of everyday life. In D. Miller (Ed.), *Worlds apart: Modernity through the prism of the local* (pp. 134-168). London: Routledge.
- EC (2010). Europe, the world's No. 1 tourist destination: A new political framework for tourism in Europe. Brussels: European Commission.
- EC (2019). Transnational business cooperation. https://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/business-portal/internationalisation-tourism-businesses/transnational-business-cooperation_en. Last accessed: 04/02/2019.
- Endo, K. (2006). Foreign direct investment in tourism: Flows and volumes. *Tourism Management*, 27(4), 600-614.
- Fayall, A., & Garrod, B. (2005). From competition to collaboration in the tourism industry. In W. F. Theobald (Ed.), *Global tourism* (3rd ed., pp. 52-73). Amsterdam: Butterworth Heinemann.
- Frechtling, D. (2001). World population sans standardof living: Implications for international tourism. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 39-60). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Go, F. (1989). The international hotel industry: Capitalizing on change. *Tourism Management*, 10(3), 195-200.
- Go, F., & Klooster, E. (2005). Managing globalization. In D. Buhalis & C. Costa (Eds.), *Tourism management dynamics: Trends, management and tools* (pp. 137-144). Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Go, F., & Pine, R. (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. London: Routledge.
- Hannertz, U. (1992). *Cultural complexity: Studies in the social organization of meaning*. New. York: Columbia University Press.
- Hjalager, A.-M. (2007). Stages in the economic globalization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 34(2), 437-457.
- Holjevac, I. A. (2003). A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century. *International Journal of Hospitality Management*, 22(2), 129-134.
- ICEP. (1998). *Internacionalização das empresas de turismo: Novas tendências*. Lisboa: ICEP.
- Ivanov, S., & Ivanova, M. (2016). Do hotel chains stimulate globalisation?. *Tourism Management Perspectives*, 19, 102-108.
- Johnson, C. (2002). Locational strategies of international hotel corporations in Eastern Central Europe. Unpublished PhD thesis, University of Fribourg, Fribourg.
- Knowles, T., Diamantis, D., & El-Mourhabi, J. B. (2004). *The globalization of tourism and hospitality: A strategic perspective* (2nd ed.). London: Thomson Learning.
- Koudal, P., & Engel, D. A. (2006). Globalization and emerging markets: The challenge of continuous global network optimization. In H. L. Lee & C.-Y. Lee (Eds.), *Building supply chain excellence in emerging economies* (pp. 37-66). Springer.
- Lafferty, G., & Fossen, A. v. (2001). Integrating the tourism industry: Problems and strategies. *Tourism Management*, 22(1), 11-19.
- Litteljohn, D. (1997). Internationalization in hotels: Current aspects and developments. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(5/6), 187-192.
- Litteljohn, D., & Roper, A. (1991). Changes in international hotel companies' strategies. In R. Teare & A. Boer (Eds.), *Strategic hospitality management*. London: Cassell.
- Moutinho, L. (2000). Trends in tourism. In L. Moutinho (Ed.), *Strategic management in tourism* (pp. 3-16). Wallingford: CABI Publishing.

- Mowforth, M., & Munt, I. (2015). *Tourism and sustainability: Development, globalisation and new tourism in the Third World* (4th ed.). London: Routledge.
- Müller, H. (2001). Tourism and hospitality into the 21st century. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 61-70). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Nickson, D. (1999). A review of hotel internationalisation with a particular focus on the key role played by American organisations. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 53-66.
- Olsen, M. (1999). Macroforces driving change into the new millennium: Major challenges for the hospitality professional. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 371-385.
- Olsen, M. (2001). Hospitality and the tourist of the future. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 206-215). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Olsen, M., Crawford-Welch, S., & Tse, E. (1991). Strategic hospitality management: Theory and practice for the 1990s. In R. Teare & A. Boer (Eds.), *Strategic hospitality management* (pp. 213-226). New York: Cassel.
- Peric, V. (2005, 24-26 November). Tourism and globalization. Paper presented at the 6th International Conference of the Faculty of Management Koper, Congress Centre Bernardin, Slovenia.
- Smeral, E. (1998). The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4), 371-380.
- Statistica (2018). <https://www.statista.com/statistics/197869/us-hotel-companies-by-number-of-properties-worldwide/>
- Todd, G. (2001). World travel and tourism today. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- UN (1980). Transnational corporations in international tourism. New York: United Nations Centre on Transnational Corporations.
- UNCTAD (2007). FDI in tourism: The development dimension. New York: United Nations.
- UNESC (1980). Transnational corporations in international tourism. New York: United Nations Economic and Social Council.
- UNWTO (2010). 2009 international tourism results and prospects for 2010. Retrieved January 22nd, 2010, from http://www.unwto.org/pdf/Barometro_1_2010_en.pdf
- UNWTO (2011). Tourism towards 2030: Global overview. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2018). Tourism Highlights 2017. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO (2019). UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2019. Madrid: World Tourism Organization.
- UNWTO & SNV (2010). Manual on tourism and poverty alleviation: Practical steps for destinations. Madrid: World Tourism Organization and Netherlands Development Organization.
- Weinstein, J. (2018). Hotels 325. Retrieved December 20th, 2018, from http://www.marketingandtechnology.com/repository/webFeatures/HOTELS/H1807_SpecialReport_Intr_o.pdf
- Whitla, P., Walters, P. G. P., & Davies, H. (2007). Global strategies in the international hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 26(4), 777-792.
- Willmott, M., & Graham, S. (2001). The world of today and tomorrow: The European picture. In A. Lockwood & S. Medlik (Eds.), *Tourism and hospitality in the 21st century* (pp. 29-38). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- WTTC (2018). Travel & Tourism Economic Impact 2018: World. London: World Travel & Tourism Council.
- Zhao, J. L., & Olsen, M. D. (1997). The antecedent factors influencing entry mode choices of multinational lodging firms. *International Journal of Hospitality Management*, 16(1), 79-98.

