

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

## Relatório do Grupo de Trabalho

Criado pelo Despacho do Primeiro-Ministro nº 9224/2011



Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Presidência do Conselho de Ministros

Versão 12/10/11

## Índice do relatório referente à agenda do Grupo de Trabalho

Documentos distribuídos aos membros no jantar de 25 de Julho, no Grémio Literário

[Despacho nº 9224/2011 \(1\)](#)

[Normas de funcionamento \(2\)](#)

[GTI&D \(3\)](#)

### **26 Julho – 3ª feira**

09h 00 – 1ª Reunião ordinária (1)

[Nota](#) informal e seus dois anexos

Submissões: [nota](#) da reunião na CIP

### **28 Julho – 5ª feira**

09h 30 – Audição 1: AICEP

[Submissões](#)

10h 00 – Audição 2: IPAD

[Submissões](#) e [Documentação recebida](#)

10h 30 – Audição 3: IAPMEI

[Submissões](#) e [Documentação recebida](#)

11h 00 – Audição 4: CPI

[Anexos](#)

11h 30 – Audição 5: GPEARI MF

[Submissões](#) e [Documentação recebida](#)

12h 15 – Audição 6: Turismo de Portugal

[Submissões](#) e [Documentação recebida](#)

### **29 Julho – 6ª feira**

09h 00 – Audição 7: AIP

[Submissões](#) e [Documentação recebida](#)

10h 30 – Audição 8: SOFID

[Documentação recebida](#)

**01 Agosto – 2ª feira**

09h 30 – Audição 9: Confederação do Turismo

10h 00 – 2ª Reunião ordinária (2)

[Nota](#) informal incluindo índice do relatório

[Submissões dos membros](#)

**02 Agosto – 3ª feira**

09h 30 – Audição 10: SIRP/ SIS e SIED

10h 30 – Audição 11: Plataforma Portuguesa das ONGD

[Submissões](#)

11h 30 – Audição 12: Fórum para a Competitividade

[Submissões](#)

12h 30 – Audição 13: UIF

**03 Agosto – 4ª feira**

09h 00 – Audição 14: AEP

10h 00 – Audição 15: CCCM, IICT, IC

[Submissões](#)

**04 Agosto – 5ª feira**

09h 30 – Visita ao Turismo de Portugal (3)

12h 00 – Audição 16: Consultoria de recursos humanos e associativismo empresarial

15h 00 – Reunião entre o IICT, CCCM e IC no IICT (4)

**05 Agosto – 6ª feira**

16h 00 – Audição 17: Energia

[Submissões](#)

**08 Agosto – 2ª feira**

09h 30 – Audição 18: DGAE-MEE

[Submissões](#)

10h 30 – Audição 19: Conselho de Garantias Financeiras para a Exportação e Investimento – MF

[Submissões](#)

11h 15 – Audição 20: DGATE-MNE

12h 00 – Audição 21: ACL

[Submissões](#)

13h 00 – Audição 22: Engº Carlos Brazão

[Submissões](#)

**08 Agosto – 2ª feira**

13h 30 – Almoço de trabalho na ROPM (5)

15h 00 – Audição 23: DESIGN

Submissões

Documentação recebida

**09 Agosto – 3ª feira**

09h 00 – Audição 24: Câmara comércio e Indústria Árabe Portuguesa

Submissões

09h 30 – 3ª Reunião Ordinária (6)

Nota informal

Submissões dos membros

16h 30 – Reunião na CIP com Associações Sectoriais e Regionais da CIP (7)

Documentação recebida (versão revista da submissão na audição 7)

17h 30 – Reuniões de trabalho com funcionários da AICEP no IICT (8)

Anexos

**10 Agosto - 4.ª feira**

10h00 – Reunião de preparação de documento sobre articulação com IPAD (CCCM, IICT e IC), no IC (9)

**11 Agosto – 5ª feira**

09h 00 – Visita à AICEP (10)

Submissões

11h 00 – Visita ao IAPMEI (11)

Submissões

**12 Agosto – 6ª feira**

09h 00 – Visita ao IPAD (12)

Submissões

11h 00 – Visita a GPEARI MF (13)

Submissões

14h 30 – Audição 25: Brunswick

Submissões

15h 30 – Audição 26: SPGM

Anexos e Submissões

**16 Agosto – 3ª feira**

09h 30 – 4ª Reunião Ordinária (14)

Nota informal

Submissões

13H 30 – Almoço de trabalho na ROPM (15)

**17 Agosto – 4ª feira**

09h 30 – Audição 27: Dra. Teresa Moura

Anexos e Submissões

10h 30 – Audição 28: GPEARI-MF

**18 Agosto – 5ª feira**

09h 30 – Reunião com Dr. Lauro António no IICT (16)

Submissões

12h 00 – Audição 29: Prof. José Fernando Santos - INSEAD/MIT

Submissões

13h 30 – Almoço de trabalho na ROPM (17)

15h 00 – Audição 30: Dr. Miguel Cadilhe

16h 00 – Reunião extraordinária a continuar a 4ª (18)

Nota informal

Documento definitivo da CIP revendo o da reunião 7 (Carta de Transmissão)

**22 Agosto – 2ª feira**

09h30 – Audição 31: Dr. Basílio Horta

10h 30 – 5ª Reunião Ordinária (19)

Nota informal

13h 30 – Almoço de trabalho na ROPM (20)

**25 Agosto – 5ª feira**

09h 30 – Visita a AICEP (21)

Submissões

11h 30 – Visita a IAPMEI (22)

Submissões

13h 30 – Almoço na ROPM para aprovação da Proposta de Projecto de Relatório (23)

15h 00 – Audição 32: PSE do SIS

Submissões

17h 00 – Reunião com Prof. Paulo Pinho na NOVASBE (24)

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

**29 Agosto – 2ª feira**

11h 00 – Visita AICEP (25) (1 página)

. [Documentação recebida](#)

15h 30 – 6ª Reunião Ordinária (26) (31 páginas)

. [Nota informal](#)

. [Apresentação](#) Sumária do Projecto de Relatório (em revisão)

**05 Setembro – 2ª feira**

09h 30 – 7ª Reunião Ordinária (27)

. [Nota informal](#)

11h 00 – [Apresentação](#) do Projecto de Relatório ao Governo (28) (24 páginas)

13h 00 – Almoço de trabalho na ROPM, para definir prazos de revisão e apresentação pública (29)

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## Notas das Audições

**Audição 1:** [AICEP](#)

**Audição 2:** [IPAD](#)

**Audição 3:** [IAPMEI](#)

**Audição 4:** [Comissão Para a Internacionalização](#)

**Audição 5:** [GPEARIME](#)

**Audição 6:** [TP](#)

**Audição 7:** [Associação Industrial Portuguesa](#)

**Audição 8:** [SOFID](#)

**Audição 9:** [Confederação do Turismo Português](#)

**Audição 10:** [SIRP/ SIS e SIED](#)

**Audição 11:** [Plataforma Portuguesa das ONGD](#)

**Audição 12:** [Fórum para a Competitividade](#)

**Audição 13:** [UIF](#)

**Audição 14:** [Associação Empresarial Portuguesa](#)

**Audição 15:** [CCCM, IICT, IC](#)

**Audição 16:** [Consultoria de recursos humanos \(Dr. José Vaz Pinto\)](#)

**Audição 17:** [Energia \(Eng.º Pedro Sampaio Nunes\)](#)

**Audição 18:** [DGAE-MEE](#)

**Audição 19:** [CGFEI – MF](#)

**Audição 20:** [DGATE-MNE](#)

**Audição 21:** [Associação Comercial de Lisboa](#)

**Audição 22:** [Imagem \(Eng.º Carlos Brazão\)](#)

**Audição 23:** [Design \(Dra. Gúta Moura Guedes\)](#)

**Audição 24:** [Câmara de Comércio e Indústria Árabe Portuguesa](#)

**Audição 25:** [Country branding \(Rurik Ingram, Brunswick\)](#)

**Audição 26:** [Sociedade Portuguesa de Garantias Mútuas](#)

**Audição 27:** [Dra. Teresa Moura](#)

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

## Notas das Audições

**Audição 28:** [GPEARI-MF](#)

**Audição 29:** [Prof. José Fernando Santos](#)

**Audição 30:** [Dr. Miguel Cadilhe](#)

**Audição 31:** [Dr. Basílio Horta](#)

**Audição 32:** [PSE do SIS](#)

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**Nota resumo de audição 1, Eng.º José Vital Morgado**

Esta audição teve início com a apresentação da estratégia da Agência, que passa por uma proximidade crescente às empresas exportadoras e potencialmente exportadoras. Foi referido que cerca de 50 gestores de clientes acompanham a tentativa de chegar às médias empresas exportadoras. Esta estratégia, assim como um conjunto de outros documentos, incluindo contribuições de vários colaboradores da AICEP, estão explicitados na [listagem](#) de submissões da AICEP, que inclui anexos. O responsável pela audição informou que os gestores de clientes se encontram divididos entre o apoio às grandes empresas, essencialmente no que se refere aos seus investimentos em Portugal e no exterior, e no apoio às PME's que pretendem começar a exportar ou a expandir as suas actividades nos mercados externos. Realçou que, actualmente, a co-localização da rede externa da Agência com as Embaixadas de Portugal está perto dos 70%, mas o objectivo é aumentar esta percentagem. Aludiu ainda a reuniões recentes com o Primeiro-Ministro e à existência de programas específicos para o México, a Colômbia e o Panamá, bem como a participação em visitas oficiais. Sugeriu que é fundamental uma maior coordenação entre os organismos nacionais que desenvolvem actividades promocionais no estrangeiro, nomeadamente o Turismo de Portugal, o Instituto Camões, o IPAD, etc. Referiu a necessidade de haver programas promocionais específicos para zonas do mundo onde se registam grandes crescimentos económicos, e onde Portugal ainda tem uma presença empresarial reduzida. Quanto ao orçamento de €30 milhões referiu que o contrato com o Estado não foi cumprido pelo anterior governo, para além do *fee* de gestão de €4 milhões para 55 pessoas vindas da antiga API. Em resposta a uma pergunta afirmou que as melhores práticas são da vizinha Espanha.

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

IPAD - Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento

**Nota resumo de audição 2, Prof. Manuel Correia**

O Prof. Manuel Correia apresentou a actividade do IPAD, da qual salientou 80% da ajuda pública ao desenvolvimento, que resulta de linhas de crédito administradas pelo Ministério das Finanças e se dirige a empresas ou universidades portuguesas, que pode causar dificuldades no CAD da OCDE. Mencionou a falta de coordenação com ministérios sectoriais e apelou para uma visão global da cooperação por parte do governo.

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

**Nota resumo de audição 3, Prof. Miguel Cruz**

O IAPMEI não dispõe de uma rede externa com os instrumentos financeiros para os mercados externos adaptados à estratégia de internacionalização e correspondente plano de negócios. A inovação deve ser uma prioridade para o desenvolvimento, assim como o recurso a determinadas despesas na área do apoio à internacionalização das empresas no regime de *de minimis*, tendo em atenção as restrições associadas à legislação comunitária sobre auxílios de estado. Os modelos espanhol e holandês foram apresentados como bons exemplos no que diz respeito às regras de Sistemas de Incentivos. Destacou-se ainda que havia em Portugal mecanismos da chamada “engenharia financeira”, nomeadamente na Garantia Mútua, que era uma boa prática. Finalmente mencionou-se a relação com os países do Leste Europeu, com os quais o IAPMEI colaborou na montagem de Programas e de quem tem recebido também contributos interessantes. O IAPMEI submeteu um conjunto de [documentos](#) que reforçam as propostas apresentadas ao Grupo de Trabalho.

CPI - Conselho para a Promoção da Internacionalização

**Nota resumo de audição 4, Eng.º Francisco Van Zeller**

O responsável explicou a origem e a missão deste Conselho para a Promoção da Internacionalização no sentido de se constituir um centro de coordenação das actividades dos diversos organismos públicos e privados, relacionados com a Internacionalização.

O Conselho resultante da concretização desta ideia foi oficialmente instituído pelo anterior PM e incluía, além do Presidente proposto pelas 3 principais associações empresariais, os Presidentes destas, os Presidentes do IAPMEI e da AICEP e representantes dos Ministérios das Finanças, Economia e Negócios Estrangeiros. Incluía também o coordenador e um Conselho Consultivo previsto (Prof. Daniel Bessa) que nunca ocupou o lugar nem o Conselho Consultivo funcionou. Mostrou grande interesse na criação de um banco de fomento de exportação (BFE) aproveitando a 3ª licença bancária do BPN. Falou-se ainda da possibilidade de agregar o IAPMEI com a AICEP, dadas as dificuldades existentes no funcionamento da AICEP no estrangeiro que poderiam eventualmente ser melhor corrigidas sob a tutela do MNE deixando a actividade em Portugal conjugada com o IAPMEI. Assim sendo, em Portugal aproveitar-se-ia o “know-how” de 6000 empresas e no estrangeiro a gestão dos contratos internacionais.

