



Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

Mestrado de Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

**Alto Minho Global**

**Plano de Paradiplomacia Económica com a Diáspora do Alto  
Minho**

Tiago José da Cunha Martins

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do grau de mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas

Orientado por:

Professora Doutora Filipa Mourão - ESTG-IPVC

Professor Paulo Vidinha - ESTG-IPVC

Viana do Castelo, 13 de Fevereiro de 2019





Instituto Politécnico  
de Viana do Castelo

**ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)**

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE VIANA DO CASTELO**

Mestrado de Gestão das Organizações - Ramo Gestão de Empresas

**Alto Minho Global**

**Plano de Paradiplomacia Económica com a Diáspora do Alto  
Minho**

Tiago José da Cunha Martins

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo para obtenção do grau de  
mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão de Empresas

Orientado por:

Professora Doutora Filipa Mourão - ESTG-IPVC

Professor Paulo Vidinha - ESTG-IPVC

Viana do Castelo, 13 de Fevereiro de 2019

## Resumo

Estágio curricular realizado no Departamento de Desenvolvimento Económico da Comunidade Intermunicipal do Alto Minho, doravante designada por CIM Alto Minho, integrado no Mestrado de Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas, promovido pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo. O estágio teve por objetivo uma análise académica de iniciativas de promoção internacional do território, instituições e empresas da região do Alto Minho, nomeadamente na identificação de Boas Práticas das relações entre as autoridades administrativas do Alto Minho e a sua Diáspora, no que respeita à sua interlocução no intercâmbio de iniciativas de âmbito empresarial, social e cultural. O relatório resume as principais ações realizadas no Estágio, uma proposta de Modelo para uma Estratégia de Paradiplomacia Económica, intitulada Estratégia Alto Minho Global, em particular a proposta de uma Rede de Dinamização e Cooperação Económica com a Diáspora do Alto Minho, plataforma de comunicação ágil e flexível que agregue os sectores privado e público, terminando com uma conclusão do estudo realizado, incluindo referências a um Roadmap e principais recomendações para a implementação da Estratégia de Paradiplomacia Económica. No decorrer do estudo, são explorados os conceitos de Paradiplomacia Económica, Marketing Territorial e Marketing da Diáspora.

**Palavras-chave:** Alto Minho, Internacionalização, Marketing da Diáspora, Paradiplomacia Económica, Planeamento Estratégico.

## **Abstract**

Curricular internship in the Economic Development Department of the Intermunicipal Community of Alto Minho, hereinafter referred to as CIM Alto Minho, integrated in the Master of Management of Organizations - Business Management Branch, promoted by the Superior School of Technology and Management of the Polytechnic Institute of Viana do Castelo. The internship was aimed to assess the developing of initiatives for Alto Minho's region international promotion, including its institutions and companies, including the identification of Best-Practices in the institutional relations between Alto Minho's regions administrative authorities and its Diaspora, in particular exploring the possibly the exchange of initiatives with economic, social and cultural dimensions. The report summarizes the main actions carried out during the Internship, a Model proposal for an Economic Paradiplomacy Strategy, called the Alto Minho Global Strategy, including the proposal on Economic Enhancement and Cooperation Network with the Diaspora of the Alto Minho, an agile communication platform and flexible approach that aggregates the private and public sectors, ending with the main conclusions of the study carried out, namely references to a Implementation Roadmap and strategic recommendations for the Economic Paradiplomacy Strategy. Throughout the study, the concepts of Economic Paradiplomacy, International Territorial Marketing and Diaspora Marketing are explored.

**Keywords:** Alto Minho, Economic Paradiplomacy, Internationalization, Diaspora Marketing, Strategic Planning.

## Resumen

Práctica curricular realizada en el Departamento de Desarrollo Económico de la Comunidad Intermunicipal del Alto Miño, adelante denominada CIM Alto Miño, integrado en el Máster de Gestión de las Organizaciones – Especialización de Gestión de Empresas, promovido por la Escuela Superior de Tecnología y Gestión del Instituto Politécnico de Viana do Castelo. La práctica tuvo como objetivo un análisis académico de iniciativas de promoción internacional del territorio, instituciones y empresas de la región del Alto Minho, en particular la identificación de Buenas Prácticas de las relaciones entre las autoridades administrativas del Alto Miño y su Diáspora, en particular en su interlocución en el intercambio de iniciativas de ámbito empresarial, social y cultural. El informe resume las principales acciones realizadas en la Práctica, una propuesta de Modelo para una Estrategia de Paradiplomacia Económica, titulada Estrategia *Alto Minho Global*, en particular la propuesta de una Red de Dinamización y Cooperación Económica con la Diáspora del Alto Minho, plataforma de comunicación ágil y flexible que agregue los sectores privado y público, terminando con una conclusión del estudio realizado, incluyendo referencias a un Roadmap y principales recomendaciones para la implementación de la Estrategia de Paradiplomacia Económica. En el transcurso del estudio, se exploran los conceptos de Paradiplomacia Económica, Marketing de la Diáspora e Paradiplomacia de la Diaspora.

**Palabras-clave:** Alto Miño, Internacionalización, Marketing de la Diáspora, Paradiplomacia Económica, Planificación Estratégica.

## **Agradecimentos**

Um mestrado é um projeto pessoal e académico intenso, desgastante, repleto de desafios, frustrações, expectativas e momentos de grande satisfação. É também um empreendimento colaborativo, no sentido em que para a sua concretização foi necessária a interação, direta ou indiretamente com um grupo alargado de pessoas e instituições às quais estou profundamente grato.

Além de um agradecimento aos meus caros colegas alunos no Mestrado de Gestão das Organizações e aos diversos Professores e Professoras das respetivas disciplinas que me acompanharam nesta jornada, gostaria de enaltecer e particular o apoio e colaboração particular prestada pelos coorientadores do Estágio. Do lado Escola Superior de Tecnologia e Gestão - Instituto Politécnico de Viana do Castelo, agradeço toda a colaboração e apoio do Sr.º Prof.º Paulo Vidinha e Sr.ª Prof.ª Dra.ª Filipa Mourão. Na Comunidade Intermunicipal do Alto Minho, entidade de acolhimento do Estágio, destaco a Dr.ª Alexandrina Monteiro, técnica superior de economia e uma profissional inspiradora com quem tive oportunidade de interagir. Os três coorientadores foram, de diferentes formas, sem sombra de dúvida, um alicerce para que expectativa e entusiasmo inicial fosse concretizada num percurso de estágio enriquecedor, quer do ponto de vista académico, quer do ponto de vista de preparação para futuras oportunidades profissionais.

## **Lista de Siglas**

AAMG - Agência Alto Minho Global;

AEP – Associação Empresarial de Portugal;

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

AMC - Programa Alto Minho Connection;

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte;

CA - Conselho de Administração;

CAT - Comissão de Acompanhamento Técnico;

CCP - Conselho das Comunidades Portuguesas

CDAM - Conselho da Diáspora do Alto Minho;

CE - Comissão Executiva;

CEO (“*Chief Executive Officer*”) - Diretor-Geral/Diretor Executivo;

CEVAL – Confederação Empresarial do Alto Minho;

CIM Alto Minho - Comunidade Intermunicipal do Alto Minho;

CM - Câmara Municipal;

COSME – Programa para a Competitividade das Empresas e das Pequenas e Médias Empresas

CPLP - Comunidade dos Países de Língua Portuguesa;

EDE – Equipa de Desenvolvimento da Estratégia;

EUA - Estados Unidos da América;

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



IDE – Investimento Direto Estrangeiro;

IDD - Investimento Direto Diáspora;

ICP - Indicadores-Chave de Performance;

IPSS - Instituição Particular de Solidariedade Social;

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo;

GAE - Gabinete de Apoio ao Emigrante;

GAID - Gabinete de Apoio ao Investidor da Diáspora;

GTT – Grupo de Trabalho Temático;

MMA - Metodologia de Monitorização e Avaliação;

MNE - Ministério dos Negócios Estrangeiro;

NATO – (“*The North Atlantic Treaty Organization*”) - Organização do Tratado do Atlântico Norte

NORTE 2020 – Programa Operacional Regional do Norte, parte integrante do Acordo de Parceria “Portugal 2020” e o atual ciclo de fundos estruturais da União Europeia destinados a Portugal;

OECD - (“*Organisation for Economic Co-operation and Development*”) - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico;

ONU – Organização das Nações Unidas

PDCT - Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial;

PIB - Produto Interno Bruto;

PME - Pequenas e Médias Empresas;

POCTEP - Programa Operacional de Cooperação Transfronteiriça Espanha-Portugal;

POISE - Programa Operacional Inclusão Social e Emprego;

PORTUGAL 2020 – Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia, que reúne a atuação dos 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento, no qual se definem os princípios de programação entre 2014 e 2020;

RAMG - Rede Alto Minho Global;

RLP - Recursos Locais Partilháveis;

SECP - Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas;

SEI – Secretaria de Estado da Internacionalização;

SI – Sistema de Incentivos;

TICs - Tecnologias da Informação e da Comunicação;

UE - União Europeia;

UNCTAD (“*The United Nations Conference on Trade and Development*”) - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento.

## Índice Geral

Agradecimentos.....	5
Lista de Siglas .....	6
Índice Geral .....	9
Índice de Figuras .....	12
<b>1. Capítulo 1 - Enquadramento Teórico.....</b>	<b>13</b>
1.1. Paradiplomacia.....	14
1.1.1. Diplomacia Económica.....	14
1.1.2. Paradiplomacia - A diplomacia das regiões e cidades .....	15
1.1.3. Paradiplomacia versus Diplomacia.....	16
1.1.4. As vertentes e ferramentas de Paradiplomacia.....	17
1.1.5. Passos estratégicos numa paradiplomacia eficaz.....	17
1.1.6. A Diáspora como uma das razões do envolvimento em paradiplomacia .....	18
1.1.7. A Diáspora como “ <i>player</i> ” <i>estratégico</i> de paradiplomacia e marketing territorial.....	18
1.2. Marketing da Diáspora.....	21
1.2.1. A Diáspora como alvo .....	22
1.2.2. Avaliar o potencial da Diáspora .....	23
1.2.3. Motivações da Diáspora.....	24
1.2.4. Metodologia de Isenberg para a identificação dos membros da Rede.....	25
1.3. Marketing internacional e territorial .....	25
<b>2. Capítulo 2 – Enquadramento do Estágio.....</b>	<b>28</b>
2.1. Enquadramento na entidade de acolhimento e do relatório .....	28
2.1.1. Comunidade Intermunicipal do Alto Minho.....	28
2.2. Acompanhamento do estágio.....	29
2.3. Ações realizadas .....	29
<b>3. Capítulo 3 - Alto Minho Global: Rede de Dinamização e Cooperação Económica com a Diáspora do Alto Minho .....</b>	<b>31</b>
3.1. Missão, Visão, Objetivos & Vetores Estratégicos .....	31
3.1.1. Missão & Visão .....	31

3.1.2.	Objetivos.....	31
3.1.3.	Vetores Estratégicos .....	32
3.1.4.	Análise e Matriz SWOT .....	33
3.1.5.	Ligação com a Política Externa Nacional para a Internacionalização e relação com as Comunidades Portuguesas no estrangeiro .....	34
3.2.	Estrutura da Estratégia Alto Minho Global .....	34
3.3.	Rede da Diáspora Alto Minho Global .....	35
3.3.1.	Modelo de Governação .....	35
3.3.2.	Órgãos da Rede Alto Minho Global .....	36
3.3.3.	Parceiros estratégicos.....	37
3.3.4.	Mentores e Prestadores de Serviço.....	38
3.3.5.	Dinâmica de interação da Rede .....	39
3.4.	Balcão/Gabinete Alto Minho Global.....	40
3.4.1.	Serviços.....	40
3.4.2.	Escritórios e Representantes Alto Minho Global na Diáspora .....	40
3.5.	Plataforma Digital Alto Minho Global .....	41
3.5.1.	Funcionalidades.....	42
3.5.2.	Usabilidade & Interação .....	44
3.6.	Projetos-âncora .....	45
3.6.1.	Projeto-âncora Alto Minho Connection .....	45
3.6.2.	Projeto-âncora InvestDiaspora Alto Minho.....	46
3.6.3.	Projeto Alto Minho International.....	47
3.7.	Plano de Comunicação.....	49
3.8.	Apoio ao financiamento e investimento .....	50
3.8.1.	Financiamento da Estratégia Alto Minho Global .....	50
<b>4.</b>	<b>Capítulo 4 – Conclusão .....</b>	<b>52</b>
4.1.	Roadmap de Implementação da Estratégia Alto Minho Global .....	52
4.1.1.	Fase 1 - Iniciação - Prospecção & Pesquisa .....	53
4.1.2.	Fase 2 – Desenho & Financiamento.....	55
4.1.3.	Fase 3 - Execução - Implementação de Iniciativas-chave.....	56
4.1.4.	Fase 4 - Execução - Implementação dos Projetos-piloto.....	58

4.1.5.	Fase 5 – Conclusão – Monitorização, Avaliação e Alargamento da Rede .....	58
4.1.6.	Período de realização - <i>Timeline</i> .....	59
4.2.	Recomendações.....	60
4.2.1.	Gestão estratégica.....	60
4.2.2.	Desenho da Estratégia de Paradiplomacia Económica .....	60
4.2.3.	Envolvência da Diáspora na Estratégia .....	61
<b>5.</b>	<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>62</b>
<b>6.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 - Vetores estratégicos da Rede Alto Minho Global .....	32
Figura 2 - Análise e Matriz SWOT .....	33
Figura 3 - Pilares da Estratégia Alto Minho Global .....	34
Figura 4 - Estrutura da Estratégia de Cooperação Económica com a Diáspora do Alto Minho .....	35
Figura 5 - Quadro-resumo da Estrutura de Coordenação da Rede Alto Minho Global .....	39
Figura 6 - Serviços do Gabinete Alto Minho Global.....	40
Figura 7 - Lista de potenciais apoios comunitários ao Financiamento da Estratégia Alto Minho Global .....	51
Figura 8 - Fases da Estratégia Alto Minho Global .....	52
Figura 9 - Iniciativas do Roadmap de Implementação da Estratégia Alto Minho Global .....	53
Figura 10 - Estrutura das equipas de trabalho colaborativo.....	54
Figura 11 - Metodologia para a identificação das necessidades .....	56
Figura 12 - Procedimento de Identificação e Apoio aos Beneficiários .....	58
Figura 13 - Indicadores-chave de Performance .....	59
Figura 14 - Período de realização - Timeline .....	59

## 1. Capítulo 1 - Enquadramento Teórico

O Relatório de Estágio está estruturado em 4 capítulos. No Capítulo 1 é elaborado um enquadramento teórico associado à componente curricular do Mestrado, os conceitos de “Marketing da Diáspora” e “Paradiplomacia Económica”. No Capítulo 2 é elaborado o enquadramento do estágio realizado. No Capítulo 3 é apresentada a Estratégia Alto Minho Global. Finalmente, no Capítulo 4 são indicadas as conclusões do estudo, fazendo recurso à análise dos variados pontos explanados anteriormente, e que dão origem à proposta «Estratégia Alto Minho Global», Rede de Dinamização Económica com a Diáspora do Alto Minho.