**Nota resumo das audições 5 e 28, Prof. Inês Drumond, Dra. Renata Mesquita, Dra. Rosa Caetano e Dr. Enrique Gallan**

A delegação do GPEARI entregou os slides da apresentação que havia preparado para a audição, sobre o Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras, fruto da parceria do GPEARI com a AICEP Portugal Global ([ver submissões](#)). A Dra. Renata Mesquita, a pedido do responsável, efectuou uma descrição sumária da estrutura do GPEARI, destacando a área da DSCI, à qual compete assegurar, directamente ou sob sua coordenação, as relações internacionais do MF, em articulação com os demais Serviços desse Ministério. Referiu que a DSCI é composta por duas Divisões: Divisão de Relações Multilaterais e Divisão de Relações Bilaterais, sendo que a primeira efectua o acompanhamento das Instituições Financeiras Internacionais de apoio ao desenvolvimento e dinamiza e divulga, em parceria com a AICEP, as oportunidades de negócio que estas IFI podem proporcionar aos agentes económicos nacionais. A segunda é responsável pela cooperação técnica institucional na área das finanças públicas, acompanhamento dos instrumentos financeiros que o Ministério coloca ao dispor dos países alvo da cooperação portuguesa, como sejam, linhas de crédito e empréstimos concessionais e, ainda, pela preparação das cimeiras bilaterais na área de competências do MF. Em relação à cooperação técnica institucional, salientou a existência de 5 Programas Integrados de Cooperação e Assistência Técnica em Finanças Públicas (PICATFin) com os PALOP. O Grupo de Trabalho da Internacionalização e Desenvolvimento colocou três questões aos elementos do GPEARI: que estratégia tem o GPEARI para fomentar o aumento do número de representantes portugueses nas IFI; qual a relação GPEARI/ SOFID e o que tem feito o GPEARI para “estimular” a actividade da SOFID; e como interage ou que parcerias tem o GPEARI com as associações privadas. No seguimento da visita ao GPEARI, o grupo de trabalho recebeu do Director Geral de Impostos uma [submissão](#) em resposta à solicitação que lhe foi dirigida e prestou um esclarecimento a pedido da Professora Inês Drumond.

Turismo de Portugal

**Nota resumo de audição 6, Dr. Luís Patrão**

O responsável deu relevo à necessidade de promoção interna (a nível regional) e externa, nomeadamente na preparação e divulgação de eventos estruturantes, na promoção turística regional, nos eventos âncora e na qualificação da oferta turística. Foi solicitado o envio posterior de alguma documentação, nomeadamente os trabalhos de "branding" desenvolvidos pela empresa *WolfOllins* para o Turismo. Como complemento dessa informação, foi dito que seria, igualmente, remetido um trabalho que elenca as campanhas de publicidade desenvolvidas pelo Turismo desde o início da década de 90 até à presente data. O Grupo de trabalho recebeu a informação solicitada, assim como submissões e outra documentação anexa, incluindo os estatutos da instituição.

**Nota resumo de audição 7, Comendador Rocha de Matos, Dr. André Magrinho**

O responsável seguiu o relatório preparado conjuntamente pela AIP, AEP e CIP. Apontou algumas falhas e soluções no caminho para uma internacionalização efectiva com as consequências que daí advêm em matéria de política económica e internacionalização empresarial, nomeadamente: a desarticulação entre organismos públicos e entre estes e as associações empresariais de referência; 4 mercados (Espanha, Alemanha, França e Inglaterra), em 2010 representaram cerca de 81% do total das nossas exportações de bens para a Europa, que *per si* configura um elevado grau de concentração das nossas exportações (70%); a fragilidade das articulações entre indústria/universidade/governo, afigurando-se um factor penalizador para o reforço da cadeia de valor da economia e para uma estratégia de exportação, como aliás ficou patente nos estudos subjacentes às Cartas Regionais da Competitividade; a proliferação de organismos públicos com intervenção na área da internacionalização conjugada com uma coordenação frágil também explica a falta de eficácia, eficiência e oportunidade na acção externa.

O potencial exportador está nas cerca de 6 mil empresas com dimensão média inferior a cem trabalhadores. As exportações para outros países da CPLP cresceram 300%. Angola tem um papel relevante, que agora começa também a estender-se ao Brasil, sugerindo-se a criação de plataformas de instalação e parcerias nestes países. No triângulo Europa, Mercosul e África estão quase 1,8 mil milhões de potenciais consumidores. Referiu-se a necessidade de trazer para a fileira de exportação outras PME's e de redimensioná-las para o mercado internacional. Alertou-se para a possibilidade de, numa primeira fase, criar-se uma Agência para o Desenvolvimento Empresarial (ADE), com um Conselho Estratégico constituído pelos números um dos diversos institutos e presidido pelo Primeiro-Ministro, e com a participação dos Ministros das Finanças, dos Negócios Estrangeiros, da Economia, o Presidente da ADE e de três representantes do Sector Empresarial. Todavia, surge a questão de saber como afinar ritmos de interface e financiamentos. Qual o papel, então, das plataformas privadas neste quadro? Poder-se-ia criar um banco especializado para as PME's (entidade com fundos mistos, predominantemente privados), financiado através da emissão de dívida. Numa primeira fase, seria um "quase-banco", uma IFIC, que só numa fase posterior passaria a aceitar depósitos.

Em síntese, o Presidente do CG da AIP-CCI transmitiu a ideia que, em relação ao tema em discussão, tem vigorado um modelo fragmentado institucionalmente, com uma coordenação frágil e uma presença estatizante forte, devendo caminhar-se para um modelo assente numa coordenação ágil e eficaz com base numa plataforma público-privada com uma participação efectiva das associações empresariais de referência.

SOFID - Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento, Instituição Financeira de Crédito

**Nota resumo de audição 8, Doutor António Rebelo de Sousa, Dr. Diogo Gomes de Araújo**

O responsável apresentou a SOFID e fez o seu enquadramento no quadro da cooperação internacional, que pode ser lido na nota submetida. Saliu a necessidade imperativa de aumentar o capital social de 10 para 20 milhões de euros, visto que actualmente há uma limitação de 2,5 milhões por operação. Mencionou o potencial de crescimento português para a internacionalização, e nesse contexto o interesse pela actividade da SOFID, numa altura em que a disponibilidade de financiamento é menor em Portugal, mas é possível em contacto com congéneres de outros países. Mostrou interesse numa das licenças bancária do BPN ou no Banco Efisa. Não tomou posição sobre a existência de um *benchmark* dado pela EDFI austríaca detida pela associação de exportadoras com garantia do estado.



Confederação do Turismo

**Nota resumo de audição 9, Eng.º José Carlos Pinto Coelho**

O responsável apresentou a entidade enquanto representante de todas as associações privadas de turismo, que é uma área extremamente competitiva e, por isso, muito sensível às alterações de preços. Saliu que a AICEP não tem investido no turismo e que os próprios embaixadores desperdiçam recursos. Propôs uma fusão entre o IAPMEI e a AICEP, com a possibilidade de crescimento de 30% em volume de negócios. Apresentou o exemplo espanhol, onde se investe na promoção das cidades. Em Portugal Lisboa poderia ser apresentada como centro de negócios internacional, competindo com Madrid e Barcelona. Nesta linha defendeu um sistema de incentivos, como os que existem em Madrid, para que empresas internacionais se instalassem em Lisboa, promovendo o turismo de negócios e, por acréscimo, o restante. Defendeu a região do Algarve como local privilegiado para se viver todo o ano. Com os meios tecnológicos existentes e a mobilidade que os voos *lowcost* possibilitam, Portugal, particularmente o Algarve, pode ser apresentado como o local ideal para se viver e se gozar uma reforma. Nesta lógica os eventos, que podem resultar de projectos de parcerias públicas e privadas, têm de ser criados como marcas de desenvolvimento, inseridos num quadro constitucional, com orientações estratégicas definidas superiormente.

SIRP / SIED - Sistema de Informações da República Portuguesa/ Serviço de Informações Estratégicas de Defesa  
PSE / SIS—Programa de Segurança Económica do Serviço de Informações de Segurança

### **Nota resumo das audições 10 e 32**

O Secretário-Geral do Sistema de Informações da República Portuguesa, Dr. Júlio Carneiro Pereira, acompanhado de dois colaboradores directos, apresentou o Serviço de Informações Estratégicas de Defesa e o Serviço de Informações de Segurança. Na sequência da troca de impressões havida, comprometeu-se a enviar informações complementares. Essas informações, de carácter reservado, foram enviadas ao Coordenador do Grupo de Trabalho. Dado que até ao final do ano irá dar-se um Conselho Superior de Informações, seria de relevar que se estabelecessem grandes linhas e temas estratégicos na área da chamada *competitive intelligence*, envolvendo o SIED e o SIS, nomeadamente o Programa de Segurança Económica.

Na audição 32, o Dr. Horácio Pinto, responsável pelo PSE, inserido no SIS, completou a audição anterior. O PSE consiste essencialmente na protecção do conhecimento, na análise de oportunidades e riscos de investimentos e agentes de influência, na aplicação de sanções internacionais, nomeadamente através das alfândegas. Investiga, igualmente, pretensos investidores.

Este programa está caracterizado num documento que foi submetido. Foram colocadas algumas questões, nomeadamente como se poderia efectivar a *economic intelligence*, de que forma se apoiavam as entidades e quais os critérios para a concessão de apoio às mesmas, qual a dimensão média das organizações e qual o âmbito sectorial. Salientou-se que os apoios se estabeleciam através de contactos pessoais e de acções de sensibilização e, também, através de uma abordagem preventiva por iniciativa dos interessados.

**Nota resumo de audição 11, Dra. Hermínia Ribeiro, Engº. João Rabaça e Dr. Pedro Cruz**

Os responsáveis salientaram, desde logo, que a Plataforma Portuguesa das ONGD era importante no quadro da cooperação para o desenvolvimento, educação para o desenvolvimento e ajuda humanitária, assumindo-se como um parceiro estratégico do Estado. A Plataforma foca-se em países em vias de desenvolvimento, sobretudo nas áreas da água, saneamento, energia, educação, saúde e capacitação técnica. As dificuldades apontadas são o distanciamento sentido relativamente à estratégia global de cooperação, pelo que há a necessidade premente que uma entidade faça essa coordenação. Apresentaram os seus pontos fortes como sendo a grande capacidade de execução, conhecimento do terreno e de captação de investimento externos, nomeadamente na área dos fundos europeus de desenvolvimento. Muitas vezes, são as ONGD que permitem a entrada das empresas em alguns países e a sua internacionalização, visto que mitigam o risco (responsabilidade social e empresarial). O benchmark assenta nas parcerias portuguesas, voltadas para o espaço da lusofonia, e na cooperação com o Estado, em sintonia com a proposta que submeteram.

Fórum para a competitividade

**Nota resumo de audição 12, Dr. Pedro Ferraz da Costa**

As propostas do Fórum para a Competitividade foram expressas pelo Dr. Pedro Ferraz da Costa, que alertou para o facto de o país se ter começado a industrializar a partir de 1975 e que desde então a política tem sido a de construção de infra-estruturas, com uma grande asfixia da legislação sobre arrendamento e licenciamento. A resposta aqui esboçada, entregue de forma mais desenvolvida ao Grupo de Trabalho como uma submissão, passa por fazer uma análise das políticas públicas, com uma lista com os principais entraves, como o de saber porque razão as empresas saem do nosso país. Há claramente um problema, que é uma fuga à definição de prioridades. No contexto geral é ainda preciso monitorizar o custo-benefício para se saber onde se pode acrescentar valor. Esboçou-se uma crítica contra o ICEP que, na opinião do responsável, passou a ser um instrumento de recirculação de recursos financeiros.

UIF - Unidade de Informação Financeira

**Nota resumo de audição 13, Dra. Sílvia Pedrosa**

A UIF portuguesa segue o modelo policial, como o dos países nórdicos e Alemanha; na restante Europa predomina o modelo administrativo, ou independente, ou ainda integrado nos Bancos Centrais ou Ministérios das Finanças ou Economia. É uma estrutura nacional que recebe as comunicações das entidades obrigadas. Está inserida dentro da Polícia Judiciária, o que é uma especificidade portuguesa, uma vez que em França e no Luxemburgo a legislação sobre as UIF é diferente.

A informação financeira que mais não é que um conjunto de dados que associam bens e vantagens à prática do ilícito, é tratada em comunicações suspeitas da não razoabilidade financeira (vide Lei 25/2008, de 5 de Junho). A informação financeira recebida através das comunicações suspeitas (e só esta) pode ser utilizada em processo penal. A UIF lucra por ter acesso à PJ, devido ao acesso às bases de dados criminais. No entanto, não tem acesso às bases de dados da Segurança Social. No contexto da CPLP existem 4 UIF's, mas com realidades e desenvolvimentos muito diferentes.

**Nota resumo de audição 14, Eng.º José António Barros**

As estruturas empresariais CIP, AIP e AEP entregaram ao grupo de trabalho, no quadro de uma parceria estratégica, uma proposta com um modelo orgânico que serve o âmbito da internacionalização e desenvolvimento. Neste sentido, foram apontados alguns problemas estruturais, que devem ser tidos em conta na construção deste novo modelo. A primeira questão levantada prendeu-se com a dimensão das nossas PME's, que são de longe mais pequenas e menos bem organizadas que as congéneres europeias. Propõe-se assim uma aposta em ganhos de escala nestas estruturas empresariais (fusão e/ou concentração mais ACE para exportações). Apontaram-se como problemas o envelhecimento bruto da capacidade produtiva, a ausência de investimento, a retirada dos apoios dos bancos, a questão dos seguros de crédito que funcionam razoavelmente na Europa, embora estejam agora mais caros. O crescimento deverá ocorrer fora da União Europeia, na OCDE, nos mercados emergentes, onde exista uma taxa de demografia significativa: arco atlântico, CPLP, embora na diáspora do Brasil haja a desvantagem das taxas às importações, Magreb, Extremo Oriente (ex. Indonésia – aproximação de plataformas tipo Hong Kong). Em Singapura, por exemplo, existe um *GermanCenter* que aloja 140 empresas (pequenas empresas com sensivelmente 10 pessoas, que na Alemanha são médias empresas). Este é um modelo a seguir, mas há que perceber que as aproximações aos mercados são diferentes. A estratégia para os mercados tradicionais são as assessorias, nos emergentes faz todo o sentido fazer feiras (Brasil, Moscovo, Tunes, Teerão), e nos mercados mais maduros fazem-se mostras. O responsável pela AEP alertou ainda para a sobreposição da AICEP à AEP e AIP: com a junção de AEP com AIP formou-se a CEP, que depois passou a CIPCEP, cabendo à CIP o Conselho Económico e Social e à AEP e AIP o trabalho mais concreto no terreno. Em 2005, estava então constituída a CEP, mas quando se tratou de escolher um presidente os trabalhos abortaram. Salientou-se a existência de sete câmaras de comércio mais as duas das regiões autónomas, que nos próximos dois anos deverão ser reduzidas para apenas uma câmara de comércio e indústria. Concluiu-se que a recente reclassificação do sistema de garantia mútua, com o *downgrading* da República, e com o estrangulamento do crédito, fez com que as PME's deixassem de ter alavancagem.

CCCM - Centro Cultural e Científico de Macau

IC - Instituto do Camões

IICT - Instituto de Investigação Científica Tropical

**Nota resumo de audição 15, Prof. Luís Filipe Barreto (CCCM), Dra. Conceição Casanova (IICT), Prof. Ana Paula Laborinho (IC), em audição conjunta**

Nesta audição foram salientadas as valências de todas as instituições, designadamente na participação em várias redes internacionais. A Língua portuguesa é central na actividade de cada uma destas entidades. O Prof. Luís Filipe Barreto mencionou a importância de preservar a 'marca' Macau. A Prof. Ana Paula Laborinho defendeu a internacionalização da língua, mencionando a definição de grandes blocos estratégicos passa pela CPLP, Europa, Magreb e Oriente, América do Norte e Ásia (Índia e China). A Dra. Conceição Casanova falou do benchmark do IICT, assente na rede CPLP. Para todos foi evidente a necessidade de conjugar sinergias, através de acções conjuntas, para uma maior visibilidade, aproveitando redes externas e relevando a língua portuguesa como língua de ciência.

**Nota resumo de audição 16**

O responsável referiu o crescente contributo das associações empresariais na internacionalização de algumas áreas. Mencionou ainda a articulação com as câmaras de comércio, evitando duplicação de estruturas e custos. Uma das valências da consultoria nos recursos humanos é a capacidade de avaliação de pessoas e organizações, através de diagnósticos organizacionais e sugestões de formação. Há uma actualização constante das bases de dados. A apresentação submetida salienta o papel da empresa que dirige em Angola, ilustrando a ligação empresarial entre a Europa e a CPLP.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



ENERGIA - Pedro Sampaio Nunes (ex Secretário de Estado CTI)

**Nota resumo de audição 17**

O responsável identificou, desde logo, um das principais questões que ameaçam a economia nacional: as matérias-primas alimentares e energéticas. O mundo atravessa uma alteração de paradigmas, o que fez disparar os preços do petróleo (que esteve na base da crise de 2007/2008). A alternativa comercialmente viável existente é a produção de biocombustíveis face ao petróleo, preferencialmente produzidos em Portugal (que pode suprir até 10% das necessidades). Esta produção deveria ser feita em cooperação com Angola e Moçambique (a área arável disponível é de cerca de 54 e 50 milhões de hectares, respectivamente) ou com o Brasil. A produção nos PALOP em parceria com empresas nacionais e empresas desses países pode cobrir a totalidade das necessidades (cerca de 5 milhões de hectares de terra arável), substituindo as importações actuais de petróleo e permitindo a reexportação dos produtos transformados. Portugal poderia ser uma porta de entrada na Europa para biocombustíveis (ex. Sines). Parte da matéria-prima poderia ser produzida em solo nacional e o remanescente nos PALOP's. Para isto, terá de haver um mecanismo de certificação dos critérios de sustentabilidade (a entidade em Portugal é o INEGI) à imagem do funcionamento da API, agora na AICEP. Para facilitar o processo de criação das parcerias, licenciamento e concessão dos terrenos, deveria existir um mecanismo de “*fast track*”, tendo como núcleo a AICEP com acordos de funcionamento expedito com as congéneres como a ANIP em Angola. Em conjunto com o Turismo, a Agro-indústria deveria ser identificada como área prioritária da acção externa da diplomacia económica, e a organização administrativa adaptada às necessidades de uma promoção eficaz da colaboração nesse sector. Identificou-se a Argentina como líder a emergir rapidamente nesta área e referiu-se que quer a Argentina quer o Brasil estão a investir em bases estratégicas para entrar no mercado europeu, nomeadamente em plataformas de armazenamento e processamento em Antuérpia e Bilbao (quando poderiam usar Sines). Por outro lado, deveria ampliar-se a capacidade da acção diplomática, ampliando e adaptando a rede dos cónsules-honorários, de maneira a criar uma estrutura que ampliasse, coordenando devidamente a sua acção com as linhas de actuação da diplomacia portuguesa.

As propostas de promoção e captação de investimento estrangeiro, internacionalização da economia portuguesa e cooperação para o desenvolvimento foram desenvolvidas numa apresentação que foi entregue como submissão ao Grupo de Trabalho, assim como um documento com sugestões na área da energia.

**Nota resumo de audição 18, Dr. Mário Lobo**

A DGAE é, talvez, a única entidade que não segue o modelo dos GPEARI (vide [submissões](#)). Esta assimilou e manteve as competências a nível multilateral e de política comercial comum. No quadro da política comercial, a Direcção-Geral das Actividades Económicas articula-se com o MNE bem como com outros Ministérios. O âmbito da política comercial comum da UE foi alargado com o Tratado de Lisboa, no sentido de incluir também a política de investimento directo. A DGAE tem acompanhado a nível técnico as negociações com a Comissão, que assegura a participação dos Estados Membros. Estão previstos no Tratado os Acordos Bilaterais de Investimento, que podem ser estabelecidos com países terceiros, não prioritários para a UE, mas que cada um dos Estados Membros tome como tal. Os acordos bilaterais de investimento estabelecem regras gerais em matéria de investimento (o Direito Internacional regula, com especificações que as partes consideram de actuação prioritária). Note-se que a responsabilidade de negociação pertencia à ex-ICEP. Aquando da criação da AICEP, foi entendimento da Agência que o seu estatuto não lhe permitia continuar a negociar e celebrar estes acordos. A DGAE assinou com a AICEP um protocolo no qual se estipula que a responsabilidade pela negociação técnica desses acordos passaria a ser liderada pela DGAE, assim como a negociação em sede OCDE das Directrizes aplicáveis às empresas multinacionais (a DGAE assegura a parte institucional, negociando-as). A DGAE centraliza também a negociação de acordos de cooperação económica com países terceiros. O âmbito destes acordos tende a ser mais lato do que o do MEE, com a DGAE a centralizar os contributos de outros Ministérios e entidades (Turismo, Consumidores, Energia, Transportes, Medicamentos, Segurança Florestal, Regras fitossanitárias) e a negociação da redacção dos acordos com a sua contraparte em países terceiros e/ou com as Embaixadas desses países em Lisboa.

**Nota resumo de audição 19, Dra. Graça Montalvão Fernandes**

Nesta audição foi apresentada a actividade do Conselho (vide [submissão](#)), que foi criado em 2007, quando se alterou o seguro de crédito à exportação. Entendeu-se que as garantias deveriam ser emitidas pelo Estado. Tem como principais funções dar pareceres sobre operações de crédito, essencialmente sobre exportação comercial (garantia de seguro de crédito). O Conselho é constituído pelo representante do MF e um vogal, um representante do ME (que veio da AICEP) e um representante do MNE (DGATE-MNE) mais dois peritos (indicados pelo Governo). O Banco de Portugal já foi membro do Conselho de Garantias (quando havia a possibilidade de ‘jogo’ entre taxas de câmbio e taxas de juro).

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

**Nota resumo de audição 20, Embaixador Francisco Esteves**

O responsável salientou que o interesse nacional específico foi deixado um pouco de parte face às agendas impostas – grande tropismo Bruxelas/ONU. Houve um ingresso de investimento angolano num curto espaço de tempo. Deu-se, igualmente, a emergência do Brasil, da China, da Índia. A AICEP é encarada como um parceiro natural, considerando-se que a informação deveria ser *on time* para os embaixadores. A relação entre esta Direcção e as embaixadas deve estar integrada numa cadeia, onde se integra a AICEP. A partilha imediata de informação representa um benefício para todas as partes envolvidas, sendo a considerar uma relação mais fluida entre todos. As co-localizações, podem corresponder a uma racionalização de recursos, com forte representação nas embaixadas da AICEP. Tem necessariamente de haver uma síntese de instrumentos integrados (vide o exemplo das embaixadas britânica e as nórdicas que são praticamente delegações comerciais).

Entre a DGATE-MNE e os Ministérios ditos técnicos existem boas relações (equipas muito competentes), mas tem de haver uma base técnica com reflexão política. O responsável arguiu que o MNE não deve, nem pode, ter opinião sobre associações empresariais que são demasiado sectoriais.

ACL – Associação Comercial de Lisboa

**Nota resumo de audição 21, Dr. Bruno Bobone, Dr. Pedro Madeira Rodrigues**

A ACL desenvolveu uma proposta para potenciar a internacionalização e o desenvolvimento da economia portuguesa, apresentada em sete pontos, designadamente potenciar o papel dos embaixadores, rever o modelo de funcionamento da AICEP e potenciá-la como Centro de Informação e Formação, rever os apoios do Estado e da UE às exportações e internacionalização, reforçar a imagem de Portugal no exterior e envolver neste processo a diáspora portuguesa. A proposta entregue ao Grupo de Trabalho durante a audição foi depois revista e submetida. Sobre a importância do papel dos embaixadores, mencionou-se que o mesmo deve ser potenciado de acordo com uma sensibilidade empresarial, de modo a promover a captação e promoção de negócios, centralizando na AICEP a responsabilidade pública pela promoção externa (visão pro-activa). Propôs-se, igualmente, integrar as embaixadas na AICEP, alargando o papel dos delegados desta, numa comunhão de objectivos. Os responsáveis pela audição mencionaram a criação de uma rede de inteligência estratégica, que pudesse compreender o funcionamento dos mercados. Referiram também que as câmaras de comércio podem ser complementares à actividade da AICEP. Destacaram positivamente o facto de funcionarem com capitais privados e de não dependerem de subsídios ao financiamento, que consideraram desde logo uma má política. Sobre o CPI, foi referido que se trata de um duplo investimento e, que por isso não deveria existir, tendo sido também anunciada a junção da ELO e da CIEP numa só entidade. A ACL propõe a criação de uma verdadeira imagem de Portugal e a promoção de boas práticas, à semelhança de alguns exemplos na Argentina, no Chile, no Uruguai e no México.

Carlos Brazão

**Nota resumo de audição 22, Eng.º Carlos Brazão**

Durante esta audição, o Eng. Carlos Brazão, quadro da CISCO exprimindo-se a título pessoal mencionou o potencial português, reconhecendo que o fraco crescimento da economia nacional e a falta de cultura empreendedora são travões ao crescimento. O investimento nas exportações pode inverter esta tendência. Os *upsides* estão na internacionalização, deve por isso, haver uma estratégia para a criação de riqueza. Como nota referiu que 18% do investimento directo estrangeiro passou dos países desenvolvidos para os países em vias de desenvolvimento. Assim é preciso mudar alguns paradigmas, nomeadamente a centralidade e a percepção. O país deve acolher investimentos, actuando nos clusters de centros de decisão internacionais (ex. California-Israel Chamber of Commerce – Israel é uma *start up nation*) e criando *selling-points* (rede campus acolhimento, infra-estruturas internacionais competitivas).

Salientou a questão dos benefícios fiscais, nomeadamente a do Decreto-Lei n.º 249/2009 de 23 de Setembro, que estabelece um regime fiscal de IRS de 20% para expatriados que optem por Portugal para a sua residência. Apontaram-se ainda exemplos a seguir: lusofonia, EUA (Califórnia e Florida); S. Francisco como *hub* alternativo (250 mil passageiros/ano), tendo em conta que o sucesso requer implementação sustentada, patrocínio ao mais alto nível e um conjunto de estratégias para a promoção da nossa economia além-fronteiras. Finalmente, mencionaram-se ideias como os projectos-piloto ou as *one-stop-shops*.

Em documentos entregues ao Grupo de Trabalho, alguns depois da audição, o Eng.º Carlos Brazão apresentou propostas sobre a preparação interna para a internacionalização e desenvolvimento da economia portuguesa e sobre eixos de acção internacionais que podem acelerar a retoma económica.

DESIGN - Guta Moura Guedes

**Nota resumo de audição 23**

A responsável da *Experimenta Design* baseou a sua apresentação ao Grupo de Trabalho num documento acompanhado de uma série de publicações referentes a eventos que patrocinou. Salientou a importância da ligação do design à indústria e ao artesanato, tendo em conta a fragilidade dos recursos humanos disponíveis e a dificuldade actual de internacionalização com a marca Portugal. Na verdade, a percepção desta marca não estava suficientemente estabelecida quando disparou o risco do país.

Como os portugueses são bons diplomatas, cosmopolitas, *entrepreneurs*, podem e devem desenhar-se novos canais, numa estratégia de cruzamento, sem prejudicar os privados. A necessidade de reestruturação é evidente, para isso há que ter coe-rência e capacidade de inovar, apostando na diplomacia cultural e científica através do conceito de *thought and made in Por-tugal* que sugere a “coragem da escolha”. Salientou ainda o papel das redes sociais.

Câmara Comércio e Indústria Árabe Portuguesa

**Nota resumo de audição 24, Dr. Allaoua Karim Bouabdellah e Dr. Filipe Santos**

O responsável salientou que o mercado árabe poderá ser uma porta de saída para o mercado da economia portuguesa (tanto em PME's como em grandes empresas). Foram explorados dois mercados para possível investimento, designadamente a Arábia Saudita e a Argélia. Cada um destes países apresenta um ambiente favorável aos negócios e excelentes relações bilaterais. Tratam-se de dois grandes mercados com abundância de recursos naturais e com políticas de desenvolvimento definidas. Como exemplo foi referido que já há cerca de 4000 portugueses a trabalhar na Argélia. Mencionou-se também o interesse do Dr. Jorge Sampaio pela Câmara de Comercio e Indústria Árabe Portuguesa. O contexto destes dois mercados foi aprofundado numa apresentação entregue ao Grupo de Trabalho.