Neste sentido, o Capítulo 1 apresenta o enquadramento teórico para a modelização de uma rede de Dinamização e Cooperação do Alto Minho com a sua Diáspora, tendo a CIM Alto Minho como entidade promotora e interlocutor privilegiado da Administração Local do distrito de Viana do Castelo, o seu tecido económico, político e social. Os procedimentos identificados baseiam-se numa pesquisa de informação, com recurso à parca bibliografia existente sobre os conceitos de Paradiplomacia e Marketing da Diáspora, como recurso a artigos em jornais científicos e em revistas internacionais da especialidade, assim como um Estudo de Boas-Práticas no estreitamento de relações dos territórios e sua diáspora.

O processo de globalização iniciado há décadas atrás veio alterar o paradigma de competição dos territórios e agentes económicos. Não é mais possível pensar o desenvolvimento territorial tendo apenas por termo de competição os territórios limítrofes ou sob a mesma égide nacional. De certa maneira, a competitividade territorial não é mais apenas entre regiões com características socioeconómicas e geográficas semelhantes. Esta complexidade do mercado global obriga a pensar numa lógica de competição multidimensional, onde fatores distintivos aparentemente não comparáveis, jogam diretamente entre si. Desta forma, com o objetivo de uma maior capacidade para influenciar positivamente o desfecho do processo de Globalização, os territórios, expostos a novos desafios e realidades marcadas por uma maior competição, sentem a necessidade de utilizar ferramentas inovadoras de promoção e defesa dos seus interesses, como o desenvolvimento de Estratégias de Marketing Territorial e Paradiplomacia.

## 1.1. Paradiplomacia

### 1.1.1. Diplomacia Económica

O contexto económico e político mundial, decorrente da Globalização forçaram os países a procurarem encontrar novas abordagens em defesa dos seus interesses, nomeadamente económicos e políticos. A crescente importância das relações económicas internacionais obrigou os embaixadores e os diplomatas em geral a compreenderem objetivos de natureza económica e comercial na ação diplomática. Tal originou o surgimento da figura do conselheiro ou adido económico no seio das missões diplomáticas.

Não existe uma definição universal sobre Diplomacia Económica, em parte pelas diferentes características dos atores que lhes dão *corpo*, assim como pelo diferente contexto histórico onde este processo diplomático se consubstancia. A seguir, são apresentadas duas definições:

- Governo de Portugal - Resolução do Conselho de Ministros n.º 152/2006:

*“(...) a diplomacia económica é entendida como a atividade desenvolvida pelo Estado e seus institutos públicos fora do território nacional, no sentido de obter os contributos indispensáveis à aceleração do crescimento económico, à criação de um clima favorável à inovação e à tecnologia, bem como à criação de novos mercados e à geração de emprego de qualidade em Portugal”;*

- A diplomacia económica consiste na “procura de objetivos económicos por meios diplomáticos, que não se apoiam apenas em instrumentos económicos para o fazer (La Carrière, 1998). Assim, Diplomacia Económica inclui as vertentes das políticas externas, económica e comercial, que visam o relacionamento bilateral, regional e multilateral, assim como a promoção internacional das exportações de bens e serviços e do investimento direto estrangeiro, efetuado de forma bilateral ou multilateralmente.

Do ponto de vista de evolução histórica, segundo (Silva, 2002), a diplomacia económica moderna divide-se em 3 fases:

- Fase I (da segunda metade do século XIX até à I Guerra Mundial): políticas agressivas e de partilha do mundo por parte de um número reduzido de potências, visando a obtenção de vantagens económicas pela subjugação colonial de outros povos;
- Fase II (desde o fim da I Guerra Mundial até década de 70): foco nas negociações e acordos multilaterais, nomeadamente no restabelecimento da ordem comercial;
- Fase III (década de 80 até à atualidade): o surgimento de novos atores não estatais, como as empresas multinacionais, introduziu novos contornos na forma de atuação das entidades públicas e empresas envolvidas. Assim, tem vindo a ser prestado apoio à internacionalização



das economias nacionais e promover o comércio e o turismo, como o mapeamento de oportunidades e atração de Investimento Direto Estrangeiro (Silva, 2002).

Portugal, seguindo a tendência global, despertou para a diplomacia económica na última década do século XX, tendo, desde aí, sido definidos modelos alicerçados na capacidade de influência política do Estado nos mercados exteriores e não envolvendo atores privados (La Carrière, 1998).

### **1.1.2. Paradiplomacia - A diplomacia das regiões e cidades**

O conceito de Paradiplomacia foi desenvolvido no decurso do processo de globalização, onde os territórios, e já não só os estados, começaram a sentir a necessidade de se relacionar na arena internacional. De facto, a aceleração da economia à escala global, a mobilidade de capitais, pessoas e bens, assim como a evolução das infraestruturas de comunicação e transporte esbateram a distinção entre os assuntos de índole interna e externa, assim como transformaram a divisão de responsabilidades entre os governos centrais e sub-nacionais. Neste contexto, as regiões atuam juntamente com os países, empresas, multinacionais, organizações não-governamentais, sindicatos, organizações internacionais ou movimentos sociais (Keating, 1999).

Do ponto de vista do desenvolvimento económico, apesar dos esforços levados a cabo pelos governos sub-nacionais para atrair Investimento Direto Estrangeiro (IDE) ou utilizar a cultura e a identidade nacional como forma de alavancar o seu posicionamento na cena internacional, essas iniciativas eram frequentemente *ad hoc* e limitadas. As suas ações apenas começaram a ganhar atenção da comunidade internacional nas décadas de 1980 e 1990, quando as entidades sub-nacionais europeias, motivados pelos efeitos da globalização e integração europeia, que então se começam a sentir com maior intensidade. Foram, então, desenvolvidas novas formas de relacionamento entre Estados, os mercados e a União Europeia (Tavares, 2016), nos quais se enquadra a paradiplomacia. Tratando-se de um fenómeno multidimensional, a paradiplomacia pode definir-se como sendo as relações internacionais estabelecidas por entidades de âmbito sub-nacional ou governos regionais (regiões, estados federais, distritos, cidades) entre si, com o objetivo de promover os seus interesses económicos, sociais, culturais e políticos. Em suma, poderá dizer-se que se trata de uma diplomacia paralela, em que paradiplomacia não mais do que é a política de relações internacionais ao nível regional e que é distinta da prática ao nível do governo central (Paquin, 2004).

### 1.1.3. Paradiplomacia versus Diplomacia

Uma referência importante é a noção de que diplomacia e paradiplomacia não significam necessariamente algo semelhante, contudo, executado a um nível diferente. Ambas desempenham um papel importante na promoção e defesa dos interesses de um determinado território, apresentando, simultaneamente, diferenças e semelhanças entre si. Dadas, as suas diferenças, a Paradiplomacia tem um efeito complementar à Diplomacia (Tavares, 2016):

- **Âmbito de ação** – paradiplomacia representa a projeção no exterior das competências domésticas do poder regional, tais como saúde, educação, mobilidade, cultura, turismo ou segurança pública. Assim, os governos locais imiscuem-se apenas a nível internacional em assuntos que são alvo da sua ação local e retraem-se na emissão de opinião oficial nos principais problemas globais, que é, geralmente, competência dos estados nacionais e a sua diplomacia.
- **Agentes envolvidos** - a diplomacia de âmbito nacional está circunscrita essencialmente à ação externa governamental, nomeadamente através dos Ministérios dos Negócios Estrangeiros. Por outro lado, a paradiplomacia é fortemente alicerçada no sector privado empresarial, organizações sem fins lucrativos e associações cívicas e empresariais, que apoiam a promoção e defesa dos interesses da região;
- **Diferenças de *Modus operandi*** - a diplomacia tende a ser mais cerimonial e institucional. A paradiplomacia, pelo contrário é mais pragmática, orientada em objetivos específicos e aproveitamento de oportunidades de curto/médio prazo. Tal significa uma maior capacidade e flexibilidade das regiões e cidades poderem dar resposta a necessidades transversais;
- **Objetivo final** – a paradiplomacia foca-se na orientação para as necessidades específicas dos cidadãos, como contínuo interesse em melhorar as ferramentas disponíveis para os governos locais adotarem políticas que melhorem a qualidade de vida das suas populações.

Numa perspetiva de vínculo ao direito nacional e internacional, a paradiplomacia apresenta ainda algumas vantagens face à diplomacia, pelo seu carácter algo ambíguo (Rosenau, 1990). A Paradiplomacia está umbilicalmente “ligada à Soberania de um Estado” e, ao mesmo tempo, tem “Liberdade de responsabilidades sobre a Soberania (Lequesne, Paquin, 2017):

- A “ligação umbilical à ao Estado soberano” permite às regiões o acesso aos decisores da política externa dos Estado central, nomeadamente os Ministérios dos Negócios Estrangeiros, assim como acesso a redes de diplomacia e negociação internacional, incluindo a possibilidade de influenciar os próprios resultados. Um exemplo deste fenómeno são as representações perante a União Europeia das regiões de diversos Estados-Membros;
- A “liberdade de responsabilidade sobre a Estado soberano” em termos de política global, tendo em conta que não sendo reconhecidos como estados soberanos de direito próprio, tem menores responsabilidades e menos constrangidos comparativamente ao governo central, o

que lhes permite uma tomada de posição com maior “raio de ação” para tomar posições firmes em tópicos sensíveis, como sendo as Alterações Climáticas e os Direitos Humanos.

Em termos de evolução, a paradiplomacia tem vindo a desenvolver-se progressivamente, não só do ponto de vista da sua conceptualização teórica, mas também pela aposta que algumas regiões, em particular as grandes metrópoles como Londres, Nova Iorque, Shanghai e Tóquio, tem realizado (Scott 2001, Tavares, 2016). Um artigo do Fórum Económico Mundial, publicado em 2016, chama mesmo a atenção para a tendência do “ativismo internacional exercido pelas cidades e estados estar em grande crescimento a nível global, discretamente transformando as práticas diplomáticas e a forma de prestar serviços públicos”.

#### **1.1.4. As vertentes e ferramentas de Paradiplomacia**

O conceito de Paradiplomacia, cada vez mais aprimorado e sustentado em ações com um cariz estratégico e ponderado, está baseado em diferentes formas, liderada por prioridades e interesses diferentes, dividindo-se em 4 grandes fenómenos: paradiplomacia cerimonial, “paradiplomacia unidimensional, paradiplomacia Global e paradiplomacia soberana (Tavares, 2016).

- **Paradiplomacia cerimonial**, onde a “imagem” se sobrepõe ao conteúdo, realizada com informalidade e sem praticamente algum impacto na economia. Durante bastante tempo o exemplo principal instrumento de política externa utilizada na paradiplomacia cerimonial foi a chamada “geminção” entre cidades e regiões, onde as cidades ou regiões geográfica e politicamente independentes assinam um Memorando de Entendimento entre si, com o objetivo de promover as relações sociais e culturais de forma recíproca;
- **Paradiplomacia unidimensional**, que se desenvolveu, primeiramente, após a constatação de certas cidades e regiões vizinhas da partilha de necessidades e interesses comuns;
- **Paradiplomacia Soberana**, maioritariamente utilizada por regiões que reivindicam a sua autodeterminação, como sendo o caso da Região Autónoma da Catalunha, em Espanha;
- **Paradiplomacia Global**.

#### **1.1.5. Passos estratégicos numa paradiplomacia eficaz**

A gestão de uma estratégia de paradiplomacia, composta por projetos e programas internacionais de larga escala é complexa, pela dificuldade que os governos locais enfrentam no alinhamento entre o portfólio de projetos específicos no planeamento estratégico global. Assim, para uma utilização eficaz de recursos, a estratégia de paradiplomacia pode compreender os seguintes passos:

- Estabelecer uma política geral de relações externas (Alto Minho Global), nomeadamente um guia referencial na tomada de decisão para alcançar resultados racionais. Geralmente, o guia é referido como “Livro Branco” ou “Plano Governamental”, a grande maioria incluindo objetivos e metas quantitativas e qualitativas.
- Diferenciar Programas, Projetos e Ações que concretizam a Estratégia desenvolvida;
- Definir critérios objetivos e quantificáveis, para definir prioridades de atuação, tais como o alinhamento com as prioridades gerais, impacto esperado no sector público e privado, a legislação em vigor ou ainda os recursos disponíveis para a implementação dos programas, projetos e ações;
- Desenvolver capacidades de Gestão de Projeto, isto é, competências de previsão, planeamento, organização, motivação e controlo, utilizadas ao longo do ciclo de vida e um projeto: iniciação, planeamento e design, execução e construção, monitorização e controlo e finalização;

#### **1.1.6. A Diáspora como uma das razões do envolvimento em paradiplomacia**

As regiões e localidades envolvem-se na paradiplomacia por diferentes e diversos motivos, tais como o aproveitamento de oportunidades globais, a prestação de serviços à população, evitar o isolacionismo e por causa da sua Diáspora (Tavares, 2016). Regiões e cidades que possuem uma relativa comunidade de emigrantes pode utilizar a sua política externa para manter a ligação a sua região de origem e a de acolhimento.

#### **1.1.7. A Diáspora como “*player*” estratégico de paradiplomacia e marketing territorial**

Na ótica do estabelecimento do quadro institucional e operacional da dimensão da Diplomacia e paradiplomacia económica nas políticas externas dos estados e suas regiões, há a necessidade de se identificarem os agentes que participam ativamente na liderança e intermediação. É no âmbito da operacionalização das estratégias de Paradiplomacia das regiões que a sua Diáspora poderá desempenhar um papel relevante. Para isso, importa fazer uma referência ao próprio conceito de Diáspora e a sua ligação ao território-mãe.

O termo Diáspora deriva das palavras de origem grega “semear” e “espalhar”, como na dispersão de sementes, utilizado para denominar o “semear” das colónias gregas por outros territórios (Chefferx, 2003). Atualmente, o termo é utilizado para descrever uma comunidade de pessoas que vive fora do seu país de origem, mas mantêm ligações ativas com ele, incluindo emigrantes e seus

descendentes. Ao conceito Diáspora está também implícito o sentido de “comunidades estabelecidas”, com a vida estabelecida, e não um grupo de emigrantes a viver temporariamente no estrangeiro. A Diáspora organiza-se, por regra, de forma natural e orgânica, devido à necessidade de se manter relações sociais com pessoas da mesma identidade cultural. Em seguida, podem evoluir para um formato mais avançado em que são incorporadas motivações pelas quais migraram, como procura de trabalho, negócios, investimentos, parcerias em ciência e tecnologia.

Às iniciativas iniciais de uma organização mais ou menos informal, tem-se evoluído para um conceito de “redes de diáspora”, conferindo diversos benefícios aos expatriados e seus países de origem. Um aspeto que as torna particulares são as denominadas “comunidades” e o associativismo existente no seu seio. A identidade comunitária, nos países de acolhimento verifica-se através dos vínculos de solidariedade com pessoas e entidades que permaneceram na origem que, associado a um contexto favorável aos interesses dos emigrantes comuns, tornam significativo o seu impacto económico (remessas financeiras e investimentos).

#### **1.1.7.1. A importância da Diáspora**

Mesmo fora do território nacional, os emigrantes ajudam os seus países de origem, nomeadamente pelo trabalho que desenvolvem, a posição social que ocupam, o que prestigia a imagem do seu país de origem, e ainda pelo contributo para o PIB e o desenvolvimento económico do país. Neste sentido, a Diáspora pode constituir-se num aliado fundamental para o desenvolvimento das relações económicas do seu país de origem, no âmbito de mercados global e altamente competitivos.

Através das suas diversas redes, as Diásporas podem ser um veículo estratégico para a internacionalização da economia nacional como um todo, mas também as economias locais e as suas empresas e instituições, tendo em conta a sua capacidade de influência e promoção, a sua disponibilidade financeira e investimento, assim como no apoio à Inovação e Ação Social. A bibliografia consultada (The Economist, 2011, Hausmann, 2015) e o estudo empírico de Boas-Práticas indiciam que, entre outras razões, a Diáspora é importante pois significa:

- Influência e Promoção:
  - Emigrantes reputados na sua atividade elevam a imagem de seu país;
  - Plataformas de *lobby* internacional e *soft power* do país de origem;
- Financeiros e Investimento:
  - Remessas dos emigrantes para as suas famílias;
  - Contribuição para a expansão comercial pelo conhecimento dos mercados-alvo
  - Atração de Investimento Direto Estrangeiro (IDE);
  - Identificação no país de acolhimento de oportunidades de negócio e investimento para as empresas do seu país/região de origem;

- Desenvolvimento & Inovação:
  - Empresários da diáspora menos exigentes no processo negocial, por perceberem melhor os riscos e como interagir;
  - Transferência de competências, conhecimentos e tecnologias;
  - Diáspora cada vez com maior nível de qualificação, experiências profissionais, conhecimento, empreendedorismo e entusiasmo;
  - Diáspora como “ponte” e intermediários de negociações comerciais;
- Ação Social - O apoio de âmbito social tem sido historicamente o lado mais visível do apoio da diáspora no quotidiano das suas regiões de origem.

### 1.1.7.2. Diáspora portuguesa

A emigração portuguesa tem sido uma constante desde a II Guerra Mundial. Até meados dos anos 60, sendo que foi uma emigração predominantemente para a América e as ex-colónias de África. A emigração cresceu continuamente desde retração económica que se seguiu ao 25 de Abril de 74 e, após adesão de Portugal à União Europeia, a emigração tem-se dirigido sobretudo para destinos europeus. Na última década, fruto da crise económico-financeira que Portugal atravessou, o número seja superior, dada a vaga de emigração promovida pela política de austeridade, muitos portugueses – em especial muitos jovens qualificados –, tiveram de procurar emprego no estrangeiro. Numa análise de referência estatística da emigração portuguesa, segundo o Relatório da Emigração do Observatório da Emigração, datado de 2017 (Pires, 2017), conclui-se:

- Os portugueses emigram hoje, no essencial, dentro da Europa. Dos 23 países para onde se deslocaram mais emigrantes, mais de metade (14) são europeus e entre os 10 principais países de destino da emigração, apenas dois se localizam noutra continente (Angola e Moçambique), assim como a América é hoje, comparativamente, menos procurado;
- O Reino Unido é o país para onde emigram mais portugueses atualmente: 31 mil, em 2016 (32 mil em 2015), seguindo-se a França (18 mil em 2014), a Suíça (10 mil em 2016) e a Alemanha (9 mil em 2016). Fora da Europa, os principais países de destino integram a CPLP: Angola (4 mil em 2016), Moçambique (mil em 2016) e Brasil (mil em 2015);
- França continua a ser o país do mundo com maior número de portugueses emigrados, devido à grande vaga de emigração dos anos 60/70 (país de destino de mais de 60% dos cerca de milhão e meio de portugueses que emigraram neste período), com mais de meio milhão de indivíduos (615,573 em 2014), seguida da Suíça, com mais de 210 mil (216,378 em 2016), os EUA (148 mil em 2016), Canadá (143 mil em 2016), Brasil (138 mil em 2010), Reino Unido (131 mil em 2016), Alemanha (112 mil em 2016) e Espanha (100 mil em 2016);
- Os portugueses são a terceira nacionalidade mais numerosa entre a imigração na Suíça e França, e a primeira no Brasil e no Luxemburgo. Em termos relativos, no Luxemburgo os

portugueses representavam 30% dos imigrantes (em 2011) e 12% da população total do país. No Brasil, 23% dos imigrantes são emigrantes portugueses (2010).

- A evolução das remessas acompanhou, a evolução da emigração. Entre 1996 e 2002, observou-se um crescimento constante do valor das remessas (mais 44% em termos nominais). Entre 2002 e 2005, uma tendência de descida do valor das remessas. Entre 2005 e 2011, manteve-se estável. A partir de 2012 subiu significativamente (36%) até 2015, tendo estabilizado até 2016, no qual foi verificado o valor mais alto da era euro;
- Em 2016, o valor das remessas foi ligeiramente superior a 3.3 mil milhões de euros (€3,343,200), representando cerca de 1.7% do PIB. França e Suíça foram os países de origem de mais de metade das remessas recebidas em Portugal em 2016 (34% e 21%, respetivamente), o Reino Unido em terceiro, com 9% das remessas recebidas, a Alemanha em quarto, com 8% das remessas recebidas, seguindo-se os EUA em 5.º.

No caso da emigração para França, a sua grande maioria é originária dos distritos do Norte Interior, entre os quais Viana do Castelo (Ribeiro, 2011).

## 1.2. Marketing da Diáspora

É importante que as organizações (governos, poder local, associações sectoriais, empresas, etc.), nos diferentes processos de internacionalização, tenham consciência dos atores locais nos países de receção, das redes e suas conexões, de modo a adaptar-se da melhor maneira às especificidades políticas, económicas e culturais locais desses mesmos territórios. Neste sentido, será pertinente utilizar um *ator* já presente nos territórios externos onde se pretende penetrar, possa facilitar a interação entre as partes, servindo como um interlocutor privilegiado entre os agentes do território de partida e chegada, assim como eles mesmo serem o público-alvo de estratégias de marketing promovidas pelos agentes económicos e políticos do Alto Minho. É, então, decorrente desta necessidade que o conceito de Marketing da Diáspora se desenvolveu. O Conceito de Marketing da Diáspora trata-se da adaptação dos conceitos de Marketing no âmbito da relação dos territórios com a sua Diáspora, isto é, a forma como um território utiliza as suas Comunidades de emigrantes como um veículo de internacionalização, utilizando ferramentas do Marketing Territorial e Internacional.

Dado o seu cariz inovador e de recente desenvolvimento, não é ainda fácil identificar uma grande quantidade de bibliografia e estudos académicos de referência sobre a temática. De facto, o conceito de Marketing da Diáspora tem vindo a ser desenvolvido e teorizado pela comunidade académica após observação da prática de alguns agentes, em particular certos países como a Irlanda ou marcas globais, relevando-se a publicação em Revistas e jornais de referência global de artigos exploratórios sobre a temática, destacando-se o artigo “The Magic of Diasporas - Immigrant

networks are a rare bright spark in the world economy. Rich countries should welcome them”, publicado na Revista The Economist (The Economist, 2011), o artigo “Emerging Market Firms Need a Diaspora Strategy” (Mezue, 2013), publicado na Harvard Business Review, e o artigo “Diaspora Marketing” publicado na Harvard Business Review (Kumar & Steenkamp, 2013). Neles, são apontados caminhos e ideias com potencial valor.

### 1.2.1. A Diáspora como alvo

No artigo do The Economist “The Magic of Diasporas” (The Economist, 2011) é indicado o impacto económico das Diásporas nos países de origem e de chegada, tendo em conta que existem cerca de 215 milhões de emigrantes de primeira geração, ou seja, 3% da população mundial.

As redes, iniciadas de forma informal, inerentes ao parentesco e linguagem, potenciadas pelas tecnologias de informação e comunicações, que aceleram os fluxos de informação, facilitam os negócios internacionais. Assim, as Diásporas ajudam a espalhar ideias e conhecimentos. Um exemplo disso mesmo, é o regresso aos países de origem dos jovens que emigram para se qualificarem e para procurar melhores formas de progressão profissional, trazendo consigo conhecimento e contactos dos países de acolhimento. Muitos emigrantes em países ricos não só enviam dinheiro para as suas famílias, como também apoiam empresas dos países de acolhimento a operar nos seus países de origem.

No Artigo “*How communities of migrants are helping emerging-market companies build global brands*”, publicada na Harvard Business Review (Kumar & Steenkamp, 2013), é referido que as características sociodemográficas das Diásporas, devendo as mesmas ser tidas em consideração nas estratégias de relacionamento com a Diáspora.

A cultura onde uma pessoa nasce é uma peça importante na forma como cria a sua identidade, independentemente do local onde acabam por viver. Mesmo que o emigrante pretenda abstrair-se da sua cultura, a sociedade de acolhimento impede que isso aconteça, em função de os ver como diferentes, «*new comers*» e mesmo concorrentes. No entanto, pelo seu carácter adaptativo e do próprio “processo de aculturação”, o emigrante modifica alguns aspetos da sua identidade (atitudes, estilo de vida, valores, linguagem, padrão de consumo, entre outros). Face a esta realidade, os emigrantes enfrentam o desafio de manter ou afastar da sua cultura de origem, procurando afiliar-se com a “cultura de Acolhimento”. Tal, permite categorizar os emigrantes em quatro categorias:

- Assimiladores - emigrantes que incorporam os traços da identidade e costumes do país de acolhimento, procurando não se destacar e afirmar a sua pertença à nova nação;



- Marginais - emigrantes forçados emigrar por terem menos oportunidades económicas e de educação. As suas decisões de consumo não são afetadas pela cultura do país de origem ou acolhimento, mas som pela capacidade de compra, funcionalidade e durabilidade;
- Afirmadores da Cultura-mãe - Emigrantes que se separam da “cultura de acolhimento”, do seu estilo de vida, valores, produtos e marcas, como um mecanismo de autopreservação das minorias que vivem em culturas grandes. O único aspeto negativo dos “afirmadores étnicos” é o facto de só socializarem entre si, significando por isso que o seu comportamento não demonstrará um padrão geral da “cultura de acolhimento”.
- Bi-culturais- Emigrantes capazes de manter um sentimento de pertença à pátria de origem ao mesmo tempo que se enquadram na “cultura de acolhimento”, sem com isso comprometerem a sua identidade. Eles conseguem comportar-se consoante as situações, alterando a sua conduta em função dos diferentes contextos, integrando na sua identidade traços de ambas as culturas. Comparados como os “afirmadores étnicos”, os “bi-culturais” são tendencialmente melhor instruídos e qualificados, tem maiores rendimentos, estatuto social e auto-estima, estando também mais envolvidos nas redes locais, sendo membros de várias organizações, clubes e têm muitos amigos nessas comunidades, o que os torna atrativos para um papel de interlocução.

### 1.2.2. Avaliar o potencial da Diáspora

Para além da identificação do público-alvo certo, por forma a explorar o potencial que a Diáspora tem no território de acolhimento, devem ainda ser respondidas as seguintes questões (Kumar & Steenkamp, 2013):

- Será que o território é atraente? O território tem de procurar uma imagem positiva junto da população dos mercados externos. Para isso, necessita de ter:
  - Performance elevada dos seus produtos e serviços, oferecendo serviços, produtos, território, etc. que disponibilizem funcionalidades extra e/ou diferenciadoras;
  - Efeitos positivos do país de origem da marca/território/produto na credibilidade, como o caso da associação de prestígio às marcas automóveis ou têxtil de Itália;
- A Diáspora é grande o suficiente? Os países que apostarem na diáspora tem de seleccionar áreas ondes os «bi-culturais» e «afirmadores étnicos» vivem em grande número, assim como a sua percentagem relativa face ao total da população, por forma a justificar os investimentos associados à cadeia de valor (logística, distribuição, retalho, comunicação);
- A distribuição da diáspora permitirá a expansão por todo o território? A diáspora deve estar espalhada por todo o território, mas com alguma concentração em algumas regiões-chave. Esta diáspora, em particular os “bi-culturais”, podem servir como ponto intermédio para a

escalada nacional, agindo como «conectores» através da qual a informação e utilização dos bens e serviços se espalha a diferentes áreas);

- Será que o perfil socioeconómico da Diáspora ajudará? As organizações tem de determinar se o perfil da diáspora se assemelha ao da população de acolhimento. As pessoas tendem a socializar com os seus pares, com aqueles que são parecidos com eles. Assim, se os consumidores locais não se identificarem com a diáspora, é pouco provável que prestaram atenção aos produtos dos seus países de origem.