### **Nota resumo de audição 25, Rurik Ingram**

Valendo-se de uma apresentação em português e inglês preparada para o efeito, o responsável pela agência internacional de comunicação Brunswick, com sede em Londres, começou por referir que a captação de investimento estrangeiro é feita sobretudo através dos canais de comunicação, logo há que estruturá-los de forma eficiente. Há alguns anos atrás, havia 20/30 países para investir, agora são 20/30 países onde não se deve investir. A aposta de internacionalização deve ser feita na consultoria e gestão. Deve fazer-se um estudo para saber em que sectores é que se podem atrair investimentos estrangeiros. Foram dados vários exemplos como o da Colômbia, que copiou o modelo irlandês (cerca de 6 meses de estudo): turismo, investimento e comércio. A Proexport é uma agência independente que recruta profissionais do sector privado e aposta em produtos não tradicionais (diversificação da economia), estão também envolvidos em reuniões presidenciais. Em Portugal há que estabelecer políticas nacionais realistas, o apoio governamental deve ser unitário, numa só frente, conjugando diferentes esforços, e a visão deve ser global e estável. A publicidade é dispendiosa e, por vezes, pouco eficaz. É necessário perceber o mundo dos investimentos e fazer briefings. Como exemplos referiram-se as campanhas realizadas pela Itália e pela França, que são caras e apresentam poucos resultados.

SPGM – Sociedade de Investimento

**Nota resumo de audição 26, Dr. José Fernando Figueiredo**

O responsável salientou que o sistema Nacional de Garantia Mútua assenta em três pilares: Sociedades de Garantia Mútua (SGM), que prestam garantias a favor das Pequenas e Médias Empresas (PME) ou entidades representativas destas; Um fundo nacional de “resseguro”, que cobre parte do risco das SGM, alavancando a sua capacidade de apoio às PME. Este mecanismo, dotado com fundos públicos, denomina-se Fundo de Contra Garantia Mútuo (FCGM); Uma entidade “coordenadora” de todo o sistema, que gere o FCGM e dinamiza quer a criação e desenvolvimento das SGM, quer a imagem do produto garantia mútua em favor das PME, ao mesmo tempo que presta diversos serviços não operacionais a todas as entidades do Sistema, sob a lógica de um centro de serviços partilhados. Essa entidade é a sociedade piloto inicial, a SPGM – Sociedade de Investimento, S. A., que funciona, na prática, como “holding” do Sistema. Há, portanto, 4 sociedades de garantia mútua, num total de 57 mil accionistas. O efeito multiplicador do sistema de garantia mútua foi expresso na documentação entregue ao Grupo de Trabalho. Foi ainda mencionado o fundo público de contra-garantia e o projecto moçambicano da criação da primeira sociedade de garantia mútua.

Teresa Moura (ex-delegada da AICEP e ex-Secretária de Estado dos Assuntos Europeus)

### **Nota resumo de audição 27**

A Dra. Teresa Moura salientou que o processo de fusão ICEP ao API se arrastou demasiado, perdendo-se tempo necessário para outras tarefas fundamentais. O ICEP funcionou melhor quando englobava comércio, investimento e turismo foi neste período que a articulação foi mais eficaz. Dada a dificuldade de coordenação entre organismos é necessária a identificação e hierarquização de prioridades e desenvolver a capacidade de actuar por antecipação (a área do investimento tem imperativamente de funcionar por antecipação).

Como resposta a uma questão esclareceu que, de facto, no primeiro semestre de 2008, a rede externa não recebeu instruções estratégicas por mercado. Enviaram-se cerca de 200 mensagens de correio electrónico, apresentando o país. Estes contactos não deviam ser feitos com empresas operando em Portugal. Nas boas práticas, os eventos devem ser continuados, com impacto no mercado regularmente. O primeiro contacto com as empresas não pode ser feito via correio electrónico ou carta, mas criado a partir de iniciativas focalizadas como seminários económicos com 20 a 30 CEO das empresas seleccionadas, com espaço para debate sobre questões concretas das condições para o IDE em Portugal e /ou da oferta nacional para exportação.

Deveria ser equacionada a dimensão e estrutura da rede externa e sua articulação com o Embaixador. Deveria, igualmente, equacionar-se a solução dos expatriados, fazendo a contratação de locais qualificados muito mais baratos e com maior agilidade.

Falta algum enquadramento da diáspora empresarial, que pode e deve ser muito mais valorizada e aproveitada para importação de produtos portugueses e projectos de investimento em Portugal. Alertou ainda para o facto da área dos mercados públicos estar insuficientemente aproveitada, bem como a área dos negócios ligados a instituições monetárias multilaterais. Articulação e selectividade (ex: articulação com QREN) são palavras-chave para maior eficácia nos resultados. O desenvolvimento desta intervenção foi submetido como "Nova orgânica de apoio à internacionalização", com um conjunto de anexos que complementam a proposta.

José Fernando Santos – INSEAD / MIT

### **Nota resumo de audição 29**

A internacionalização de uma economia depende da experiência internacional das suas pessoas. Uma pessoa é “internacional” quando praticou o bastante da sua actividade no seu país e num outro. Deve-se internacionalizar para crescer e apropriar o valor, para desenvolver e criar valor. Integrar não é uma decisão nem uma estrutura, é um processo (um desenvolvimento entre “nós” e “eles”). Quanto mais o mundo for global, mais as diferenças nacionais contam, pelo que se deve promover o conhecimento do impacto das diferenças nacionais, o conhecimento local no estrangeiro, o relacionamento local no estrangeiro, a inclusão de quadros locais no estrangeiro. A revelação do desempenho da empresa é fundamental (descobrir se existe ou não vantagem competitiva). O responsável salientou a importância de fazer renascer o programa Contacto do ex-ICEP. Hoje Via Verde e ontem Vinho do Porto, são exemplos da promoção da imagem dos portugueses. Os portugueses e os seus feitos concretos são o esteio da imagem de Portugal e a internacionalização e desenvolvimento devem atender ao processo mais do que à estrutura, conforme demonstrado na [documentação](#) que entregou.

Miguel Cadilhe

**Nota resumo de audição 30**

O responsável salientou a importância da introdução dos custos de contexto na API, assim como a figura de gestor de clientes e o conselho de embaixadores. Na API trabalhavam cerca de 50 pessoas, com a integração na AICEP possivelmente passou a funcionar pior. Há que fazer uma análise de custos e benefícios para aferir a racionalidade da AICEP, uma vez que Portugal não é muito atractivo para o investimento estrangeiro. Tem necessariamente de se reforçar economicamente os embaixadores (reforço da diplomacia económica). Questionou-se ainda a possibilidade de haver um embaixador a tratar de vários países, evitando tantos gastos. Em relação ao turismo, o responsável disse que o cruzamento com este é fundamental para a captação de investimento estrangeiro.

Basílio Horta

### **Nota resumo de audição 31**

O actual deputado começou por salientar que em 2005, na API, trabalhavam cerca de 40 pessoas e era uma instituição muito bem organizada. Funcionava como uma autêntica boutique do investimento. No entanto, não havia uma rede de angariação do investimento. A sua missão era servir empresas (o gestor era o elo entre a empresa e a agência).

O ICEP estava mais direccionado para o comércio externo. Assim foi até 2007.

O processo de fusão que, entretanto, estava em curso entre ICEP e IAPMEI foi parado pelo governo PS. Entendeu-se, então, que se deveria fusionar API com ICEP (Ministro Pinho). Apesar do responsável não concordar com a fusão, aceitou o convite para o novo organismo, de modo a que não se perdesse todo o trabalho bem feito da API. Fez-se, igualmente, uma reformulação do ICEP.

Os princípios da AICEP basearam-se nalgumas componentes: - a manter o que era a API intocável – o grande investimento; - atracção do investimento estrangeiro (a rede externa perdeu qualidade, ficou aquém do desejado); - criação de um sector para as PME's – o IAPMEI dava músculo internamente e a agência aquando do processo de internacionalização.

Deve perceber-se que não há PME's para internacionalizar se não houver formação (papel da capacitação). A parte administrativa não era necessária (a AICEP funcionaria bem com três administradores executivos).

O que se fez, então, bem na AICEP? Regra geral, as empresas reconhecem que a AICEP estava do lado delas. A ligação com a Comissão de Trabalhadores também funcionou bem (a imagem da casa era e é boa). A gestão financeira correu bem. Praticamente não foram ao orçamento de Estado. Um exemplo de benchmarking é, sem dúvida, o custo de contexto (que já vinha da API, do tempo do Dr. Cadilhe).

Quanto a problemas, algumas dificuldades de natureza mais genérica e outras de natureza mais geral (propositura de instrumentos legislativos). O contrato-programa com o Governo (Ministro Teixeira dos Santos) demorou muito tempo a ser negociado e acabou por não se poder fazer. Não foi cumprido.

A rede externa poderia ter sido mais desenvolvida (os mercados deviam ter sido escolhidos em função das pessoas e das especificidades).

E quanto ao futuro? No entendimento do responsável, não se deve fazer mudanças muito profundas, mas sim perceber o que é a internacionalização e concentrar recursos/mecanismos nesse sentido. A AICEP deveria depender do PM, ainda que este possa delegar (visão global e transversal do que é internacionalizar).

Do ponto de vista teórico, seria interessante criar um mega-instituto de empresa com Turismo de Portugal. Se se optar por uma 'reforma' modesta não se deve incluir o turismo, mas em algo mais estrutural seria imperativo incluí-lo. E como se financia isto? Ou através de receitas próprias ou através de orçamento de Estado. Deveria haver um só capital de risco.

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## Notas das Reuniões e das Visitas

1. [1ª Reunião ordinária](#)
2. [2ª Reunião ordinária](#)
3. Visita a TP
4. [Reunião entre IICT, CCCM e IC no IICT](#)
5. Almoço na Residência Oficial a continuar a audição
6. [3ª Reunião Ordinária](#)
7. [Reunião na CIP com associações sectoriais e regionais](#)
8. [Reuniões de trabalho com funcionários de AICEP no IICT](#)
9. Reunião entre responsáveis de IPAD, CCCM, IICT e IC, no IC
10. [Visita a AICEP](#)
11. [Visita a IAPMEI](#)
12. [Visita a IPAD](#)
13. Visita a GPEARI MF
14. [4ª Reunião Ordinária](#)
15. Almoço na Residência Oficial a continuar a reunião
16. [Reunião sobre cinema com Dr. Lauro António no IICT](#)
17. Almoço na Residência Oficial a continuar a audição
18. [Reunião extraordinária a continuar a 4ª](#)
19. [5ª Reunião Ordinária](#)
20. Almoço na Residência Oficial a continuar a reunião
21. [Visita a AICEP](#)
22. [Visita a IAPMEI](#)
23. Almoço na Residência Oficial para aprovação do Projecto de Relatório
24. [Reunião com Prof. Paulo Pinho no Palacete Henrique de Mendonça](#)
25. Visita a AICEP
26. [6ª Reunião Ordinária](#)
27. [7ª Reunião Ordinária](#)
28. Apresentação do Projecto de Relatório ao Governo
29. Almoço na Residência Oficial, para definir prazos de revisão e apresentação pública

## GRUPO DE TRABALHO DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO

### Nota resumo da Reunião n.º 1 – 2011.07.26 – 15h00-17h00

Formalizaram-se as regras básicas de funcionamento: decidiu-se que a comunicação para o exterior seria assumida pelo coordenador, definiu-se a data e hora das reuniões ordinárias e começaram a marcar-se audições com entidades públicas e privadas bem como visitas às mais relevantes, para conhecer *in loco* a realidade do seu funcionamento.

No início dos trabalhos, o Senhor Primeiro-Ministro cumprimentou os membros do grupo, manifestou vontade de interagir com eles e salientou o desejo de receber propostas em Agosto, tendo em conta a urgência da missão do grupo no actual quadro europeu e mundial.

O despacho constitutivo, informação sobre a quase totalidade dos serviços e organismos incluídos no perímetro da coordenação, o calendário das sessões e outros aspectos do funcionamento do grupo constavam da documentação entregue a todos os membros no jantar inaugural da véspera. A troca de impressões então iniciada continuou, formalizando-se as seguintes decisões:

- aprovação das regras básicas de funcionamento do GTI&D ([anexo 1](#));
- a comunicação para o exterior do GTI&D é assumida pelo Coordenador;
- definição da data e hora das reuniões ordinárias previstas até à extinção do grupo em 7 de Setembro:

Reunião n.º 2 – 1 de Agosto, 9h30

Reunião n.º 3 – 9 de Agosto, 9h30

Reunião n.º 4 – 16 de Agosto, 9h30

Reunião n.º 5 – 22 de Agosto, 9h30

Reunião n.º 6 – 29 de Agosto, 17h00

Reunião n.º 7 – 5 de Setembro, 9h30

- irão sendo progressivamente marcadas audições com as entidades públicas e privadas, seguindo-se visitas às mais relevantes, para conhecer *in loco* a realidade do seu funcionamento ([anexo 2](#));

- na reunião n.º 4, de 16 de Agosto, cada um dos membros apresentará a sua ideia/proposta de “plataforma comum”.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



## ANEXO 1

**MISSÃO E FUNCIONAMENTO DO GRUPO DE TRABALHO DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO (GTI&D) criado pelo Despacho do Senhor Primeiro-Ministro, n.º 9224/2011, de 20 de Julho de 2011, publicado no Diário da República, II Série, n.º 141, de 25 de Julho 2011.**

O GTI&D tem por missão realizar as tarefas elencadas no ponto 2. do despacho constitutivo as quais implicam a identificação dos instrumentos de política pública associados a cada serviço e organismo do Estado, no âmbito da política económica externa. Conforme indica o preâmbulo, trata-se de *“consagrar uma plataforma comum que fortaleça a diplomacia económica e que assegure uma adequada articulação com outras plataformas representativas do sector privado”*. Constam de documento anexo alguns dos objectivos do projecto, um cronograma indicativo e elementos sobre os organismos potencialmente envolvidos na plataforma.