### 1.2.3. Motivações da Diáspora

No artigo *“Emerging Market Firms Need a Diaspora Strategy”*, publicado na Harvard Business School (Mezue, 2013), é apresentado que os países e os agentes económicos que pretendem aproveitar a sua Diáspora devem perceber o papel que eles procuram, quando voltam a «conectar-se» com os seus territórios de origem, devendo as suas estratégias o preverem:

- Compreender as motivações – Utilizando a dos alunos universitários, o artigo advoga que depois de se formar, o aluno está à procura de ter um “trabalho”, não apenas um trabalho funcional, mas também um “trabalho” social ou emocional, como reencontrarem-se com os amigos, devolver à universidade aquilo que ela lhes deu ou serem reconhecidos pelos seus pares. De forma similar, a diáspora pode envolver-se com o seu país/região de origem com “trabalhos” funcionais” (ex: investimentos financeiros) e social/emocionais (ex: necessidade de pertencerem a uma família, assistência, autoconhecimento, etc.). Muitas vezes, as necessidades sociais ou emocionais sobrepõe-se sobre as necessidades funcionais, assim como tem de ser equilibradas com as “obrigações” nos países de acolhimento. Assim, deve ser desenvolvida uma segmentação em função das necessidades, que facilitará a forma como os recursos são empreendidos;
- Criar oportunidades de ligação a todos os níveis para as suas comunidades se envolverem. Parte poderá estar mais interessada em regressar “a casa”, enquanto outros pretendem manter-se fora mas desempenhar um papel ativo, como fornecer serviços de consultoria.
  - Tal como as universidades alavancam oportunidades através da sua relação com os seus *alumni*, fornecendo informações relevantes, a paradiplomacia pode “olhar” para a diáspora de forma semelhante, criando canais de comunicação;
  - A tecnologia é um excelente recurso para gerar oportunidades de envolvimento;
- Medir o impacto e reconhecer o envolvimento:
  - Definir as métricas certas e medi-las de forma consistente. Por exemplo, se o objetivo é a transferência de tecnologia, uma métrica apropriada será a de “quantos novos projetos ou produtos são lançados com a ajuda dos membros da diáspora”.

- Reconhecer quem colabora, tendo em conta os fatores sociais e emocionais na que levam a diáspora a colaborar, nomeadamente através de incentivos não-monetários, como o reconhecimento a nível regional ou a entrega de prémios simbólicos.

O artigo termina indicando que idealmente, uma estratégia para de marketing segmentada para a diáspora deve ser guiada por uma organização pública, incorporada num conjunto de prioridades operacionais de instituições parceiras. De forma complementar, deve ser dado papel importante ao sector privado na procura de mais oportunidades de envolvimento da Diáspora. As empresas podem mesmo liderar alguns processos na ausência de abordagens eficazes pelo sector público.

#### **1.2.4. Metodologia de Isenberg para a identificação dos membros da Rede**

De forma a dar corpo à Rede de Cooperação com a Diáspora, será útil definir uma Metodologia. Um dos autores referenciados na matéria, Daniel Isenberg (Isenberg, 2012), propõe uma metodologia para o com foco no empreendedorismo, composta pelas etapas:

- Mapeamento da rede formal e informal da diáspora, indicando onde os membros estão concentrados, podendo ser realizado através da identificação de fontes de informação, muitas vezes organizadas pelos órgãos representativos do país de origem (ex: Representação cuja finalidade é facilitar o comércio e os investimentos entre os países) e por instituições informais que envolvem a diáspora no país de destino (empresas ou organizações informais, clubes ou agrupamentos);
- Inserção em organizações informais de empresários de uma mesma origem e de outros empresários são mais frequentemente encontradas em comunidades onde há uma concentração de profissionais imigrantes que vivem e trabalham;
- Identificação dos membros influentes, reconhecidos e respeitados, pela rede;
- Certificação de que ambos os “lados” da rede são beneficiados, promovendo maior capacidade de liderança.

### **1.3. Marketing internacional e territorial**

A diminuição dos custos de comunicação e deslocalização, uma liberalização crescente do comércio mundial, aliada a uma evolução contínua das necessidades e dos desejos individuais da população geram, atualmente, novos desafios que os territórios necessitam de enfrentar. Aos novos desafios gerados pelos efeitos do processo de globalização da economia mundial, é acrescida uma cada vez maior competição direta entre territórios, geograficamente mais distantes mas que apresentam características socioeconómicas similares, nomeadamente na atração de residentes, empresas,

centros de investigação, recursos humanos, turistas, entre outros recursos e fatores de produção. Perante esta concorrência global, as regiões têm uma necessidade acrescida de diferenciação, assumindo o marketing um papel decisivo nessa tarefa. Mais do que contribuir para a comunicação territorial, o marketing tem atualmente um papel fundamental na estruturação da oferta, permitindo redefinir o território e a sua trajetória de desenvolvimento. Um dos principais pensadores de referência do Marketing, Philip Kotler (Kotler, 2004), argumenta que:

*“Marketing é a chave para que as metas organizacionais sejam alcançadas, trabalhando eficazmente na competitividade da organização, com o objetivo de atingir as necessidades e desejos dos mercados alvos, devendo disponibilizar produtos e serviços que possam ser adaptados de acordo com as leis, culturas e tendência peculiares de cada região e, desta forma, satisfazer plenamente as diferentes necessidades dos agentes económicos com perfis de consumo diferente. Em decorrência do constante crescimento do comércio e investimentos mundiais, certos mercados tornam-se bem atrativos.”*

É necessário alinhar as estratégias de Marketing Territorial, isto é, a aplicação do Marketing genérico aos Territórios, às sensibilidades específicas de um mercado cada vez mais global e tendo como uma perspetiva de desenvolvimento de longo-prazo.

Uma estratégia de Marketing Territorial necessita a participação ativa dos agentes públicos e privados, de âmbito nacional, regional e local, os quais, apesar de motivações distintas, têm como objetivo comum dar maior visibilidade territorial e promover o seu desenvolvimento. O potencial de um território não assenta somente na sua localização geográfica e nos seus recursos, mas também na habilidade, na energia e nos valores das organizações aí existentes (KOTLER et al., 1994; Metaxas, 2002), atraindo, desta forma, turistas, novos moradores, e atraindo investimentos e eventos mediáticos. Diversos autores debruçam-se sobre a competição entre territórios, sublinhando a crescente utilização de estratégias de Marketing Territorial para aumentar a sua competitividade (Ward, 1998, Cheshire & Gordon, 1998, Metaxas, 2002 & Kotler, 2004).

Como referido, o fenómeno de Globalização origina que estratégias de Marketing Territorial devem ter desde o início uma perspetiva internacional, pelo que importa incluir ferramentas do denominado Marketing Internacional, podendo ser definido como:

*“a ciência que estuda as ações e implicações decorrentes do enquadramento metodológico da internacionalização, visando otimizar os recursos e orientar os objetivos através das oportunidades de um mercado global, baseando-se em conceitos do Marketing orientados para os mercados internacionais: planeamento; pesquisas e conhecimentos na área económica, política e cultural; segmentação de mercado; comportamento de compra do consumidor; nos produtos; preços; canais de distribuição; na comunicação”.* (Keegan & Green, 2009).

Os três principais fatores de sucesso das estratégias de marketing internacional são o foco no conhecimento aprofundado dos mercados externos e no posicionamento competitivo adequado; o desenvolvimento de relações comerciais fortes e de longo prazo com um compromisso de qualidade e dedicação à satisfação das necessidades do cliente, e ainda uma cultura de aprendizagem intrínseca ao ambiente organizacional. (Doole & Lowe, 2008).

## **2. Capítulo 2 – Enquadramento do Estágio**

### **2.1. Enquadramento na entidade de acolhimento e do relatório**

O estágio curricular no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo Gestão de Empresas promovido pela Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, ao abrigo da Associação de Politécnicos do Norte, foi realizado na Comunidade Intermunicipal do Alto Minho, no seu Departamento de Planeamento Estratégico e Desenvolvimento Regional, compreendendo um período de 8 meses, com início a 1 de Outubro de 2015 e fim a 30 de Junho de 2016, com uma duração de 432 horas, divididas por 20 horas de trabalho semanal e de acordo com as ações e atividades planeadas.

O estágio teve por objetivo principal o estudo teórico-prático sobre que papel atribuir à Comunidade Intermunicipal do Alto Minho na promoção e difusão das relações entre a região do Alto Minho e a sua Diáspora.

No decorrer do estágio foi pretendido observar a forma como a CIM Alto Minho executa a sua ação no terreno, tendo em conta as suas funções de promoção e difusão dos fatores endógenos da região e pelo facto de ser, numa primeira instancia e por estatuto, um órgão agregador dos esforços dos municípios da região do Alto Minho e, numa segunda fase, a sua coordenação na interação com as diversas entidades, empresas e população. Em concreto, foi desenvolvido um Plano de trabalho no apoio à concretização do «Plano Estratégico de Desenvolvimento Alto Minho 2020», no qual é explanada a Estratégia de Marketing Territorial a ser levada a cabo no período de 2014 a 2020. Foi também possível identificar as principais determinantes e vetores do Marketing Territorial num território com as características do Alto Minho, assim como a participação ativa na elaboração da fundamentação técnica de projetos de âmbito distrital, a submeter aos Programas de cofinanciamento Europeu.

#### **2.1.1. Comunidade Intermunicipal do Alto Minho**

A Comunidade Intermunicipal do Alto Minho, doravante designada por CIM Alto Minho, constituída em 2008, ao abrigo da Lei n.º 45/2008 de 27 de agosto, e que engloba os municípios que correspondem à Unidade Territorial Estatística de Nível III do Minho-Lima, tem como propósito fundador fazer do Alto Minho “um espaço de excelência ambiental com capacidade de desenvolver uma nova conjugação de recursos e atividades turísticas, de energias renováveis, de acolhimento empresarial e de provisão de serviços de proximidade com qualidade e modernidade, que respondam aos desafios de competitividade, coesão e sustentabilidade”. As suas principais atribuições são o planeamento e gestão da estratégia do desenvolvimento económico, social e

ambiental do território, a articulação dos investimentos municipais de interesse intermunicipal, a participação na gestão de programas de apoio ao desenvolvimento regional e ainda exercer as atribuições transferidas pela administração estadual e o exercício em comum das competências delegadas pelos municípios que a integram.

## **2.2. Acompanhamento do estágio**

Foram realizadas duas reuniões de acompanhamento entre o estagiário e os tutores de estágio Prof. Paulo Vidinha (IPVC) e a Dra. Alexandrina Monteiro (CIM Alto Minho). O Anexo A apresenta o relatório da reunião intermédia realizada a meio do estágio. No final, após o término do estágio, foi realizada uma reunião de acompanhamento final, onde foram apresentados os resultados do trabalho desenvolvido, vertidos na versão final da Estratégia Alto Minho Global, assim como no Relatório de Estágio.

## **2.3. Ações realizadas**

O trabalho utilizou ferramentas de Marketing Territorial, envolvendo ações nas áreas do «Financiamento», «Infraestruturação» e «Internacionalização», as duas primeiras como suporte à concretização da última, esta ainda alvo de uma fundamentação teórica-técnica complementar:

- Domínio “Financiamento” – Envolvimento nas candidaturas aos Programas Operacionais NORTE 2020 e POISE, incluídos no Programa 2020 (Acordo de Parceria entre Portugal e a Comissão Europeia que reúne 5 Fundos Europeus Estruturais e de Investimento - FEDER, Fundo de Coesão, FSE, FEADER e FEAMP, de acordo com a política de desenvolvimento económico, social e territoriais definidas, entre os anos de 2014 e 2020) e o Programa “POCTEP INTERREG V-A Espanha-Portugal” (Fundo Europeu para a Cooperação Transfronteiriça entre Portugal e Espanha), focada no desenvolvimento económico, sustentabilidade e empreendedorismo:
  - Participação no Evento de Divulgação do programa POCTEP (28/10/2015, Braga);
  - Análise de documentação relativa ao Portugal 2020, nomeadamente o seu enquadramento com a Estratégia Europa 2020, os Programas Operacionais e Programas Temáticos;
  - Desenvolvimento da Proposta de Projeto “Alto Minho Social”, que engloba um conjunto de ações de médio-longo prazo no âmbito de Ação Social;
- Domínio “Infraestruturação e Capacitação humana” como fator de Atratividade Territorial - no âmbito da Rede de Apoio ao Empreendedorismo no Alto Minho, foi proposto o “Mapeamento

dos Recursos Locais Partilháveis” (equipamentos, materiais, terrenos, ferramentas, etc.) para o apoio a novas iniciativas empresariais, nomeadamente as infraestruturas em regime de subutilização e que se enquadram na estratégia de Marketing Territorial do Alto Minho:

- Pesquisa de Boas Práticas;
  - Elaboração do Mapeamento dos Recursos Locais Partilháveis;
  - Produção do Relatório “Recursos Locais Partilháveis”.
- Domínio “Internacionalização” - Estruturação da Rede de Dinamização Económica com a Diáspora do Alto Minho - Componente do Plano de Trabalho do Estágio alvo de uma revisão bibliográfica e que previa a Estruturação de uma Rede de Cooperação Económica com a Diáspora do Alto Minho, promovido pela CIM Alto Minho:
    - Apresentação de Proposta de Estudo-Ação;
    - Relatório de Boas-Práticas Internacionais em Marketing Territorial, Diplomacia Económica, Paradiplomacia e Marketing da Diáspora (Anexo C);
    - Utilização de parte das conclusões do Estudo de Benchmarking num formulário de candidatura ao Portugal 2020 de um projeto da CIM Alto Minho;
    - Relatório “Estratégia Alto Minho Global” - Componente do trabalho onde estão incluídos os outputs do Estudo de Benchmarking e as ideias desenvolvidas.

O Anexo B lista toda a documentação produzida ao longo do Estágio.



### **3. Capítulo 3 - Alto Minho Global: Rede de Dinamização e Cooperação Económica com a Diáspora do Alto Minho**

A Estratégia de Paradiplomacia económica “Alto Minho Global”, enquadrada nas condições atuais da economia global, visa dar resposta a uma das necessidades evidenciada no Plano Estratégico Alto Minho 2020 na área do Marketing Territorial, nomeadamente na componente de internacionalização da região. A Estratégia foi desenvolvida em função de uma questão premente nas relações internacionais atualmente: “Será a promoção do território e as suas diferentes regiões, nomeadamente através da diplomacia económica, uma tarefa exclusiva dos órgãos da Administração Central nacional do Estado, como as embaixadas, rede consular ou os municípios ou, por outro lado, esta possa ser complementada por estratégias diversificadas de paradiplomacia económica, promovidas pelas entidades sub-nacionais, isto é, os órgãos da Administração regional e local?”.

O plano apresentado procura responder às principais conclusões do Estudo de Boas Práticas, estudo este elaborado previamente durante o estágio na CIM Alto Minho e que está formatado em função do trabalho de promoção e gestão que a Organização tem no âmbito da coordenação dos diferentes agentes económicos, políticos e sociais da região do Alto Minho.

#### **3.1. Missão, Visão, Objetivos & Vetores Estratégicos**

##### **3.1.1. Missão & Visão**

Visão – vocacionar a região do Alto Minho como um *hub* internacional de intercâmbio e estímulo de relações empresariais, culturais e sociais entre o seu território, o país no seu todo e os territórios estrangeiros onde a sua diáspora está presente, tornando os stakeholders envolvidos, agentes incontornáveis e decisivos no processo de internacionalização do distrito de Viana do Castelo.

Missão - A Estratégia tem por missão definir o papel da CIM Alto Minho enquanto entidade liderante na criação de uma Rede e Cooperação Económica com a Diáspora do Alto Minho, com base numa abordagem inteligente e integradora de Paradiplomacia Económica, de Marketing Territorial Internacional e Marketing da Diáspora.

##### **3.1.2. Objetivos**

A Estratégia tem por objetivo estreitar as relações do Alto Minho com a sua Diáspora, favorecendo as relações económicas, culturais e sociais entre si e os mercados internacionais:

- Através das qualificações, influência, posicionamento social e empresarial, contribuam para uma maior influência junto de organizações regionais, nacionais e internacionais;
- Atuar como “veículo” de interlocução na abertura e “*soft landing*” nos mercados-alvo;
- Aumentar as exportações, reduzir os custos de contexto e o risco de internacionalização através do apoio da Diáspora na penetração nos mercados externos;
- Aumento do Investimento Direto Estrangeiro na área empresarial, cultural e social.

### 3.1.3. Vetores Estratégicos

A Estratégia tem por vetores de Internacionalização o desenvolvimento de um Plano de Marketing Territorial potencie a paradiplomacia económica e as relações com a Diáspora.



Figura 1 - Vetores estratégicos da Rede Alto Minho Global

- (1) **Uma estratégia de Marketing Territorial Internacional para a região** que envolva as «forças vivas» da região, de forma colaborativa e integradora, que possa incluir iniciativas já presentes no território e enquadrada no Plano de Desenvolvimento Alto Minho 2020;
- (2) **Uma aposta estratégica na Paradiplomacia económica**, como forma de promover a região do Alto Minho nos mercados externos, promovendo uma utilização eficiente de recursos próprios e os disponibilizados pelas estruturas de diplomacia de âmbito nacional;
- (3) **A Diáspora do Alto Minho como “ponte” na internacionalização**, pois haverá melhor “vendedor” do Alto Minho no mundo, pela sua relação emocional ao território, apresenta uma sensibilidade maior para cooperar na promoção da sua região. Tal justifica um aproximar entre as instituições e a diáspora, investir no intercâmbio económico, social, e cultural, bem como vincar amplificar o papel das comunidades alto-minhotas no mundo.

### 3.1.4. Análise e Matriz SWOT

Para analisar a capacidade da CIM Alto Minho de implementar a Estratégia, foi feita uma Análise SWOT, composta por uma análise interna e uma análise externa, tal como indicado na figura 2.

		Análise Interna	
		Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
		1. Conhecimento no desenvolvimento de estratégia territoriais;	1. Recursos financeiros e físicos limitados
		2. Coordenação dos órgãos da Administração Local;	2. Capacidade de operacionalização influenciada pelos <i>timings</i> dos Fundos Europeus de Apoio;
		3. Existência da Estratégia Alto Minho 2020	3. Não existência do Departamento de Relações Internacionais.
Análise Externa	Oportunidades (O)	SO (maxi-maxi)	WO (mini-maxi)
	1. Apoio ao financiamento de Estratégias de Promoção territorial;	Coordenação no contacto com a Diáspora em rede de níveis local, distrital, nacional e internacional;	Cooperação conjunta dos Concelhos do Alto Minho, através da CIM, para candidatura conjunta a Fundos de Financiamento;
	2. Maior dinâmica da SECP no apoio a atividades económicas;	Colaboração Direta com a SECP no estreitamento de relações entre os GAE locais e o GAID, alavancando o potencial da Rede Embaixadas e Postos Consulares;	Envolvimento com iniciativas já existentes, dinamizadas por entidades públicas ou privadas com relações na diáspora e de promoção territorial (ex: Encontro Anual da Diáspora Arcuense. O Digital como o interface principal;
	3. Escala territorial permite economias de escala na penetração na Diáspora	Integração da Estratégia de colaboração com a Diáspora na estratégia global de internacionalização da região do Alto Minho.	Utilização, inicialmente, da capacidade institucional existente, nomeadamente a equipa de coordenação da Rede, nomeada pela CIM Alto Minho.
	Ameaças (T)	ST (maxi-mini)	WT (mini-mini)
	1. Grau reduzido da relação das estruturas da Administração Local com a sua Diáspora;	Formalizar na área das relações com a Diáspora procedimentos similares aos existentes noutras áreas de cooperação (ex: Gestão de serviços públicos de energia e abastecimento de água).	Interlocação com a Diáspora através das Coletividades existentes, se possível as com maior grau de ligação ao território do Alto Minho (Ex: Casa do Minho do Rio de Janeiro)
	2. Possível entropia no interface entre o nível Político e agentes económicos.	Envolvimento das estruturas técnicas dos Serviços municipais desde a fase inicial de conceção da Estratégia.	Enquadrar a Estratégia Alto Minho Global como uma plataforma de âmbito territorial que favorece o alcance dos objetivos governativos de âmbito nacional.
3. Adesão da Diáspora na cooperação com uma Organização ainda pouco conhecida pelo tecido socioeconómico das Comunidades.	Potenciar a integração com a Diáspora do Alto Minho através do reforço de contacto com os Órgãos da Administração Central, em particular a SECP	Imprimir um grau de autonomia operacional da equipa responsável pela operacionalização da Rede, assim como o contacto direto sem intermediários entre os diversos elementos da rede, nomeadamente na lógica B2B.	

Figura 2 - Análise e Matriz SWOT

### 3.1.5. Ligação com a Política Externa Nacional para a Internacionalização e relação com as Comunidades Portuguesas no estrangeiro

Por outro lado, o Estado português, através da Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas, sob alçada do Ministério dos Negócios Estrangeiros encontra-se a promover o envolvimento dos órgãos de governação regional e local no processo de relacionamento com a diáspora, assim como o incentivo ao desenvolvam iniciativas próprias que tenham por base o estreitamento de relações com a sua diáspora. Destacam-se, neste sentido, (i) os Gabinetes de Apoio ao Emigrantes de segunda geração, iniciativas realizadas em parceira com as Câmaras Municipais e (ii) os Encontros com os Investidores da Diáspora, o último dos quais organizados no Alto Minho em parceira com a Câmara Municipal de Viana do Castelo.

## 3.2. Estrutura da Estratégia Alto Minho Global

A Estratégia Alto Minho Global estrutura-se em 4 pilares prioritários, como demonstrado na figura 3.

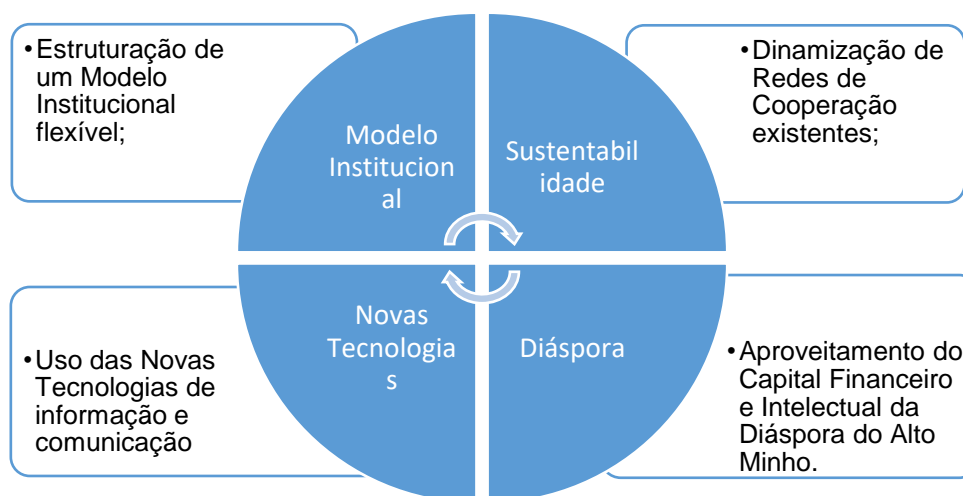


Figura 3 - Pilares da Estratégia Alto Minho Global

Assim, a Estratégia Alto Minho Global inclui:

- **Modelo institucional flexível**, composto agentes do Alto Minho e Diáspora, alicerçado no Conselho da Diáspora do Alto Minho (CDAM), órgão consultivo; a Agência Alto Minho Global (AAMG), órgão executivo de coordenação da rede e os Embaixadores do Alto Minho;
- **Dinamização de Redes de Cooperação de âmbito sectorial e territorial já existente**, nomeadamente na utilização de recursos das entidades promotoras e parceiras;

- **Utilização das Novas Tecnologias** como ferramenta e canal de comunicação preferencial, desenvolvendo a sua atividade através de uma Plataforma Digital: portal WEB Alto Minho Global; *marketplace* Alto Minho Digital; micro-websites Alto Minho Connection; e integração a portais e plataformas digitais de entidades parceiras.
- **Projetos e Iniciativas-âncora:** Alto Minho Connection; Alto Minho International e InvestDiáspora.

### 3.3. Rede da Diáspora Alto Minho Global

A Estratégia Alto Minho Global inclui um Modelo de Governação, uma Equipa de coordenação e Parceiros, agentes intervenientes a envolver os fluxos de interação definidos:

#### 3.3.1. Modelo de Governação

Tal como sugere o artigo “*Emerging Market Firms Need a Diaspora Strategy*”, publicado na Harvard Business Review (MEZUE, 2013), uma estratégia de internacionalização que envolva a Diáspora deve incluir um canal de comunicação estratégico, devendo por isso ser constituído uma Rede que possa incluir os emigrantes originários do Alto Minho. Assim, o Modelo engloba um Órgão consultivo, denominado de Conselho da Diáspora do Alto Minho (CDAM), responsável pelas orientações estratégicas, uma Agência/Gabinete coordenação operacional, inicialmente inserida na estrutura organizacional da CIM Alto Minho, e ainda a atribuição de títulos de Embaixadores a pessoas singulares e coletivas (Figura 4 e Anexo D):



Figura 4 - Estrutura da Rede Alto Minho Global

### 3.3.2. Órgãos da Rede Alto Minho Global

#### 3.3.2.1. Agência Alto Minho Global

A Agência Alto Minho Global (AAMG) trata-se do Órgão executivo responsável pela dinamização e coordenação da Rede, pela execução do plano estratégico, nomeadamente na criação das condições e o supervisionamento de todos os fluxos de informação de âmbito concelhio, nacional e internacional, sendo composta por recursos já existentes no âmbito da CIM Alto Minho e das Câmaras Municipais da região do Alto Minho. A AAMG tem por missão a articulação entre os diversos elementos da rede do tecido empresarial e institucional da região do Alto Minho e os territórios dos mercados-alvo no estrangeiro, com as seguintes responsabilidades:

- Apoio e Acompanhamento ao Investimento da Diáspora (ex: localização, processos de Licenciamento, Recrutamento e incentivos financeiros);
- Apoiar a promoção e formalização de parcerias entre empresários, empreendedores, cientistas, académicos e representantes da sociedade civil, nacionais e internacionais;
- Produzir, anualmente, informação relevante para a monitorização e avaliação do trabalho desenvolvido, tais como o Relatório anual da Emigração;
- Pela necessidade de monitorização e avaliação do trabalho desenvolvido, o Gabinete deve ficar responsável produzir um relatório anual sobre a Diáspora e outro de Atividades;
- Promoção dos Prémios Alto Minho Global;
- Gestão da Plataforma WEB Alto Minho Global.

A AAMG é composta por um Conselho de Administração e uma Comissão Executiva:

- O **Conselho de Administração (CA)** é o órgão máximo da AAMG, composto pelos representados das diferentes entidades-liderantes da Estratégia Alto Minho Global, presidida pelo representante delegado da CIM Alto Minho e com representantes das diferentes Câmaras Municipais e entidades parceiras envolvidas;
- A **Comissão Executiva (CE)**, equipa responsável pela gestão da AAMG e execução operacional e coordenação das diversas entidades parceiras. A CE é composta por uma estrutura técnica liderada por um CEO (Diretor Executivo) e uma equipa nomeada pelo CA.

#### 3.3.2.2. Conselho da Diáspora do Alto Minho

O CDAM é órgão consultivo da CIM Alto Minho para apoio à implementação e desenvolvimento da Estratégia Alto Minho Global, visando a dimensão cultural, social e económica, contribuindo para a afirmação universal dos valores, tradições e cultura que unem os alto-minhotos.

### 3.3.2.3. Embaixadores Alto Minho Global

Os Embaixadores Alto Minho Global são pessoas e instituições de reconhecido mérito, competências e responsabilidades na área da Diplomacia e Cooperação Territorial. A atribuição do título de pretende que estes estes atuem com um duplo papel, como promotores do território e facilitadores da internacionalização das empresas da região, estando divididas em 3 categorias:

- **Personalidade** com forte exposição social nas comunidades, com a responsabilidade de representação do Alto Minho na sua Comunidade;
- **Empresas-bandeira** com a missão de divulgar o Alto Minho pelos seus *stakeholders* nacionais e internacionais, com o objetivo de fortalecer a imagem e divulgar os fatores de atratividade económica da região e promover a dinamização económica.
- **Embaixadores da Diáspora** – Entidades de direito público e privado, presentes nas comunidades, nomeadamente os Centros de representação da comunidade.

A título exemplificativo de personalidades que poderão ser envolvidas na Rede Alto Minho Global, poderá ser atribuído o título de Embaixador da Diáspora do Alto Minho a Joaquim Barros, emigrante natural do concelho de Viana do Castelo e empresário na área da construção na região de Paris e a Isabel da Ponte, emigrante natural do concelho de Valença do Minho e engenheira de profissão, ambos com destaque no tecido económico e social das Comunidades onde residem<sup>1</sup>.

### 3.3.3. Parceiros estratégicos

A Rede só terá capacidade de se operacionalizar e atingir os seus objetivos, se for capaz de envolver um conjunto de parceiros estratégicos, de diferente natureza e com geoestratégica ao nível da gestão do território, empresarial e social. Neste sentido, importa envolver parceiros estratégicos nos diferentes níveis territoriais, em particular de nível distrital, regional, Nacional e Internacional.