Assim, e com vista a tornar o mais eficiente possível a missão do GTI&D, elencam-se as suas regras básicas de funcionamento:

1. O GTI&D tem a composição definida no ponto 3. do despacho constitutivo, sendo coordenado pelo Professor Doutor Jorge Braga de Macedo.
2. Compete ao Coordenador do GTI&D representar o Grupo de Trabalho, convocar e dirigir as reuniões e fixar a respectiva agenda, executar as suas deliberações, designar o seu substituto em caso de impedimento ou ausência e, em geral, dinamizar os trabalhos e assegurar o cumprimento da missão a cargo do grupo.
3. O Dr. Pedro Amaral e Almeida, Assessor Jurídico do Gabinete do Primeiro-Ministro, assume a função de Secretário do GTI&D o qual presta assessoria jurídica ao grupo, envia as convocatórias das reuniões, assegura a presença das pessoas nas audições, inter-vém nas reuniões e audições e elabora a nota resumo das mesmas. Nas suas ausências e impedimentos, o Secretário designa o seu substituto com a concordância do Coordenador.
4. Sem prejuízo da existência de um plano prévio indicativo com as datas das reuniões a realizar, estas são convocadas pelo Coordenador que fixa o dia e a hora das mesmas.
5. A convocatória das reuniões é feita por correio electrónico para os endereços dos membros do grupo, com a máxima antecedência possível, com a inclusão da respectiva ordem do dia.
6. As deliberações do grupo são aprovadas por unanimidade podendo o Coordenador sujeitar a votação alguma matéria a qual é aprovada por maioria dos membros presentes, com voto de qualidade do Coordenador em caso de empate.
7. O Gabinete do Primeiro-Ministro e a Secretaria-Geral da Presidência do Conselho de Ministros asseguram o apoio logístico e técnico ao GTI&D, que funciona na chamada “sala de crise” da Residência Oficial.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## **ANEXO 2**

### **Reuniões / audições realizadas e a realizar**

#### **5.ª feira, 28 de Julho**

09h30 – AICEP (Eng.º José Vital Morgado)  
10h00 – IPAD (Prof. Augusto Correia)  
10h30 – IAPMEI (Prof. Miguel Cruz)  
11h00 – CPI (Eng.º Francisco Van Zeller)  
11h30 – GPEARI MF (Mestre Enrique Martinez Galan)  
12h15 – Turismo de Portugal (Dr. Luís Patrão)

#### **6.ª feira, 29 de Julho**

09h00 – AIP (Comendador Rocha de Matos, Dr. José Eduardo Carvalho e Dr. André Magrinho)  
10h30 – SOFID (Dr. António Rebelo de Sousa)

#### **2.ª feira, 1 de Agosto**

9h30 - Confederação do Turismo (Eng.º José Carlos Pinto Coelho)  
Nota: a reunião n.º 2 do grupo de trabalho iniciar-se-á assim que acabe esta audição.

#### **3.ª feira, 2 de Agosto**

11h30 – Forum para a Competitividade (Dr. Pedro Ferraz da Costa)

#### **4.ª feira, 3 de Agosto**

09h00 – AEP (Eng.º José António Barros)

#### **5ª feira, 4 Agosto**

09h 30 – Visita a Turismo de Portugal

#### **3.ª feira, 9 de Agosto**

16h30 - Reunião na CIP com Associações Sectoriais e Regionais da CIP no anfiteatro da CIP  
Nota: a reunião n.º 3 do grupo de trabalho realiza-se neste dia às 9h30

#### **5ª feira, 11 Agosto**

09h 00 – Visita a AICEP  
11h 00 – Visita a IAPMEI

#### **6ª feira, 12 Agosto**

09h 00 – Visita a IPAD  
11h 00 - Visita a GPEARI MF

**Nota resumo da Reunião n.º 2 – 01.08.2001 – 10h00-12h00**

Definiram-se metodologias de trabalho, propôs-se um índice para balizar objectivos e acertaram-se prazos. Salientou-se a importância de definir países com exemplos de *benchmarking* e discutiu-se a necessidade de definir o perímetro da coordenação prevista no despacho incluindo os instrumentos de política disponíveis.

No início dos trabalhos, o coordenador do grupo de trabalho deu nota das audições anteriores e das visitas aos cinco organismos mais relevantes (a começar pela AICEP cujo anterior presidente seria convidado a assistir). Sublinhou a importância de uma análise ponderada, sistemática e célere na missão definida no despacho constitutivo. Definiram-se metodologias de trabalho, propôs-se um índice para balizar objectivos e acertaram-se prazos.

Aprovou-se o seguinte índice:

- Sumário Executivo (3 páginas)
- Secção 1
  - Introdução do trabalho (1 página)
- Secção 2
  - Sumário da Situação Actual (5 páginas) – Dr. Nuno Thomaz
- Secção 3
  - Problemas (3 páginas) - Eng. Carlos Moreira da Silva
- Secção 4
  - Mecanismos e Instrumentos de Política (4 páginas) – Sr. Prof. Dr. Luis Campos e Cunha
- Secção 5
  - Soluções Institucionais Alternativas (10 páginas)
    - Subsecção I
      - Elenco de várias hipóteses: prós e contras (com base em apresentações até 16 de Agosto)
    - Subsecção II
      - Sugestão do grupo de trabalho
- Conclusão (2 páginas)

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Os membros do grupo de trabalho comprometeram-se a apresentar os seus textos até dia 8 de Agosto, 2.<sup>a</sup> feira.

Salientou-se a importância de definir países com exemplos de *benchmarking*, nomeadamente Noruega, Colômbia (como exemplo de *new kid on the block*, com o Proexport e o *branding* na dependência directa do Presidente da República), Brasil (acentuando o ponto na importância da lusofonia), Espanha, França, Áustria (modelo de SOFID privada), Holanda, Itália. Referiu-se que, neste contexto, seria importante ler um estudo que a Boston Consulting Group fez (especificar).

Discutiu-se a necessidade de definir o perímetro da coordenação prevista no despacho indo para além dos organismos até aos instrumentos. Por exemplo, distinguindo o *business development* da cooperação no que toca ao IPAD.

A plataforma comum definir-se-á nos moldes de uma parceria entre o público e o privado. De notar, dadas as audições, a possível necessidade de agregar o CIP com AIP/AEP.

Referiu-se um caso importante na Noruega em que 4 ministérios foram supridos dando origem a uma só entidade: Innovation Norway. Nesta entidade trabalham cerca de 700 pessoas, o que num quadro de restrição, será certamente um exemplo de boas práticas. Acordou-se, por isso, contactar o embaixador da Noruega em Portugal para uma audição, de modo a conhecer em detalhe esta realidade. O Eng.º Carlos Moreira da Silva sugeriu que o Prof. José Fernando Santos do INSEAD fizesse uma apresentação ao grupo, o que foi aceite.

**Nota resumo da Reuniões 4 e 9, CCCM - Prof. Luís Filipe Barreto e Dr. Rui Dantas, IICT — Dra. Conceição Casanova, Dra. Teresa Albino e Doutor Vítor Rodrigues, IC — Prof. Ana Paula Laborinho e Dr. Mário Filipe, IPAD - Dra. Inês Rosa**

As instituições envolvidas partilharam com o grupo de trabalho um conjunto de considerações consensuais, que se traduziram na disponibilidade para projectos de investigação comuns, estas são expressas numa nota conjunta submetida ao Grupo de Trabalho. O IICT e IC têm uma articulação com o IPAD, que deve ser melhorada, no entanto o CCCM não tem, até agora, nenhum tipo de envolvência. Referiu-se a necessidade de um Conselho Coordenador da Cooperação, que permita cruzar os planos de actividades e as linhas de acção dos vários organismos que trabalham na cooperação. Mencionou-se ainda o aproveitamento da rede do IC (centros e bases de dados online) para formação e divulgação de projectos de investigação, publicações, exposições itinerantes do IICT e CCCM e outros materiais e recursos (educativos, centros de ciência viva tropical).

O IICT e o IC julgaram profícuo o conjugar de sinergias entre os diferentes organismos. Pelo CCCM a partilha com ambas as instituições deve passar pelo acervo bibliográfico e pela itinerância de exposições. No âmbito da lusofonia global, o CCCM vê desde logo vantagem em cooperar com os PALOP's. Pelo IPAD, salientou-se que seria importante a integração num só ministério, pois existe descoordenação política. Uma vez que os projectos a financiar são apresentados de fora para dentro, por países em vias de desenvolvimento, não há possibilidade de financiar directamente projectos portugueses. No entanto a possibilidade de cruzamento de planos de actividades, sobretudo em acções desenvolvidas nos PALOP's, deve ser tida em conta. Sobre a criação de um selo/marca comum de cooperação portuguesa referiu a do IPAD, pelo que sugeriu poder criar-se outra. Quanto à sugestão de um Conselho Coordenador de Cooperação, defendeu a coordenação da cooperação feita pelo IPAD, aceitando a possibilidade de um conselho estratégico que defina linhas gerais de actuação. O CCCM reforçou a sua a posição em documentação submetida ao grupo de trabalho.

**Nota resumo da Reunião n.º 3 – 09.08.2001 – 09h30-12h30**

Foram lidas as notas de resumo das audições realizadas, tendo os membros do grupo contrastado os casos de boas práticas e profissionalismo com audições pouco informativas na apresentação das instituições, identificação de problemas e sugestão de soluções. Quanto ao relatório, foram apresentadas as secções 2 e 4, esta previamente elaborada pelo Prof. Luís Campos e Cunha. A secção 3 foi posteriormente entregue pelo Eng.º Carlos Moreira da Silva.

No início dos trabalhos, o coordenador do grupo de trabalho estabeleceu três pontos a discutir na reunião ordinária:

Apreciação das audições realizadas;

Relatório com 5 secções, abordando o ponto 2 e o ponto 4;

Necessidade de estabilizar posição do GTI&D no que concerne às associações privadas.

Foram lidas todas as notas de resumo das audições realizadas até dia 8 de Agosto, tendo os membros do grupo de trabalho tecido algumas considerações sobre o que foram casos de boas práticas e exemplos de grande profissionalismo e quais é que foram pouco informativos e pouco diligentes na apresentação das instituições, identificação de problemas e sugestão de soluções no quadro institucional. No primeiro caso, por unanimidade, surgiu o Turismo de Portugal (*best practice* de internacionalização) e a AIP. No segundo caso, exprimiu-se a perplexidade em termos de uma deficiente organização por parte do GPEARI-MF.

Sugeriu-se ouvir novamente o embaixador Francisco Esteves, dada a sua visão estratégica de terreno apresentada na audição. Quanto ao relatório, o Dr. Nuno Thomaz apresentou o sumário da situação actual (secção 2) que se juntou aos instrumentos de política (secção 4), previamente elaborado pelo Prof. Luís Campos e Cunha.

O grupo de trabalho salientou a importância de desenhar o novo papel da SOFID e do GPEARI e da máxima necessidade de estruturação no quadro orgânico institucional. Quanto à SOFID, não devemos olvidar o acordo para-social e o estatuto de EDFI (maioria do Estado ou garantia do Estado). Com os recursos que temos, devemos alavancar ao máximo a EDFI. Quanto ao desafio de ‘vender’ Portugal, isto passará por uma imperativa mudança de percepção (termos de referência para uma percepção credível). As imagens têm de ser sustentadas com projectos, aliando custos de reputação.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

**Nota resumo da Reunião 7, António Saraiva e outros**

Esta reunião congregou associações sectoriais e regionais da CIP, e na esteira do que tinha sido referenciado ao grupo de trabalho na audição com a AIP, o Comendador Rocha de Matos abordou algumas deficiências que podem ser corrigidas. Nesse sentido apontou a existência de poucas empresas vocacionadas para a exportação, um modelo institucional fragmentado e uma coordenação débil e pouco eficaz. Defendeu por isso um modelo progressivo de coordenação e não uma fusão imediata de associações. Este foi já mencionado na apresentação da AEP e da AIP (ver [submissões](#)). Salientou-se a sobreposição de acções externas entre a AICEP, as organizações associativas e as empresas, pelo que há que conjugar sinergias e evitar duplicações. Nesta linha a diplomacia económica e política poderia partilhar um espaço com uma dependência hierárquica do Ministério da Economia. Foi abordada a aposta na selecção de mercados, havendo também a necessidade de redimensionar as empresas e os serviços de recursos humanos, de aproveitar os fundos/incentivos financeiros do QREN e de clarificar as competências dos organismos do Estado e das associações.

Referiu-se que no plano de internacionalização da economia devem estar asseguradas condições que garantam o apoio logístico às empresas em cada país, a articulação da diplomacia económica e política, e a preparação dos recursos humanos para a exportação, nomeadamente com incentivos e prémios de motivação. Mencionou-se ainda a necessidade de clarificar o papel dos embaixadores, assim como de promover uma maior pro-actividade por parte da AICEP e de reforçar da imagem de Portugal no estrangeiro, nomeadamente através de marketing internacional. O Dr. Francisco Murteira Nabo, presidente da ELO, salientou a importância de combinar a EU e a CPLP, para a qual a maior parte das empresas portuguesas desejam exportar.