#### 3.3.3.1. Parceiros de âmbito regional

Para o sucesso da Rede é fulcral envolver Administração Local e as «forças vivas do Alto Minho:

- Câmaras Municipais (CM) desempenham um papel primordial na articulação entre os diversos intervenientes da rede, no tratamento de questões burocráticas e no apoio às relações culturais, sociais e económicas:

---

<sup>1</sup> Mais informações sobre Joaquim Barros e Isabel da Ponte disponível no link: <https://www.dn.pt/lusa/interior/premio-portugueses-de-valor-2018-distingue-dez-personalidades-9316001.html>

- Gabinete de Apoio ao Emigrante (GAE) – Revitalização dos GAE, capacitando-os para uma ação integrada e funcionarem como a estrutura de *front office* da Rede;
- Gabinete de Apoio ao Empreendedor – Estruturas responsáveis pelos procedimentos administrativos e burocráticos internos e na sua articulação com outros pontos da rede;
- Juntas e Uniões de Freguesia funcionam como “pontos de contacto” de informações, reencaminhamento para serviços municipais, assim como são também o primeiro elemento na identificação de emigrantes, coletividades e empresas da Diáspora do Alto Minho;
- Associações Empresariais presentes na região, nomeadamente a CEVAL - Confederação Empresarial do Alto Minho, que junta as associações empresariais presentes na região;
- União Distrital das Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) do Alto Minho, como uma entidade representativa e com capacidade de escala para levar a cabo iniciativas de cooperação transversais à atividade das diferentes instituições locais gere o relacionamento com as IPSS e a interlocução com as comunidades emigrantes.

### **3.3.3.2. Parceiros de âmbito nacional**

A nível nacional, os principais parceiros estão no sector público:

- A Secretaria de Estado da Internacionalização, através da AICEP, promove a globalização da economia portuguesa, funciona como interlocutor na interação com os mercados onde a Diáspora está (câmaras, empresas, instituições, associações empresariais, etc.);
- Secretária de Estado das Comunidades Portuguesas (SECP) coordena a execução da política de apoio à emigração e às comunidades da diáspora. Em particular, o Gabinete de Apoio ao Investidor da Diáspora (GAID), em articulação com a AICEP e a Rede de Consulados e Embaixadas espelhados pelo Mundo.

### **3.3.3.3. Parceiros da Diáspora**

A identificação dos parceiros da Diáspora, como Coletividades, potenciais embaixadores empresariais ou as redes de contacto locais existentes, é a um dos primeiros passos a realizar.

### **3.3.4. Mentores e Prestadores de Serviço**

Profissionais altamente qualificados e ocupados podem despende algumas horas por semana a ajudar (“mentoria”) jovens empreendedores ou funcionar como consultores para as organizações do seu país de origem, através plataformas digitais



### 3.3.5. Dinâmica de interação da Rede

A relação entre os diversos intervenientes da rede deve ser dinâmica e com diversos fluxos de informação bilateral e multilateral. A figura 5 apresenta uma a relação simplificada dos órgãos e entidades parceiras, por níveis territoriais.

		Concelhio	Regional	Nacional	Diáspora
Entidade promotora		Câmaras Municipais	CIM Alto Minho	MNE – SECP e SEI	
Coordenação		GAEs	Agência AMG	GAID	Embaixadores AM
Apoio Consultivo		CDAM			
Parceiros	Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Juntas de Freguesia</li> <li>• Associações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEVAL</li> <li>• IPSS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AICEP</li> <li>• CIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AICEP</li> <li>• Poder Local</li> </ul>

Figura 5 - Quadro-resumo da Estrutura de Coordenação da Rede Alto Minho Global

Os Anexos E, F e H identificam as interações entre os elementos da rede, destacando-se:

- A Comissão Executiva da Agência AMG, no decorrer da sua atividades corrente, contacta diretamente com as estruturas parceiras das Câmaras Municipais, nomeadamente os GAE das Câmaras Municipais, e com as estruturas do Ministério dos Negócios Estrangeiros, em particular o GAID da SECP (cor azul na figura 6);
- Integração da rede dos GAE e Gabinetes municipais de apoio ao Empreendedores com a Agência AMG e a rede diplomática e nacional, nomeadamente o GAID. A integração, para além da possibilidade de localização desconcentrada nos municípios, permite sinergias (com poupanças inerentes, como evitar duplicações de trabalho);
- Em função da possibilidade de protocolização, a rede de Embaixadores empresariais do Alto Minho pode utilizar os recursos da Rede Consular, nomeadamente a utilização de instalações e de facilitação institucional nas ações de paradiplomacia económica;
- Proceder à afetação dos recursos humanos em função das qualificações técnicas necessárias, tendo por base os atuais recursos humanos dos vários organismos envolvidos;

Um dos fatores críticos de sucesso da rede é o envolvimento do sector privado do Alto Minho, as instituições e personalidades da sociedade civil com papel ativo e fazer o mesmo no plano externo, lançando-se a base na diáspora de uma *network* empenhada em valorizar o Alto Minho e os seus produtos, serviços e oportunidades de negócio.

### 3.4. Balcão/Gabinete Alto Minho Global

O Balcão Alto Minho Global (BAMG), também podendo ser denominado de Gabinete, trata-se do serviço de contacto presencial e online da Agência Alto Minho Global, num formato de “*one stop shop*”, espaço e equipa que concentra todas as responsabilidades de coordenação dos diferentes intervenientes da Rede e prestação de serviços.

#### 3.4.1. Serviços

A tipologia de serviços a prestar é flexível, podendo ser prestados desde o início um determinado número de serviços, indicados na figura 6, e serem complementados por outros numa fase posterior:

Dimensão	Serviço disponibilizado
Balcão Alto Minho Global	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agendamento de reuniões com entidades de difícil acesso;</li> <li>• Cedência de espaços;</li> <li>• Participação em Missões Empresariais;</li> </ul>
Plataforma WEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagamento de uma taxa de utilização, um pagamento mensal pela utilização dos recursos tecnológicos da Plataforma WEB;</li> </ul>
Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto Minho Connection</li> <li>• Presença na iniciativa “Alto Minho In a Box”</li> <li>• Participação no Alto Minho Diaspora Week</li> </ul>

Figura 6 - Serviços do Balcão/Gabinete Alto Minho Global

#### 3.4.2. Escritórios e Representantes Alto Minho Global na Diáspora

Tal como TAVARES (2016) indica “um número cada vez maior de governos locais percebem a necessidade de abrir estruturas de representação no estrangeiro”, complementar à política externa do governo central, “por forma a defender e a avançar os seus interesses específicos.

Entre as formas mais utilizadas para uma região se fazer representar num determinado território, destacam-se a abertura de escritórios/delegações de representação próprias e independentes de outras estruturas de representação de âmbito nacional (Embaixada, AICEP, etc.), escritórios de representação com um objetivo temático (desenvolvimento económico, apoio administrativo ou social, entre outros) ou de representação face a uma determinada organização (União Europeia, NATO, OECD, entre outras), abertura de escritórios partilhados com outras regiões, representantes oficiais ou consultoras designados para representar a região.

Tendo em conta o perfil demográfico da região e a sua capacidade económica para desenvolver ações que prevejam uma sustentabilidade económico-financeira, assim como para o aproveitamento efetivo dos ativos presentes nas Diáspora, o Gabinete Alto Minho Global poderá optar, numa primeira fase, por um Modelo em que delegue num determinado profissional ou entidade presente na Comunidade a responsabilidade de se fazer representar.

Assim, a estrutura de representação trabalharia em colaboração estreita com a rede de parceiros da Estratégia Alto Minho Global, os Embaixadores Alto Minho Global, a rede de diplomacia Económica do Estado Português no estabelecimento de relações económicas favoráveis com a Diáspora e com as autoridades públicas, empresas e organizações dos territórios onde a Diáspora está presente.

#### **3.4.2.1. Representação no Estrangeiro – Escritório-piloto em Paris**

Portugal e França tem uma longa e histórica relação, nomeadamente marcadas pela grande onda de emigração que se observou nas décadas de 60 e 70 que levou a que muitos portugueses oriundos da zona norte do país fossem morar para Paris e outras cidades de França. Segundo as fontes oficiais, residem em França mais de 500.000 portugueses, entre os quais muitos oriundos de um dos concelhos do distrito de Viana do Castelo, o que torna o país com mais emigrantes portugueses e aquele que apresenta maiores potencialidades para a representação física da Rede Alto Minho no seu território.

Desde forma, propõe-se criação de um escritório em fase-piloto, na região em Paris, aproveitando a presença na capital de França das estruturas de Diplomacia portuguesa (Embaixada, Consulado e AICEP), assim como é a sede de um grande conjunto de organizações e organizações do sector público e privado. De facto, na região de Paris existe um forte e dinâmica comunidade portuguesa, o que inclusivamente terá, em quota-parte, justificado a eleição de um ilustre emigrante, Hermano Sanches Ruivo como conselheiro da Câmara Municipal de Paris, uma das organizações da Administração Local francesa que poderá ser envolvida no âmbito das atividades da Rede Alto Minho Global.

### **3.5. Plataforma Digital Alto Minho Global**

Estratégia Alto Minho Global pretende criar as condições aos atores regionais, fornecendo ferramentas para uma melhor orientação e implementação de estratégias do Alto Minho, nomeadamente na sua ligação à Diáspora. Para tal, há necessidade de elaborar uma estrutura colaborativa, que sirva de alavanca ao cumprimento do propósito, acessível a todos os agentes, independentemente do seu posicionamento geográfico e capacidade institucional. Neste sentido, é proposta uma Plataforma informática WEB.

O objetivo principal da Plataforma é o de “automatizar” os procedimentos, assim como incentivar a que sejam os próprios beneficiários a “alimentar” os conteúdos e o contacto direto entre os diferentes intervenientes beneficiários, isto é, o contacto direto entre as empresas, entidades e pessoas do

Alto Minho e a rede de pessoas, entidades e empresas da Diáspora. Para o efeito será necessário elaborar um plano pormenorizado de construção da plataforma, possivelmente com o apoio de uma entidade prestadora de serviços na área das Tecnologias de Informação e telecomunicação.

O Portal WEB Alto Minho Global funcionará como o «interface de interação» para os intervenientes da Rede de Cooperação e dos diferentes Programas-Ações e tirará partido das plataformas criadas anteriormente por entidades parceiras, como sendo o caso da reestruturação da Plataforma [www.altominho.com](http://www.altominho.com), propriedade da CIM Alto Minho.

### **3.5.1. Funcionalidades**

A Plataforma WEB será o “espaço de trabalho” para os agentes e entidades parceiras da Rede Alto Minho Global, que trabalhará a promoção e dinamização da comunicação pública do projeto, assim como a gestão dos fluxos de contacto e informação entre os intervenientes da Rede. Trata-se de um portal integrado que reúne a informação relevante da rede, que possibilita a alimentação da network, segmentado por uma vertente de *back office* e outra de *front office*.

#### **3.5.1.1. Área de Backoffice**

Área específica para o trabalho interno da rede, nomeadamente:

- Gestor da rede - identificação de potenciais plataformas de acolhimento, trabalhando com a empresa que produziu o website;
- Construção de base de dados e de gestão de informação.

#### **3.5.1.2. Front office**

Área pública de acesso pelos beneficiários e utilizadores da Rede, facultando:

- **Diretório de Informações**, para a promoção do território do Alto Minho, da sua população, do tecido económico e divulgação da sua Diáspora, com informações atualizadas sobre a região, segmentadas por categorias, como População, Negócios e Investimento, Cultura, Desporto, Educação, Ação Social, entre outras:
  - Divulgação da campanha “Alto Minho... a 60 minutos de Tudo” (iniciativa já dinamizada pela CIM Alto Minho);

- Bases de Dados de Emigrantes e Coletividades da Diáspora, Embaixadores da Diáspora e Empresariais do Alto Minho.
- **Solução de Business Intelligence** para a gestão da informação recolhida junto de entidades públicas e privadas, empresas e, sobretudo, associações aderentes. Adaptada às necessidades das PME e emigrantes, permite, de igual modo, a pesquisa de parceiros e locais para implantação e outras informações de utilidade para facilitar o processo de internacionalização das empresas da região:
  - **Apresentação de informações úteis**, sobre organismos oficiais, formação Profissional, Apoios e Incentivos, Associações empresariais, entre outros;
  - **Dados económico-financeiros** sobre regiões e sectores, segundo uma estratégia “base-topo”, para suportar a informação com valor acrescentado e de fácil acesso.
- **Plataforma de Negócios – Marketplace** - Para o "match" empresarial com informação e certificação empresarial, oportunidades de negócio e catálogo de produtos, e Contratação Pública e Privada (anúncios de Contratação Pública de projetos para o Alto Minho e dos territórios onde há comunidades do Alto Minho);
  - Área privada de credenciação, certificação de empresas e ferramentas colaborativas;
  - Simulador para a elaboração de planos de internacionalização;
  - Área de credenciação e certificação de empresas e ferramentas colaborativas;
  - Assistente Virtual de apoio eficaz aos utilizadores da plataforma;
  - Constituir uma rede de profissionais na diáspora e no Alto Minho para geração de negócios, investimentos, projetos de tecnologia e de inovação.

### 3.5.1.3. Micro-websites - Plataformas Alto Minho Connection

Criação de micro-websites das comunidades emigrantes do Alto Minho em determinadas regiões do Globo, com interesses económicos, replicando para na Estratégia Alto Minho Global o conceito da “Irish Network”, que se desdobra em plataformas segmentadas por regiões onde a comunidade irlandesa reside. Por exemplo, nos EUA existe uma “Irish Network” por cada Estado/Cidade).

### 3.5.1.4. Integração com Websites externos

Promover a interação do Portal Alto Minho Global com websites de entidades de promoção da atividade empresarial, assim como entidades envolvidas na captação de investimento:

- Projecto “Gestnet”, desenvolvido pelo CEVAL e a Associação Empresarial da Guarda, incluindo um Website com conteúdos pedagógicos ([www.redeinfoempresarial.com](http://www.redeinfoempresarial.com));

- “Novo Rumo a Norte”, dinamizado pela AEP para a comunicação de informações relevantes, como apoios e fundos comunitários ([www.novorumoanorte.pt](http://www.novorumoanorte.pt)).
- CEVAL Global, portal desenvolvido no projeto “Alto Minho International Network”, nomeadamente a automatização de cruzamento de dados ([www.global.ceval.pt](http://www.global.ceval.pt));

A plataforma WEB Alto Minho Global ainda estar integrada com outros websites, nomeadamente os da Entidade Regional de Turismo Porto e Norte, da SECP e da AICEP.

### **3.5.1.5. Ligação a Redes Sociais & Aplicações Mobile**

Para uma interação multicanal com as comunidades, devem ser criadas contas institucionais nas principais Redes Sociais (Facebook, LinkedIn, Twitter e Instagram) e de uma aplicação para dispositivos mobile do Projeto, e ainda a integração com aplicações externas, como por exemplo a Aplicação “Reflex Latino”, um localizador GPS de espaços comerciais de origem latina (portuguesa, espanhola e italiana) desenvolvida por luso-franceses.

### **3.5.2. Usabilidade & Interação**

A gestão operacional da Plataforma web fica a cargo da Comissão Executiva Alto Minho Global, que supervisiona toda a atividade dos diversos agentes que nela participam:

- Automatização intuitiva e inteligente de ligação entre os diversos intervenientes, com o mínimo de processos e operações e a realizar;
- Procedimentos administrativos utilizando as ferramentas da plataforma, agregando num espaço único toda a documentação associada a um processo de interação.
- Níveis de acesso diferenciados a determinadas áreas e funcionalidades da rede;
- "Buddy empresarial" - Match entre entidades da região e um Embaixador da Diáspora, promovendo a colaboração direta entre as partes.

Por uma questão de eficiência e fluidez na capitalização de oportunidades identificadas pela rede, na vertente de desenvolvimento empresarial e comercial, é promovido um contacto direto entre os agentes económicos em ambos os lados, sem intervenção de intermediários, mas com a obrigatoriedade de aceitação de determinados Termos e Condições de utilização;

### 3.6. Projetos-âncora

Numa fase inicial, é proposto o desenvolvimento de Projetos-âncora, com uma perspetiva de implementação de médio e longo-prazo e aos quais posteriores iniciativas e projetos poderão estar associados. Assim, no decorrer do desenvolvimento da apresentação da Estratégia Alto Minho Global foram desenvolvidos três Projetos-âncora, o projeto-âncora “Alto Minho Connection”, o projeto-âncora “InvestDiaspora” e o projeto-âncora “Alto Minho International”.

- O Projeto-âncora “Alto Minho Connection” tem por objetivo a promoção de relações de proximidade, apostando nos valores da afetividade para a promoção social-cultural da Região do Alto Minho e da sua difusão pela Diáspora;
- O Projeto-âncora “InvestDiaspora” visa potenciar o investimento da Diáspora no Alto Minho, incluindo investimento no sector empresarial, cultural e social.
- O Projeto-âncora “Alto Minho International” insere-se na estratégia de Internacionalização da região, tendo a diáspora como «veículo de interlocução» e como a «porta de entrada» nos territórios estrangeiros para o sector empresarial e institucional da região;

#### 3.6.1. Projeto-âncora Alto Minho Connection

O Programa Alto Minho Connection (AMC) é um programa de Dinamização da relação entre o Alto Minho e a sua Diáspora espalhada pelo mundo. Pretende ser o veículo de promoção de uma relação de proximidade, apostando nos valores da afetividade para a promoção social-cultural da Região do Alto Minho e da sua difusão pela sua Diáspora. O objetivo do programa passa por complementar a ação da Estratégia Alto Minho Global com a organização de iniciativas de promoção da Cultura e Tradições da região:

- **Fórum da Diáspora do Alto Minho - Diaspora Week e Prémio Diaspora do Alto Minho -** Fórum Anual de mostra de iniciativas culturais, gastronómicas e empresariais da diáspora do Alto Minho, podendo ser realizado de forma itinerante pelos concelhos do distrito, oferecendo uma nova dinâmica de animação. No âmbito do Fórum, e como uma medida estratégica para reforçar os laços afetivos e promover uma ação efetiva da Diáspora na Rede Alto Minho Global, será instituído o Prémio “Diaspora do Alto Minho”, que reconhece uma personalidade individual ou institucional que num determinado ano se tenha destacado na colaboração do âmbito da Rede.
- **Festival Comes In -** Mostra intercultural entre o Alto Minho e as Comunidades -No âmbito da semana da Diáspora, pode ser dinamizado um programa de atividades de promoção do intercâmbio cultural entre o Alto Minho e determinadas regiões onde as Comunidades, em particular a do Alto Minho, têm presença forte.

- **Iniciativa “Made in Alto Minho”** - Aproveitar a plataforma para desenvolver iniciativas de promoção territorial de lógica comercial que utilizam o “Alto Minho” como tema:
  - **Iniciativa “Alto Minho In a Box”** - Caixa com elementos característicos do Alto Minho, como produtos típicos de gastronomia, artesanato, porcelana, filigrana, entre outros, e ainda de documentação relevante sobre a região;
  - **Iniciativa “Alto Minho Pop Up Store”** - Iniciativa em colaboração com as coletividades da Diáspora ligadas ao Alto Minho, para a criação de «espaços-montra» da cultura, tradições e produtos endógenos e típicos do Alto Minho.

### 3.6.2. Projeto-âncora InvestDiaspora Alto Minho

O Projeto InvestDiaspora Alto Minho é um Programa de captação de Investimento Direto da Diáspora (IDD) no Alto Minho. O Investimento estrangeiro desempenha um papel de alavancagem da economia portuguesa e dos seus territórios, como sendo o caso do Alto Minho. A região, tal como o resto do país, tem nos últimos anos procurado estar no roteiro internacional de IDE. Neste enquadramento, há oportunidade de desenvolver um programa específico com o objetivo principal de captar investimento exterior de emigrantes do Alto Minho e seus descendentes. Desta forma, o Projeto-âncora InvestDiaspora é um Plano para potenciar o investimento da Diáspora. O objetivo passar por desenvolver ações de captação de investimento no sector empresarial, cultural e social, apoiando e facilitando as organizações locais.

Na sua operacionalização o Projeto InvestDiaspora deve estar associado ao Alto Minho INVEST, projeto da dinamização da atratividade territorial para o Alto Minho (Embaixadas em Portugal e respetivas Câmaras de Comércio), segmentado por quatro projetos-ação:

- **InvestDiáspora Industrial** - Missões Inversas de Negócio para promover a visita de empresas internacionais ao Alto Minho, com o objetivo de dar a conhecer o Norte e as suas potencialidades e intensificar a captação de investimento para estas regiões. Devem ser realizados roadshow com operadores turísticos internacionais no Alto Minho.
- **InvestDiáspora Startup** - Iniciativas de apoio ao empreendedorismo da Diáspora:
  - **Prémio FAZ Alto Minho** - Concurso de ideias para incentivar o desenvolvimento de negócios na região promovidos por empreendedores da Diáspora;
  - **Diaspora Scale Up** - Projetos de aceleração de negócios do Alto Minho, utilizando as comunidades como ferramenta que potencia a entrada nos países de receção.
- **InvestDiaspora Imobiliário** - Projeto de promoção de aquisição de habitação no Alto Minho. O Plano Alto Minho 2020 enfoca a oportunidade da promoção do imobiliário a nível internacional em função dos fatores positivos da região para determinados públicos-alvo:
  - Apresentação das oportunidades às comunidades - Voucher Promocional;



- Campanha de Segunda Habitação para aproveitar as condições vantajosas do território, como o bom clima, a rede de Serviços de Saúde, a atividade e dinamismo cultural, algo muito vantajosas para públicos-alvo, como os idosos, que pretendam passar a reforma de forma tranquila, sossegada e com qualidade;
- Serviços “chave-na-mão” de apoio à instalação, como o apoio na obtenção das autorizações de residência para atividade de investimento.
- **InvestDiáspora Social** - Na região há uma forte ligação entre os emigrantes e o sector da Ação Social, em função de muitas das Instituições de Solidariedade Social terem respostas sociais onde se encontram seus familiares. Com maior ou menor intensidade, os emigrantes vão estando a par do dia-a-dia destas instituições, nomeadamente o importante trabalho que desempenham na coesão social do território. Podem ser concertadas ações de apoio económico às instituições, em particular aquelas com maiores restrições financeiras, como por exemplo o apadrinhamento de uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), como um espaço da sua infraestrutura ou obra a realizar.

### **3.6.3. Projeto Alto Minho International**

Programa de aceleração inteligente da Internacionalização do Alto Minho, tendo a Diáspora como «veículo de interlocução» e «porta de entrada» nos territórios estrangeiros onde estão presentes, com o objetivo é criar uma “rede” global, envolvendo atores setoriais - empresas, associações empresariais, coletividades e entidades públicas.

#### **3.6.3.1. Promoção internacional da economia local - Roadshows 100 % Alto Minho**

Iniciativa que visa a promoção das atividades empresariais de base local com base num dos concelhos do distrito de Viana do Castelo. Tratam-se de missões institucionais e empresariais direcionadas a quem pretende exportar ou investir nos mercados internacionais, promovendo-se o estabelecimento de contactos e parcerias internacionais que facilitem a expansão internacional das empresas/negócios do Alto Minho. Acompanhamento personalizado e permanente às empresas participantes:

- Reuniões bilaterais de acordo com o perfil das organizações participantes;
- Contactos com entidades do Poder Local, rede de Embaixadas e Consulados e com a AICEP, assim como com a diáspora portuguesa do meio empresarial local;
- Cadernos temáticos, tais como a caracterização dos mercados, com oportunidades e ameaças, o tecido empresarial e institucional, o “estado de arte” tecnológico e mecanismos de apoio e financiamento a novos projetos.

### **3.6.3.2. Envolvimento em Plataformas internacionais de cooperação territorial**

Ao longo dos anos, em quota-parte movidos pelo interesse e trabalho particular de alguns decisores políticos da região, o Alto Minho tem aderido a plataformas internacionais de cooperação, nas mais diversas dimensões de Política Pública. Existem diversas tipologias de plataformas internacionais de cooperação territorial, nas quais se destacam duas em que a região do Alto Minho já está presente, as Redes de Cidades, como sendo o caso da Associação do Eixo Atlântico, e órgãos europeus de representação das regiões, como é o caso do Comité das Regiões, Instituição da UE.

A Associação do Eixo Atlântico é, de acordo com os seus estatutos, uma associação transfronteiriça de Direito público, integrada por municípios e entidades da Administração Local da euro-região Galiza – Norte de Portugal, visando o desenvolvimento económico, social, cultural e tecnológico dos territórios que o constituem, através da cooperação transfronteiriça na estruturação de um grupo de pressão (lobby), a consolidação dos territórios territoriais, económicos, políticos e demográficos através de economias de escala e de aglomeração, assim como o desenvolvimento de infraestruturas e atividades de ponta. O Comité das Regiões, por seu lado, trata-se de um Instituição da União Europeia, de carácter consultivo, composto por eleitos das autoridades/governos locais e regionais dos Estados-Membros. O Comité dá espaço à partilha de opiniões sobre a legislação da EU com impacto direto nas regiões e nas cidades.

No âmbito destas Plataformas de cooperação territorial, podem ser desenvolvidas iniciativas de carácter multilateral, com a participação da totalidade dos membros da Rede ou, em paralelo, a dinamização de iniciativas de cooperação de carácter bilateral numa determinada temática. Assim, a participação dos municípios, através da CIM Alto Minho ou parte dos seus decisores políticos, em plataformas internacionais de cooperação como as acima descritas, poderá ser encarada como uma vantagem comparativa, no estreitamento das relações e promoção de iniciativas conjuntas de investimento público ou de coesão territorial, mas também na dinamização de ações concretas que visem a Diáspora. Pode se passar das convencionais “Geminações de Cidades”, para verdadeiras estratégias de cooperação que possam colocar a Diáspora, cumulativamente, como target das ações a dinamizar, mas também como veículos estratégicos de cooperação. Neste sentido, no âmbito do Projeto-âncora Alto Minho International, poderão ser realizadas as seguintes ações:

- Mapeamento de Redes e plataformas de cooperação territorial de nível transfronteiriço, europeu, global, assim como plataformas de âmbito sectorial, aferindo-se a sua capacidade de envolvimento, implementação pelo tecido económico-social, assim como as oportunidades que apresentam, como por exemplo no acesso a contactos ou apoio ao financiamento;
- Mapeamento das plataformas de cooperação territorial onde territórios, regiões ou cidades, com uma forte presença de comunidades de emigrantes oriundos do Alto Minho;

- Modelização de Memorandos de Entendimento e Planos de Ação para a dinamização de atividades económicas que tenham a Diáspora do Alto Minho como target;
- Organização de um primeiro Projeto-Piloto, com a adesão a uma Plataforma de cooperação transfronteiriça, onde possam ser identificados parceiros locais e regiões para a realização de atividades de e para a Diáspora do Alto Minho.

### 3.7. Plano de Comunicação

Elaboração de um Plano Estratégico de Comunicação, com mensagens consistentes e de acordo com o posicionamento definido para a região do Alto Minho, integrando Material Promocional & Audiovisual, Relações com Órgãos da Comunicação Social e participação e em eventos institucionais, na região do Alto Minho, no território nacional e nos territórios da diáspora.

- **Conteúdos de Comunicação**, físicos e digitais, que promovam a comunicação interna entre os diversos elementos da rede, assim como conteúdos focados na comunicação externa, nomeadamente a organizações e pessoas dos mercados e público-alvo identificados:
  - Conteúdos físicos - Produção e divulgação material gráfico (brochuras, cartazes, etc.), fotográfico e audiovisual, a fornecer a intermediários e meios de comunicação.
  - Conteúdos digitais - Conteúdos de comunicação externa para divulgar as atividades da Rede, com periodicidade mensal, nomeadamente uma Newsletter de um Programa de Podcast (formato de comunicação cada vez mais utilizado, tratando-se de um arquivo de áudio digital disponibilizado na Internet para download), que promova as atividades da Rede e dos seus elementos.
- **Relações com a Imprensa e Comunicação Social** tradicionais e outros mais inovadores, para gerar maior perceção sobre a região: dossier de imprensa e criação de uma base de dados de contacto de órgãos da comunicação social nacional, internacional e da diáspora, plataformas com grande capacidade de penetração e influência nas comunidades e nos mercados externos onde a Diáspora se encontra:
  - Jornais locais do Alto Minho tem bastantes assinantes pela comunidade emigrante pelo que este canal já existente poderá ser rentabilizado;
  - Segmento “Alto Minho News” nos jornais da Diáspora (Jornal Mundo Portugal, Conexão Lusófona, Luso Jornal), com seleção de notícias das autarquias e de atividades de elementos da Diáspora;
  - Publicações (artigos em revistas, jornais, etc.) e relatórios técnicos.
- **Participação em Eventos** de responsáveis da Estratégia Alto Minho Global em eventos de carácter científico, cultural, social e empresarial, por forma a divulgar a sua atividade.

### **3.8. Apoio ao financiamento e investimento**

Na fase de preparação da estratégia Alto Minho Global terá de ser elaborado o Modelo de financiamento da Rede, tendo por objetivo prever o impacto financeiro no Plano de Investimentos da CIM Alto Minho, em função dos investimentos associados na operacionalização da Rede. É expectável que o impacto seja o menor possível, dada a orientação de maximização da utilização dos recursos já existentes nas entidades parceiras.