### **Nota resumo da Reunião de Trabalho 8, Dr. Pedro Patrício e Dr. Pedro Ayres de Abreu**

Os dois quadros apontaram a AICEP como um instrumento de política económica de apoio ao crescimento económico. Neste sentido seria vantajoso ao nível da gestão assegurar a valência sectorial das actividades / regiões. Actualmente alguns sectores não dispõem de conhecimento aprofundado, como a aeronáutica. Seria, por isso, benéfico criar coordenadores com conhecimento e responsabilidades sectoriais. Adicionalmente o enfoque deve ser feito na actividade de consultoria e promoção no mercado externo, com o intuito de apoiar a actividade exportadora das empresas portuguesas. O IAP-MEI realizou um estudo de levantamento sobre o potencial de exportação, que pode ser considerado como um exemplo do trabalho de colaboração com a AICEP. O Dr. Pedro Ayres de Abreu aludiu a um estudo sobre a estrutura das exportações portuguesas, com enfoque nas compras das regiões espanholas a Portugal, com o objectivo de divulgar o potencial de exportação do nosso país. O estudo incluiu dados nacionais e dados regionais de Espanha.

O processo de decisão sobre a promoção de missões ao estrangeiro não está devidamente claro e pode resultar da vontade de ministérios ou de associações. Este processo deveria ser agilizado, e acrescido de uma avaliação pelos pares dos organismos proponentes. As instituições financeiras, que beneficiam através das transferências efectuadas entre entidades, poderiam colaborar de forma consistente na promoção de Portugal no exterior e poderiam também dar maior ênfase à dimensão do crédito à exportação, dado que o seu foco actual prevalece sobre o crédito ao consumo. É também desejável uma maior coordenação entre as missões, como exemplo foram apontadas duas acções de associações vinícolas do Tejo e de Lisboa no mercado russo com duas semanas de diferença. A coordenação do grupo de trabalho deveria ser autocrática nas linhas de orientação definidas, sobretudo quando envolvem dinheiro público. As associações podem efectuar missões por sua livre iniciativa sem seguir as linhas de orientação, desde que não utilizem para tal fundos públicos do QREN. Relativamente à relação com as tutelas, nomeadamente com o Ministério dos Negócios Estrangeiros, constatou-se que os Diplomatas seguem uma orientação mais política que económica. Contudo a rede, que é partilhada, pode ser reduzida ao máximo de um delegado e um secretário, sendo se necessário, de acordo com a sazonalidade, efectuado o recurso a *outsourcing*. A existência de um Embaixador com as funções de administrador executivo na AICEP atingiria os seus objectivos se fosse garantida a interacção entre o Embaixador, e os directores gerais do Ministério dos Negócios Estrangeiros e os delegados comerciais no terreno.



**Nota resumo da Visita 10, Eng. Vital Morgado, Dr.ª Teresa Ribeiro (ex-administradora não executiva), Embaixadora Margarida Figueiredo, Professor Daniel Bessa, Dr. António Gomes de Pinho (administrador não executivo), Prof. Eurico Brillhante Dias, Dr. Luís Florindo e Dr. Pedro Abreu**

Esta visita contou com diversas intervenções, que abordaram várias vertentes. Sobre os recursos humanos a AICEP apresentou uma proposta para a isenção de tributação em sede de IRS dos seus colaboradores expatriados (30 pessoas no estrangeiro), parecer que ficou suspenso e aguarda-se que o actual Governo se pronuncie sobre o tema. Foram ainda identificados como activos importantes o capital humano muito qualificado, a grande capacidade de produzir informação e a rede externa (cultura organizacional de proximidade). O capital humano deve ser valorizado pelo nível de qualificação que possui, pese embora as dificuldades na renovação dos vínculos contratuais. A informação é um activo importante dado o acesso que a AICEP tem a dados estatísticos e económicos relevantes. Por fim, a rede externa materializa a cultura de proximidade e acompanhamento às empresas, na concepção de políticas públicas. Na vertente do financiamento e de acordo com o despacho do Governo 155/2011, a AICEP terá que reduzir os custos operacionais em 15% (com base em dados de 2009), com um impacto previsível sobre acções planeadas para o segundo semestre de 2011. Foi solicitado ao Governo que não incluisse neste quadro as despesas de promoção, e ainda que se cumprissem as verbas previstas no Orçamento Geral de Estado. Como adversidade mencionou-se a instabilidade do modelo de financiamento da AICEP, que pela vulnerabilidade condiciona a programação plurianual da sua actividade. A Embaixadora Margarida Figueiredo salientou a importante articulação entre o MNE através dos Embaixadores e a AICEP com os delegados comerciais, que é dificultada pela falta de meios. A concertação com o Ministério dos Negócios Estrangeiros deve ter em conta a identificação de mercados relevantes, numa lógica de plano de acção, e ainda a intervenção em mercados nos quais a AICEP não possui delegados. A co-localização actual entre a AICEP o Ministério dos Negócios Estrangeiros é uma questão de *governance*, existindo já internamente uma multiplicação de entidades (AICEP, IAPMEI, Agência de Inovação). O Professor Daniel Bessa salientou o exemplo norueguês da *"InnovationNorway"* que agrega numa única entidade as funções de inovação e internacionalização. Ainda sobre esta concertação, a captação de investimento directo estrangeiro exige a intervenção dos Embaixadores, que devem ser um veículo de comunicação com Governo, podendo promover, de forma coordenada, a imagem de Portugal (embaixadores com valor acrescentado). Em Portugal o tecido empresarial é reduzido, mas as empresas exportadoras são mais inovadoras e possuem uma maior capacidade de crescimento face ao restante tecido empresarial.

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Num universo de aproximadamente 350.000 empresas, apenas cerca de 17.000 empresas exportam. Deve apostar-se numa unidade de representação externa com um modelo diferente, que articule a acção do Estado a nível intergovernamental e o sector privado. Num possível quadro de fusão entre AICEP e IAPMEI, a fusão de instituições nem sempre produz organizações mais eficientes, deve ser possível uma fusão dos canais. A AICEP é uma agência com recursos diferenciados em resultado da sua rede externa, do conhecimento acumulado ao longo de décadas e dos instrumentos de co-financiamento. A arquitectura de proximidade melhora o serviço às empresas. É mais fácil reter do que angariar novos clientes, pelo que tem que haver um esforço substancial para manter os clientes existentes. Do ponto de vista do investimento é importante a aposta em projectos de interesse nacional e o apoio às empresas na resolução dos seus problemas com a administração pública, pelo que seria uma mais-valia a proximidade ao Primeiro-Ministro.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

**Nota resumo da visita 11 ao IAPMEI, Dr. Luís Filipe Costa (Presidente do Conselho Directivo), Dra. Margarida Perdigão, Professor Miguel de Campos Cruz, (Vogal do Conselho Directivo) Dr. Carlos Carapeto, Dr. André Março e Eng.º Pedro Cilínio**

Neste momento as PME's têm dificuldade no acesso ao crédito, também devido ao adiamento das linhas de crédito. O seguro de crédito à exportação foi um instrumento importante de apoio à exportação que desapareceu no final de 2008. Foi necessário efectuar um esforço de partilha de risco através do sistema de garantias mútuas do IAPMEI. Foram apresentados alguns instrumentos, como o Fundo Autónomo de Apoio à Concentração e Consolidação de Empresas, que visa apoiar a consolidação e o crescimento empresarial para a aquisição de empresas no exterior. O Finicia (I&D/Criação), o Fin cresce (desenvolvimento) e o Fintrans (consolidação) funcionam como apoio no ciclo de vida das PME's. O projecto Fintrans foi lançado com o intuito de proporcionar condições que facilitem o aumento das exportações. É necessário alargar a base exportadora, mas também é necessário preservar a base exportadora criando instrumentos de financiamento. O IAPMEI defende uma política de proximidade com as PME's, dado que esta contribui para uma maior eficácia. As Câmaras Municipais, através de micro estruturas de apoio às empresas replicam alguns dos programas do IAPMEI. O IAPMEI tem o conhecimento e apoia as Câmaras Municipais neste processo. Há ainda instrumentos de incentivos às empresas suportados no QREN, estes sistemas intervêm ao nível da inovação, da qualificação e internacionalização e da investigação e desenvolvimento empresariais. Foi ainda mencionada a proximidade com a AICEP e com o Turismo de Portugal. As lojas de exportação são um exemplo da colaboração entre o IAPMEI e a AICEP. Estas lojas visam descentralizar geograficamente, com o intuito de apoiar as empresas com vocação exportadora no seu processo de internacionalização.

**Nota resumo da visita 12, Dra. Inês Rosa, Dr. Artur Lami, Dra. Ana Miranda, Dr. Paulo Simões, Dra. Hélia Alves**

O IPAD pertence ao Conselho Estratégico da SOFID e articula a sua actividade com o Instituto Camões.  $\frac{3}{4}$  do seu orçamento anual, no ordem dos 40 milhões €, é orientado para ajuda bilateral. Este instituto dispõe de instrumentos para o cumprimento da sua missão, carecendo no entanto de delegações no terreno junto dos PALOP's. Foram apresentadas mais necessidades, nomeadamente a alteração do estatuto jurídico das entidades no estrangeiro.

Mencionou-se ainda a questão das linhas de crédito concessionais (bens e serviços portugueses), designadamente se haverá necessidade de desligamento. A cooperação altruísta, típica de países ricos deve ser questionada, devemos pois apostar numa economia de guerra (mudança do paradigma). Finalmente o modelo organizacional de cooperação é descentralizado, e este deveria ser centralizado, tendo sido apontado o exemplo da Alemanha. O MNE deveria ter a frente externa do país, os adidos deveriam ser nomeados pelo IPAD, actualmente os seus pareceres prévios vinculativos em relação aos projectos de cooperação não são respeitados. Como proposta foi sugerida a coordenação ao nível do Primeiro-Ministro, e o reforço da coordenação pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros e pelo Ministério das Finanças. As propostas expressas pelo IPAD são desenvolvidas num conjunto de submissões que correspondem a pontos de situação sobre a cooperação para o desenvolvimento com vários países da CPLP, estratégias sobre a cooperação multilateral e ainda contributos para o grupo de trabalho sobre internacionalização e desenvolvimento. Estão ainda incluídos os estatutos da instituição e documentação variada sobre a sua esfera de acção.

**Nota resumo da Reunião n.º 4 – 16.08.2001 – 09h30-17h30**

Como previsto foram apresentadas e debatidas cinco propostas de modelo de plataforma. O coordenador fez um ponto de situação face às apresentações produzidas e salientou alguns aspectos de desejável consenso: a imagem externa de Portugal face ao programa de financiamento da 'troika'; a desdramatização do perímetro das entidades e das respectivas tutelas; o papel do Ministério das Finanças nos processos de internacionalização; o papel dos privados no processo e a dinâmica de execução da solução aprovada pelo Governo após o fim dos trabalhos.

No início dos trabalhos, foram acertadas as datas das audições da Dra. Teresa Moura, do Dr. Miguel Cadilhe e do Dr. Basílio Horta.

De seguida, o coordenador do grupo de trabalho passou a palavra aos restantes membros presentes para cada um apresentar a sua proposta de modelo de plataforma, tendo sido feitas 5 apresentações.

Após, iniciou-se o debate em que cada membro do grupo de trabalho explanou melhor as vantagens do modelo por si preconizado e teceu comentários sobre os restantes modelos.

O coordenador do grupo de trabalho fez um ponto de situação face às apresentações produzidas e salientou alguns aspectos a ter em conta no trabalho a desenvolver: a questão da imagem externa de Portugal face ao programa de financiamento da 'troika'; a desdramatização do perímetro das entidades a envolver; o papel do Ministério das Finanças nos processos de internacionalização; o papel dos privados no modelo; a dinâmica de implantação da solução encontrada após o fim dos trabalhos do GTI&D.

Os pontos em causa foram de seguida debatidos pelos membros do grupo de trabalho, tendo ficado assente que no relatório a apresentar poderiam constar cenários alternativos para posterior decisão governamental.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Lauro António

### **Nota resumo de Reunião 16**

Como propostas da área do cinema, expressas num documento submetido, foram abordadas as necessidades de atrair a rodagem de filmes estrangeiros para o nosso País. Este aspecto não é só importante como atracção de capital estrangeiro (ocupação de hotéis, restaurantes, recurso a equipas técnicas e artísticas, recrutamento de figurantes, aluguer de material e de cenários, etc.), mas igualmente uma forte possibilidade de atrair turistas para visitar o País que anteriormente viram no ecrã. Todo este trabalho exige uma coordenação eficaz, interagindo com diversos outros agentes directamente envolvidos.

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

### **Nota resumo da reunião extraordinária – 18.08.2011 – 16h00-18h00**

Continuou a discussão acerca dos modelos apresentados, tendo-se aproximado posições de modo a serem definidos 2 a 3 cenários, o primeiro minimalista face à situação existente e um segundo que corporizasse o entendimento comum do grupo.

Nesta reunião, os membros do grupo de trabalho continuaram a discussão acerca dos modelos apresentados na reunião anterior, tendo aproximado posições de modo a serem definidos 2 a 3 cenários, sendo pelo menos um minimalista face à situação existente e um segundo que corporizasse o entendimento comum do grupo de trabalho.

A propósito da questão relativa ao processo de unificação da rede externa, o coordenador do grupo de trabalho aventou a hipótese da criação da figura dos embaixadores itinerantes como instrumento de aferição dos resultados obtidos e de ligação aos decisores políticos.

**Nota resumo da Reunião n.º 5 – 22.08.2011 – 10h30-13h30**

Cada membro enunciou os pontos específicos do modelo acerca dos quais estava em total desacordo, seguindo-se uma proposta de 10 consensos que se retirava da intersecção das “*red lines*” indicadas. Ficou assente que a mesma seria aprovada na ausência de objecções até ao almoço de trabalho previsto para 25. A propósito da unificação das redes externas, o coordenador aventou a hipótese da criação da figura dos embaixadores itinerantes. Além deste, o número de pontos de consenso ficou entretanto reduzido a quatro, envolvendo sobretudo o processo.

No início dos trabalhos, o coordenador do grupo de trabalho apresentou a proposta de se estabelecerem as “*red lines*” dos membros do grupo de trabalho em relação à criação de uma plataforma comum, i.e. os pontos específicos do modelo quais os quais cada estivesse em pleno desacordo.

Os membros do grupo de trabalho expuseram então os seus pontos principais de divergência.

O coordenador fez um ponto de situação dos trabalhos e apresentou uma primeira proposta de 10 consensos que, no seu entender, o GTI&D teria alcançado no decurso dos seus trabalhos. Ficou assente que o coordenador apresentaria por escrito essa proposta e que a mesma circularia por email, sendo a mesma aprovada na ausência de objecções até ao dia 25.08.2011, data em ocorreria um almoço de trabalho para fechar a primeira versão do sumário de relatório para apresentação ao Senhor Primeiro-Ministro.

Ficou ainda acertada novas deslocações do grupo de trabalho à AICEP e ao IAPMEI para o próximo dia 25.08.2011.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



**Nota resumo da visita 21, Eng. Vital Morgado, Dr. Abel Cubal de Almeida, Dr. Francisco Sá, Dra. Maria João Bobone, Dra. Clementina Garrido, Dra. Rita Araújo, Dra. Luísa Neiva de Oliveira**

Na linha do que se apresentou, apontou-se a experiência de fusão com IAPMEI, durante o mandato do Ministro da Economia Dr. Carlos Tavares, como sendo menos bem sucedida. Criou-se uma plataforma comum de serviços partilhados e depois foi tudo desfeito através de decisão política. Já a aproximação ao Turismo de Portugal, utilizando pessoas do ex. ICEP, foi um sucesso. Durante esta visita foi ainda abordado o papel da AICEP Capital Global, nomeadamente a proposta de a transformar em sociedade de investimentos, não sujeita às regras da CMVM. A AICEP Global beneficiou do Fundo de Apoio à Internacionalização e Exportação, visto que esta tinha a natureza de sociedade de investimento e passou a ser sociedade de capital de risco. O Dr. Francisco Sá apresentou ainda alguns dados sobre a AICEP Global Parques, que tem como *core business* a gestão de parques empresariais. O Global Find, que é um mapeamento de todas as localizações empresariais, tem pesquisas no site provenientes de 52 países. A Global Force dá apoio à instalação de projectos (em articulação com Global Find). A remuneração accionista da AICEP Global Parques provém de rendas IAPMEI - 12 milhões, IRC - 4,7 milhões e dividendos - 12 milhões. O endividamento consolidado da AICEP é nulo. O modelo de negócio assenta, além da prestação de serviços, em colocação de parques para indústrias (utilização do direito de superfície), arrendamentos e alugueres.

Foi ainda apresentado o projecto Inov Contacto, que nasceu em 1997, e proporciona estágios profissionais em contexto internacional Este programa tem permitido à Agência manter uma rede de contactos externos actualizada. Finalmente concluiu-se que a fusão entre API e ICEP ainda não está verdadeiramente concluída.

**Nota resumo da visita 22 Dr. Luís Filipe Costa (Presidente do Conselho Directivo), Dra. Margarida Perdigão (Vogal do Conselho Directivo), Eng.º Pedro Cilínio, Dr. Carlos Carapeto, Dra. Filomena Egreja, Dr. André Março, Dra. Ana Abrantes e Dr. Eduardo Augusto**

Numa segunda visita ao IAPMEI, foram apresentadas as comissões de gestão, que por disporem de verbas autónomas, não estão dependentes do orçamento de estado (imune às oscilações), destacando-se o Fundo de Desenvolvimento Empresarial, o Fundo de Modernização de Comércio, o Fundo Reestruturação e Modernização Empresarial. O IAPMEI dispõe ainda de um conjunto de instrumentos financeiros, como o sistema de incentivos que decorre do quadro comunitário de apoios (QREN); sistema nacional de garantia mútua (facilitar o acesso ao crédito por parte das PME's), que permitem agir junto das empresas. Neste quadro, em 500/600 milhões de euros de investimento anual, 10% são destinados à internacionalização.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Paulo Pinho

#### **Reunião 24**

Na sequência de uma indicação do governo, o grupo reuniu com Prof. Paulo Pinho da NOVASBE no seu gabinete do Palacete Henrique de Mendonça. Trata-se de um perito em fundos de capital de risco que esclareceu dúvidas sobre o seu funcionamento e suscitou ao Dr. Francisco Mantero um esforço de recolha de dados que depois foram tratados graciosamente pelo Dr. Marco Teixeira, numa nota sobre mecanismos financeiros distribuída ao grupo.

**Nota resumo da Reunião n.º 6 – 29.08.2011 – 15h30-18h30**

Ficou assente que a versão final (cinco consensos e três cenários) seria trabalhada por correio electrónico durante a semana de modo a que a mesma estivesse em condições de ser entregue na sexta-feira, dia 02.09 para ser distribuída aos Ministros de Estado e da Economia.

No início dos trabalhos, o coordenador do grupo de trabalho propôs que nesta reunião se debatesses os seguintes pontos:

- estrutura do relatório;
- preparação da apresentação do relatório ao Senhores Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e da Economia, marcada para 05.09.2011.

Foi discutido o teor do sumário do relatório a apresentar, tendo ficado assente que a versão final (consensos e cenários) seria trabalhada por email durante a semana de modo a que a mesma estivesse em condições de ser entregue na sexta-feira, dia 02.09.

Ficou também acordado o modo de apresentação do projecto de relatório em quatro partes de cerca de 20 minutos cada; a primeira a cargo sucessivamente do Dr. Francisco Mantero (processo), Embaixador António Monteiro (unificação da rede), Professor Campos e Cunha (cenários), a segunda e quarta a perguntas e respostas; a terceira a intervenções individuais de membros do grupo de trabalho para além das posições comuns expressas.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

**Nota resumo da Reunião n.º 7 – 05.09.2011 – 09h30-15h00**

No início dos trabalhos, afinou-se a preparação da apresentação do relatório ao Senhores Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e Ministro da Economia, a ter lugar entre as 11h00 e as 12h30 seguida de almoço de trabalho para fazer as revisões tidas por necessárias à documentação antecipadamente distribuída. Foram apreciadas notas resumo das seis reuniões, a ser assinadas pelo coordenador e pelo secretário, conforme a regra de funcionamento acordada.

Na apresentação do relatório, o Primeiro-Ministro fez uma breve introdução, realçando que a reforma a ser feita na área da captação de investimento e da diplomacia económica teria de ser a necessária face aos condicionalismos existentes.

Ao longo da primeira meia hora, conforme anunciado o Dr. Francisco Mantero fez a apresentação relativa aos primeiros 4 consensos, o Embaixador António Monteiro fez a apresentação do 5.º consenso (sobre a rede externa) e o Prof. Luís Campos e Cunha fez a apresentação relativa aos cenários.

Após as três intervenções, o Primeiro-Ministro, os Ministros de Estado e da Economia colocaram questões aos membros do grupo de trabalho, tais como:

instrumentos mais rapidamente disponíveis;

lista dos organismos envolvidos;

avaliação centralizada dos projectos de cooperação, tipo de reorganização do Estado que permitiria aumentar as exportações e agilizar o acesso à decisão política em mercados emergentes, papel da Caixa Geral de Depósitos no financiamento da política económica externa;

diagnóstico subjacente aos vários cenários (incluindo o que toca ao “grande investimento”), especificação dos custos e benefícios de cada um desses cenários, problemas do modelo de gestão para conseguir o desígnio nacional do aumento da competitividade, especialmente no que toca ao funcionamento dos fundos de capital de risco e outros instrumentos de financiamento.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Cada um dos membros interveio de seguida, respondendo às questões colocadas e apresentando as suas posições em nome individual, conforme planeado, as quais foram subsequentemente ampliadas e como tal reproduzidas na publicação em papel.

No almoço de trabalho acertaram-se as revisões a serem feitas ao relatório quer sobre o processo quer sobre os cenários.

No final, acordou-se uma apresentação do relatório na Residência Oficial, em princípio a 26 de Setembro às 11 horas, independentemente de o Governo já ter tomado uma decisão relativamente às recomendações.

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## Lista de Submissões e Anexos

### Área de Economia

#### **ACL - Associação Comercial de Lisboa** (3 páginas)

Propostas da ACL ao grupo de Trabalho

#### **AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal** (260 páginas)

Investimento e Grandes Empresas

Dr. Luís Florindo

Proposta de criação de novo organismo

Dr. Pedro Aires de Abreu

Notas sobre a actuação da estrutura

Reflexões para o Grupo de Trabalho

Dr<sup>a</sup> Manuela Arteaga

Inov Contacto

Dr<sup>a</sup> Maria João Bobone

Direcção de grandes empresas

Dr<sup>a</sup> Adriana Corte-Real

Apresentação CAP

Dr. Pedro Patrício

Custos de Contexto e Projectos PIN

Dr<sup>a</sup>. Madalena Oliveira Silva

DPME Grupo de Trabalho

Dr. Pedro Rodrigues

Documento rede para GT

Dr<sup>a</sup> Maria Teresa Ribeiro

Memorando DHR

Dr. Simões Ferreira

Apresentação AICEP Global Parques

Dr. Francisco Sá

Dr. Miguel Fontes

Papel das Associações na Internacionalização

Dr<sup>a</sup> Maria João Veiga Gomes

Nota para o GT

Dr<sup>a</sup> Luísa Neiva de Oliveira

Proposta de Valor para Internacionalização

Prof. Eurico Brilhante Dias

Políticas Públicas de Apoio à Internacionalização da Economia

Dr. António Gomes de Pinho  
(CA)

Sistema da Diplomacia Económica

Dr. Pedro Sarmento

Nota para o GT

Dr. Eduardo Moura

Contributos

Dra. Teresa Fernandes

Contrato de Prestação de Serviços

**AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (cont.)**

[Estrutura de Viena para Europa de Leste e Balcãs](#)

[Estrutura para Sudeste Asiático](#)

[Realidades a considerar](#)

[Apresentação AICEP](#)

[AICEP – Enquadramento](#)

[Percepção – Portugal](#)

[Percepção – Portugal – Agosto 2011](#)

[Portugal - Benchmark](#)

[Apresentação CAP](#)

[Relatório Intercalar](#)

[Missão Empresarial - Brasil](#)

[Clausula quinta](#)

[Análise de Mercado da Sérvia](#)

[Proposta de Micro Missões Empresariais](#)

[Programa Inov Contacto](#)

[Apoios Financeiros à Internacionalização PME](#)

[Carta para Min. Economia 17.11.2010](#)

[Resolução Conselho Ministros n.º 63.2008 de 7 de Abril](#)

**Brunswick** (42 páginas)

[The Role of PR in attracting Foreign Investment](#)

[Comparative Presentation](#)

Rurik Ingram

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



**Eng. Carlos Brazão** (119 páginas)

[Alargar Horizontes](#)

Carlos Brazão

[Internacionalização \(preparação\)](#)

[Internacionalização](#)

[Aproximação proactiva e parcerias com VC internacional](#)

[Preparação Interna da Internacionalização da Economia Portuguesa](#)

[Export na Hora](#)

[Slide Deck PPCV3](#)

**CCIAP - Câmara de Comércio e Indústria Árabe-Portuguesa** (45 páginas)

[Investir no Mundo Árabe](#)

**CINEMA** (16 páginas)

[Portugal Screen Land](#)

Lauro António

[Curriculum](#)

[Masterclass. Programção completa e correcta](#)

**CIP-AIP-AEP – Confederação da Indústria Portuguesa – Associação Industrial Portuguesa – Associação Empresarial de Portugal** (39 páginas)

[Modelo orgânico sobre a internacionalização da economia portuguesa](#)

[Conselho Estratégico Empresarial](#)

[Proposta da CIP para o programa do novo governo](#)

[Carta de transmissão - CIP](#)

**DGAE-MME – Direcção-Geral de Actividades Económicas – Ministério da Economia e Emprego** (32 páginas)

[Sinopse](#) da missão, objectivos e atribuições da DGAE no domínio das actividades relacionadas com a internacionalização

[Organograma](#) e o [QUAR](#) da DGAE que mostram mais em detalhe o enquadramento daquelas actividades na estrutura e missão da DGAE

## DGAE-MME – *Direcção-Geral de Actividades Económicas – Ministério da Economia e Emprego (cont.)*

Nota preparada por um grupo de trabalho reunindo elementos da DGAE, da AICEP e do MNE, onde se chega a um entendimento comum sobre quais as competências a transferir, justificando essa transferência - principalmente no que diz respeito à negociação de acordos bilaterais de investimento, face às alterações trazidas pelo Tratado de Lisboa em matéria de investimento directo anx

Cópia de carta do ex-Presidente da AICEP dando conta do interesse na transferência, para a DGAE, da competência institucional no que respeita ao acompanhamento do Comité do Investimento da OCDE

Texto do protocolo assinado entre DGAE e AICEP no início de 2009 (na sequência, entre outros, daqueles dois elementos), no qual se define a repartição de competências em matéria de investimento entre as duas entidades, bem como as necessidades de cooperação decorrentes daquela repartição

## Fórum para a Competitividade (14 páginas)

Resumo audição sobre diplomacia económica

Dr. Pedro Ferraz da Costa

Fórum Associados

## Dra. Guta Moura Guedes (4 páginas)

Breves Notas sobre o design e a internacionalização de Portugal

## IAPMEI – *Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação* (211 páginas)

Indicadores relativos à representatividade da internacionalização nos projectos QREN do IAPMEI

Pedro Cilínio

Breve resumo e apreciação das actividades-chave, em duas grandes áreas de intervenção

Serviços partilhados

Entidades QREN

Loja de Exportação – Actividades

Regras de *De Minimis*

Serviço de Assistência Empresarial – Metodologia

Levantamento de necessidades de internacionalização

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## **IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (cont.)**

IDME Instrumentos de Desenvolvimento de Modernização Empresarial

Diagnóstico de competência para a exportação

IAPMEI – Análise

Balanço e contas 2010 (1)

Balanço e contas 2010 (2)

Balanço e contas 2010 (3)

DPI Direcção de Promoção e Inovação – Internacionalização

IAPMEI DGOC

IAPMEI Exportação – Assistência empresarial

IAPMEI Exportação DPIF – GT

IAPMEI PME L e E e PIN

IAPMEI – DGIC Contributos

### **Prof. José Fernando dos Santos** (30 páginas)

Intervenção no GT 1

Intervenção no GT 2

Cópia do relatório da OCDE onde se encontra o link

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

### **Dr. José Vaz Pinto** (13 páginas)

Contributos Possíveis das Associações Empresariais

### **Eng. Pedro Sampaio Nunes** (63 páginas)

Apresentação ao GT

Conclusões GT Internacionalização

### **Prof. Paulo Pinho** (7 páginas)

Breve síntese sobre os mecanismos financeiros de apoio à internacionalização e cooperação

Dr. Marco Teixeira

**SPGM – Sociedade de Investimentos, S.A.** (64 páginas)

Apresentação

Algumas notas sobre arquitectura institucional

José Fernando Figueiredo

Portuguese National Mutual Guarantee System Statistics (1944-2011)

Iniciativas Empresariais de Internacionalização apoiadas pelo Sistema Nacional de Garantia Mútua

SPGM - Garantia

Protocolo SPGM e GAPI

Protocolo SPGM e MECC

Protocolo SPGM, IAPMEI e GAPI

**Dra. Teresa Moura** (30 páginas)

Nova orgânica de apoio à internacionalização: algumas linhas de reflexão

Carta

Portugal Business Opportunities - A Short Presentation

**Turismo de Portugal** (207 páginas)

Contributos Grupo de Trabalho para a Internacionalização

Dr. Luís Patrão

Diagnóstico identidade Turismo (Wolf Ollins)

Sistema de Identidade (Wolf Ollins)

Porquê uma nova identidade

Apresentação Sistema Identidade

Ideia Central

Evolução Histórica das Campanhas

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## Área do Desenvolvimento, Cultura e Ciência

**CGFEI - Conselho de Garantias Financeiras à Exportação e ao Investimento** (1 página)

### Quadro

**GPEARI-MF – Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças** (24 páginas)

Contributo do Director Geral de Impostos

Prof. José Azevedo Pereira

GPEARI – DSCI

Bancos e fundos multilaterais de desenvolvimento

Esquema DSCI GPEAR MF

Organograma

Apresentação MAMMF

**IC, IICT, CCCM – Instituto Camões – Instituto de Investigação Científica Tropical – Centro Cultural e Científico de Macau** (24 páginas)

Principais conclusões

Aproximação CCCM, IC e IICT

CCCM

Especificidades do CCCM, não partilhadas pelo IC e IICT

CCCM

Informação

CCCM

Dados do pessoal núcleo

CCCM

Dados do pessoal direcção

CCCM

Dados do pessoal CCCM divisões

CCCM

Funções do pessoal do CCCM

CCCM

A missão do CCCM

CCCM

Calendário essencial das actividades do CCCM (Jul. a Dez. 2011)

CCCM

Breve sumário CCCM

CCCM

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

**IPAD – Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento** (38 páginas)

Contribuição para a Comissão

Dr. Artur Lami

Breves comentários para o GT Internacionalização e Desenvolvimento

Drª Inês Rosa

Estratégia Portuguesa de Cooperação Multilateral (formato papel, não digitalizado)

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil – Educação para o desenvolvimento

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil – Cooperação para o Desenvolvimento (Cabo Verde)

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil – Cooperação para o Desenvolvimento (Timor Leste)

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil – Cooperação para o Desenvolvimento (Angola)

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil – Cooperação para o Desenvolvimento (Bissau)

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil – Cooperação para o Desenvolvimento (S. Tomé)

Ponto de Situação Divisão de Apoio à Sociedade Civil – Cooperação para o Desenvolvimento (Moçambique)

Departamento de Apoio à Sociedade Civil – Missões de Observação Eleitoral CPLP

Projectos de Cooperação para o Desenvolvimento

Breves comentários para o GT Internacionalização e Desenvolvimento

Drª Inês Rosa

Contribuição

Dr. Luis Branco

**Plataforma ONGD - Plataforma Portuguesa das Organizações Não-Governamentais para o Desenvolvimento**

Documento Plataforma ONGD (5 páginas)

**SOFID – Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento** (2 páginas)

Apresentação

**Área das Informações e Segurança**

**SIS** (3 páginas)

Caracterização Sumária do PSE

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## Membros do Grupo de Trabalho (56 páginas)

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Missão da plataforma comum

Prof. Jorge Braga de Macedo

Secção 4 do índice aprovado na reunião 2: instrumentos de política económica

Prof. Doutor Luís Campos e Cunha

Considerações gerais sobre a estrutura

Sugestão de Organograma para Diplomacia Económica

Embaixador António Monteiro

Rede Externa

Secção 2 do índice aprovado na reunião 2: instrumentos de política económica: Sumário da situação actual

Dr. Nuno Maria Fernandes Thomaz

Documento Pontos de consenso e de aproximação

Secção 3 do índice aprovado na reunião 2: instrumentos de política económica Diplomacia Económica Contributo para uma revisão da actual estrutura

Eng. Carlos Moreira da Silva

Inovação Portugal

Proposta de programa e de tema

Contributo arquitectura

Dr. Francisco Mantero

Notas para o relatório do GTI&D

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## Inventário da documentação recebida

### Área de Economia

#### AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

##### *Documentos em pen-drive informativa*

##### CDS - Global Parques:

- Zona Industrial e Logística de Sines
- Parque Empresarial da Península de Setúbal
- Global Find

Flyer: Global Parques / Global Find

##### Textos (encadernados):

- AICEP Global Parques (identificação)
- AICEP Global Parques (identificação, em ppt)

#### CIP-AIP-AEP – Confederação da Indústria Portuguesa – Associação Industrial Portuguesa – Associação Empresarial de Portugal

##### CIP Apresentação da CIP (27 de Julho de 2011) – 4 páginas

- Breve informação sobre a CIP;
- Hipóteses de colaboração futura da CIP com o GT;
- A avaliação da CIP da actual arquitectura institucional;
- Propostas da CIP para uma futura arquitectura institucional;
- Outras questões relevantes

Proposta da CIP para o Programa do Novo Governo (19 de Maio de 2011) – 2 páginas



**CIP-AIP-AEP – Confederação da Indústria Portuguesa – Associação Industrial Portuguesa – Associação Empresarial de Portugal**

AIP Revista: AIP Informação (Abril de 2011) – 176 páginas

- Editorial;
- A criação de riqueza na hora da verdade – Os empresários perante o futuro;
- Portugal exportador 2010  
13 mercados em análise; 9 grandes temas em destaque; 10 passos para começar a exportar
- Relatório da competitividade 2010;
- Ensaio;
- Espaço Inovação e Competividade – Reportagem sobre o ISQ;
- Associativismo – Reportagem sobre a NERPOR;
- A Internacionalização de pequenas produções;
- Opinião;
- Actualidade AIP;
- Publicações

Pasta: *Opções e Projectos Estruturantes para um Crescimento Sustentado – Uma leitura em Circunstâncias de Ajuda Internacional* (Junho de 2011) – 23 páginas

- O desafio do memorando de entendimento sobre as condicionantes da política económica;
- O memorando de entendimento como instrumento para tornar Portugal mais competitivo;
- Nova orientação geoeconómica para relançar as exportações e atrair investimento externo;
- Prioridades da aplicação dos fundos comunitários – as novas estratégias de internacionalização;
- Novo olhar sobre a terra e o mar e a sustentabilidade das cidades;
- A energia, a sustentabilidade e a segurança do abastecimento;
- Formação e Emprego – Uma maior interconexão.

*Opções e Projectos Estruturantes para um Crescimento Sustentado – Bases de reflexão* (Junho de 2011) – 22 páginas

- Fragilidades da Economia Portuguesa;
- Medidas da Troika relativas às reformas estruturais;
- A AIP-CCI e as medidas prioritárias sobre a reforma do Estado.

Pasta: *Uma Estratégia de Exportação para a CPLP* (8 de Fevereiro de 2011) – 11 páginas

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

## CPI

*Calendário de iniciativas em mercados terceiros – 2011*

## Dra. Guta Moura Guedes

*Revista Experimentadesign - design arquitectura cultura, 2009*

Comunicação (e) *Experimentadesign*

Folhetos:

- *MATERIA - Press Cuts Internacional*
- (e) *ordem de compra press kit*, 26 Março a 3 de Julho
- (e) *selecção press clipping ordem de compra*, Palácio Quintela, 26 Março a 3 de Julho

*Cartaz About Cork – material prima para o Século XXI*

Catálogo *MATERIA - Cork by Amorim*

Total—106 páginas

## IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

Notícias do site do IAPMEI (acedido em [www.iapmei.pt](http://www.iapmei.pt), a 27 de Julho de 2001)— 5 páginas

## PME Investimentos – Sociedade de Investimento, S.A.

Powerpoint: *Linhas de crédito PME Investe – ponto de situação* (15 de Julho de 2011) – 10 páginas

## SPGM – Sociedade de Investimentos, S.A.

- *entre SPGM e MECC* (29 de Outubro de 2009) – 7 páginas;
- *entre SPGM e Gapi* (23 de Setembro de 2010) – 7 páginas;
- *entre IAPMEI, SPGM e GAPI* (23 de Setembro de 2010) – 3 páginas

## Turismo de Portugal

Publicação: *Relatório de Sustentabilidade 2009* -102 páginas  
*Plano Nacional de Promoção Turística* - 52 páginas

Publicação: *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* – 133 páginas

Publicação: *Plano Estratégico Nacional do Turismo - Propostas para a Revisão no Horizonte 2015 – versão 2.0* – 50 páginas

Flyer: *uma estratégia, um compromisso, uma organização para o desenvolvimento do turismo nacional*

Powerpoint: Apresentação – 25 páginas (Junho de 2011)  
- Génese do organismo;  
- Caracterização do Turismo de Portugal;  
- Estrutura Orgânica do Turismo de Portugal;  
- Áreas: operacionais, de suporte, pólo de competitividade e tecnologia;  
- O Turismo de Portugal em grandes números.

Powerpoint: *O Turismo em Números* – 16 páginas (21 de Julho de 11)

## Área do Desenvolvimento, Cultura e Ciência

### **GPEARI-MF** – *Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais do Ministério das Finanças*

Powerpoint: *Mecanismo de Acompanhamento do Mercado das Multilaterais Financeiras* (27 de Julho de 2011) – 8 páginas

### **IPAD** – *Instituto Português de Apoio ao Desenvolvimento*

Livro: *Cooperação Portuguesa – Uma leitura dos últimos 15 anos de Cooperação para o Desenvolvimento – 1996/2010* - 527 páginas

Dossier: Direcção de Serviços de Planeamento; Gabinete de Avaliação e Auditoria Interna; Direcção de Serviços de Assuntos Europeus e Multilaterais; Direcção de Serviços de Coordenação Geográfica I; Direcção de Serviços de Coordenação Geográfica II; Direcção de Serviços de Gestão

Publicação: *OECD Development Assistance Committee, Peer Review 2010, Portugal* – 121 páginas

## **SOFID – Sociedade para o Financiamento do Desenvolvimento**

Memo: [Apresentação ao Grupo de Trabalho Internacionalização e Desenvolvimento](#) – 2 páginas;

Powerpoint: *Papel da SOFID na Arquitectura da Internacionalização e da Cooperação Portuguesas* (29 de Julho de 2011) – 31 páginas

Publicação: *Relatório e Contas 2010* – 70 páginas

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

## Residência Oficial do Primeiro-Ministro

- Apresentação do projecto-relatório ao Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e Ministro da Economia
- Grupo de Trabalho com o Primeiro-Ministro
- Conclusão dos trabalhos na Sala de Crise

5 de Setembro de 2011



Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



## Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Apresentação do projecto-relatório ao Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e  
Ministro da Economia

5 de Setembro de 2011

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



## Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Apresentação do projecto-relatório ao Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e  
Ministro da Economia

5 de Setembro de 2011

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Apresentação do projecto-relatório ao Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e  
Ministro da Economia

5 de Setembro de 2011



Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



## Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Apresentação do projecto-relatório ao Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e  
Ministro da Economia

5 de Setembro de 2011

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



## Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Apresentação do projecto-relatório ao Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e  
Ministro da Economia

5 de Setembro de 2011

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



## Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Apresentação do projecto-relatório ao Primeiro-Ministro, Ministros de Estado e  
Ministro da Economia

5 de Setembro de 2011

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Grupo de Trabalho com o Primeiro-Ministro

5 de Setembro de 2011



Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Grupo de Trabalho com o Primeiro-Ministro

5 de Setembro de 2011

Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Grupo de Trabalho com o Primeiro-Ministro

5 de Setembro de 2011



Presidência  
do  
Conselho de Ministros

GRUPO DE TRABALHO  
DA  
INTERNACIONALIZAÇÃO E  
DESENVOLVIMENTO

Relatório

Índice cronológico

Audições 1 a 32

Reuniões e Visitas 1 a 29

Submissões (1352 páginas)

Inventário

Galeria de fotografias



Residência Oficial do Primeiro-Ministro

Conclusão dos trabalhos na Sala de Crise

5 de Setembro de 2011

**Esclarecimento**

O relatório esclarece na introdução que o coordenador é responsável “por erros resultantes da opção pela informação completa”. Também aí se salienta “o resultado positivo das reuniões”, independentemente das atitudes dos diversos organismos e serviços perante o mandato do grupo.

Posto isto, consultados os membros, pode o coordenador corresponder ao pedido da responsável do GPEARI do Ministério das Finanças de esclarecer que o resultado positivo foi plenamente atingido no caso e que a visita foi muito informativa e estava excelentemente preparada. Mais se afirma que não estava no mandato do grupo avaliar qualquer um dos serviços ou organismos ouvidos, incluindo o GPEARI do Ministério das Finanças.

11 de Outubro de 2011