Tendo por objetivo a elaboração de um orçamento equilibrado, devem ser identificadas formas de tornar a Rede autossustentável, nomeadamente através da utilização inteligente de recursos subaproveitados, assim como prever o pagamento e contribuições associados à utilização de determinados serviços disponibilizados.

#### **3.8.1. Financiamento da Estratégia Alto Minho Global**

Para uma análise Custo/Benefício da implementação da Estratégia Alto Minho Global, é necessário estabelecer um referencial relativamente aos principais custos/encargos e receitas expectáveis. Apesar de a orientação ser a maximização da utilização da capacidade instalada, utilizando os próprios recursos das entidades promotoras e parceiras do projeto, poderá ser preciso um investimento inicial e ao longo da execução da Estratégia, o qual terá de estar justificado através de um Orçamento que descreva os principais rúbricas de investimento.

##### **3.8.1.1. Enquadramento em Apoios ao financiamento**

A Estratégia Alto Minho Global insere-se na Estratégia de Desenvolvimento Alto Minho 2020. As prioridades da Estratégia Alto Minho 2020 estão vertidas nos diferentes compromissos de Enquadramento para a candidaturas a fundos de Apoio ao Investimento, nomeadamente no Pacto para o Desenvolvimento e Coesão Territorial (PDCT) Alto Minho 2020.

Tendo em conta o enquadramento institucional da CIM Alto Minho, que teve na sua génese a necessidade de agrupamento dos municípios para a candidatura a apoios no desenvolvimento de estratégias e projetos conjuntos, a Estratégia Alto Minho Global poderá ser financiada através da candidatura a um ou mais programas dos Fundos de Apoio ao Financiamento. Para o efeito, é necessário elaborar uma Matriz de Enquadramento das principais rúbricas da Estratégia, por tipologia de projetos a apoiar e custos elegíveis dos diferentes Fundos de Apoio disponíveis.

Fundo de Apoio		Tipologia de iniciativas/ações
Fundos Comunitários Estruturas de Investimento Portugal 2020 NORTE 2020	Ações Coletivas de promoção empresarial.	Candidatura Global.
	Assistência Técnica	Elaboração da Estratégia.
	Programa Europa para os Cidadãos – Geminações.	Promoção de Diplomacia Económica.
	Sistema de Apoio a Ações Coletivas – Internacionalização.	Missões Internacionais.
	Qualificação PME - Projetos Conjuntos de Formação-Ação.	Capacitação de empresas na Internacionalização
	Sistema de Apoio à Modernização e Capacitação da Administração Pública.	Capacitação dos GAE
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vale Internacionalização</li> <li>• SI Qualificação e Internacionalização.</li> </ul>	Apoios à internacionalização (estudos e prospeção de mercados, viagens, etc.).
Programa Europa Criativa	Programa Europeu para a área Criativa, Cultural e Artística.	Iniciativas de preservação e promoção internacional cultural
Programa COSME	Programa Europeu para as Pequena e Médias Empresas - Capacitação Institucional.	Balcão de Apoio ao exportador.
POCTEP INTERREG V-A	Programa Europeu de Cooperação Transfronteiriça Portugal e Espanha.	Projetos de Cooperação entre o Alto Minho e a Galiza.
Governo da Republica Portuguesa	Orçamento da Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas.	Alto Minho Global considerado pelo MNE-SECP como uma “iniciativa-piloto” na Cooperação e Dinamização Económica com a Diáspora.

Figura 7 - Lista de potenciais apoios comunitários ao Financiamento da Estratégia Alto Minho Global

Durante o planeamento da Estratégia, podem ser identificados formas alternativas de financiamento, nomeadamente de âmbito nacional, concedidos pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros, os apoios de âmbito Europeu geridos pela Comissão Europeia, e ainda o envolvimento do mecenato.

### 3.8.1.2. Prestação de Serviços

Tendo em conta a possível disponibilização de um amplo conjunto de serviços com diferentes graus de exigência e envolvimento, a prestação daqueles que se enquadrem num quadro de maior complexidade e maior dispêndio de recursos, deve estar condicionada ao pagamento de uma Taxa Administrativa.

## 4. Capítulo 4 – Conclusão

O processo de formação e consolidação de uma rede de contacto entre as entidades do Alto Minho e a sua Diáspora é moroso, requerendo a atenção e sensibilidades específicas das entidades que constituem o “core” da Rede. No decorrer do Estudo de Benchmark foi possível observar que as diversas redes identificadas apresentam dificuldades na sua implementação, quicá por falta de exemplos de referências e alguma inercia de adesão pelo cariz inovador das iniciativas, assim como na definição de um Modelo de Governação eficaz e eficiente. Tal coloca em equação a capacidade de Sustentabilidade das redes a médio e longo-prazo, nomeadamente na automatização e incremento do envolvimento constante dos intervenientes da rede.

No âmbito do estágio, não foi possível identificar iniciativas de política pública de incentivo à paradiplomacia económica que reflita uma estratégia e ambição nacional que, como um todo, possam compreender um efeito multiplicador e norteador que uma boa prática deve inspirar. Não obstante, as iniciativas levadas a cabo pela Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas, com uma atitude crescente de incentivo do envolvimento de atores locais e regionais, assim como a existência de exemplos de paradiplomacia que obtiveram um relativo sucesso, constituem uma oportunidade que deve ser consubstanciada numa Estratégia que congregue os esforços individuais e as iniciativas que já vão surgindo no território, mas ainda sem uma lógica integradora. Assim, a concluir é proposto um *Roadmap* de implementação e breves recomendações.

### 4.1. Roadmap de Implementação da Estratégia Alto Minho Global

A construção da Estratégia “Alto Minho Global” prevê uma metodologia de Gestão de Projeto, tal como defendido (Tavares, 2016), concretizado em fases sequenciais, de forma incrementar, com uma previsão exata do período de execução por determinar, em função da capacidade de financiamento associada e de operacionalização da colaboração entre os stakeholders envolvidos.

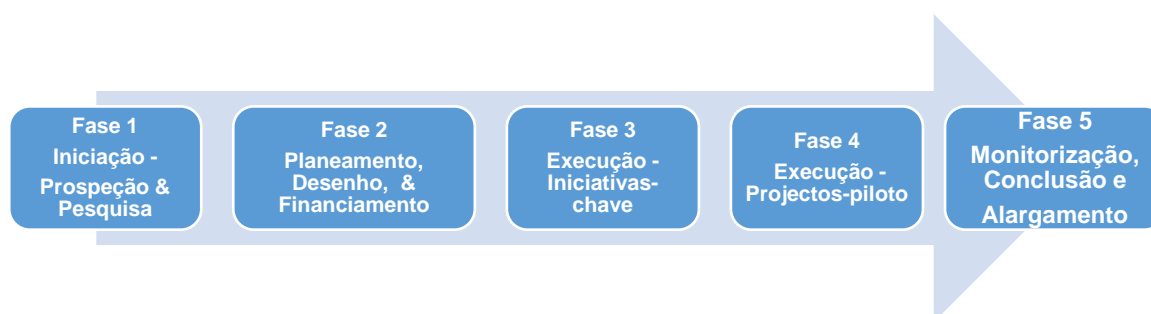


Figura 8 - Fases da Estratégia Alto Minho Global

Em cada fase estão definidas iniciativas específicas, algumas as quais possam ser executivas em simultâneo, passíveis de serem continuamente alteradas e melhoras e complementadas por iniciativas que se possam identificar já no decorrer do processo de implementação (figura 9).

Fase	Iniciativa
<b>Fase 1 - Iniciação</b> <b>Prospecção &amp; Pesquisa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Metodologia de Desenvolvimento da Estratégia;</li> <li>● Estudo de Boas-Práticas Internacionais</li> </ul>
<b>Fase 2 – Planeamento</b> <b>Desenho &amp; Financiamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mapeamento de Parceiros, Beneficiários e Oportunidades;</li> <li>● Estruturação das Ações e Atividades a realizar;</li> <li>● Candidatura a Apoios e financiamento;</li> <li>● Assinatura Protocolar;</li> </ul>
<b>Fase 3 - Execução</b> <b>Implementação de</b> <b>Iniciativas-chave</b>	Implementação das Iniciativas-chave: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacitação de Parceiros;</li> <li>● Digitalização da Rede;</li> <li>● Plano de Comunicação;</li> <li>● Apoio aos Beneficiários – Balcão Alto Minho Global;</li> <li>● Metodologia de Monitorização e Avaliação.</li> </ul>
<b>Fase 4 - Execução</b> <b>Implementação de</b> <b>Projetos-Piloto</b>	Implementação dos Projetos-piloto: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Alto Minho Connection;</li> <li>● InvestDiáspora;</li> <li>● Alto Minho International.</li> </ul>
<b>Fase 5 - Conclusão</b> <b>Avaliação e possível</b> <b>Alargamento da rede</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análise da Fase 3 e 4;</li> <li>● Metodologia de Monitorização e Avaliação;</li> <li>● Nova roda de candidatura a fundos comunitários;</li> <li>● Alargamento da Rede.</li> </ul>

Figura 9 - Iniciativas do Roadmap de Implementação da Estratégia Alto Minho Global

#### 4.1.1. Fase 1 - Iniciação - Prospecção & Pesquisa

Na primeira fase do Roadmap de Implementação da Estratégia, é proposta a definição e constituição das equipas de trabalho responsáveis pela elaboração da Estratégia, assim como a definição da Metodologias de elaboração da Estratégia.

#### 4.1.1.1. Metodologia de Desenvolvimento da Estratégia

Desenho da estrutura colaborativa em forma de rede, que reúne os representantes das universidades, autarquias e associações empresariais da região e da Diáspora, com o objetivo de proceder à recolha e tratamento da informação relevante e sua posterior utilização na concretização da implementação da Estratégia.

##### Órgãos de Trabalho

- Comissão de Acompanhamento Técnico (CAT), composta por representantes dos Parceiros;
- Equipa de Desenvolvimento da Estratégia (EDE) que coordena ação de implementação, composta por profissionais de Paradiplomacia, e que reportado à Comissão de Acompanhamento;
- Grupos de Trabalho Temáticos (GTT), constituídas por representantes das entidades parceiras, coordenada pela EDE.

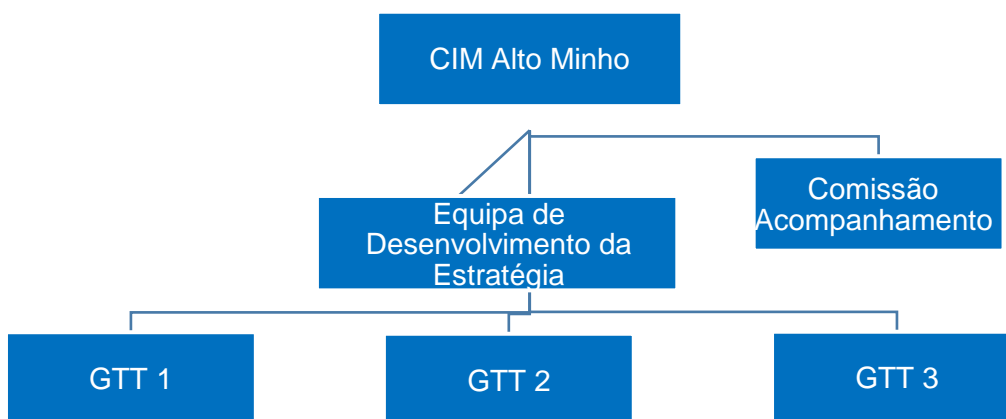


Figura 10 - Estrutura das equipas de trabalho colaborativo

##### Fluxos de Informação

Sem prejuízo da definição de outros fluxos de informação, os fluxos identificados são:

- A EDE opera as atividades de preparação - evolução prevista para o investimento e a projeção operacional e económico-financeira, a partir da qual é elaborada a Estratégia;
- A EDE acompanha, dinamiza e controla o desenvolvimento da atividade, através:
  - Transmissão, na fase inicial do projeto, das linhas de orientação estratégica;
  - Reuniões regulares, com uma periodicidade quinzenal ou mensal;
  - Realização várias reuniões com os GTT, com o objetivos destes fornecerem informações sobre as áreas e necessidades a intervir e outras informações.
- Para formalizar a Estratégia, a estrutura política e técnica da CIM Alto Minho, após a receção e análise de informação transmitida pela EDE, completa-a com os elementos da sua matriz institucional e efetua os ajustamentos que julgue necessário.



#### **4.1.1.2. Elaboração do Estudo de Boas-Práticas Internacionais**

Aprofundar o Estudo de Boas-Práticas que foi realizado na fase inicial do estágio, nomeadamente nas áreas de Paradiplomacia e Marketing da Diáspora, assim como candidaturas de projetos semelhantes a financiamento comunitário bem-sucedidas.

#### **4.1.2. Fase 2 – Desenho & Financiamento.**

De seguida, na Fase 2, é desenvolvido um Estudo para o enquadramento prospetivo para definir os termos da cooperação institucional e económica a realizar, que visa a identificação e mapeamento, em cada uma das regiões dos mercados externos consideradas prioritárias para a economia local, dos Stakeholders (empresas com impacto na região e nas associações empresariais locais, assim como dos emigrantes, coletividades e empresas das comunidades do Alto Minho) e recursos (competências, tecnologia e de localização empresarial) com vista à captação de investimento, bem como do potencial empresarial com enfoque nas iniciativas de exportação.

Importa notar que a identificação dos mercados-alvo dentre as diferentes comunidades deve ser feita em linha com a Metodologia de Isenberg, de forma maximizar os recursos e minimizar os riscos inerentes ao carácter inovador da Rede e da parceria público-privada.

No final é proposto a elaboração um Modelo de Financiamento da implementação da Estratégia.

##### **4.1.2.1. Mapeamento de Parceiros**

No processo de angariação de parceiros e beneficiários, é proposta a elaboração de uma Base de Dados que, entre outras entidades, possam incluir as já identificadas (Anexo H):

- Local - CEVAL, Câmaras Municipais e IPSS – Centros Sociais e Paroquiais;
- Nacional – Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas, AICEP Portugal Global e IAPMEI e União de Exportadores da CPLP;
- Entidades da Diáspora - Conselho da Diáspora Portuguesa e emigrantes do Alto Minho e Associações já identificadas;

##### **4.1.2.2. Mapeamento de Beneficiários e Necessidades**

Trabalho de identificação das necessidades a dar resposta, através da recolha de informação considerada estratégica e respetivos contributos, nomeadamente:

- Internacionalização - mercados, tecnologias, formas de financiamento;
- Captação de investimento e no apoio à exportação: estudos de mercado, caracterização dos agentes da diplomacia económica, caracterização dos recursos (humanos, materiais e financeiros) e identificação de potenciais parcerias e sinergias a obter com a colaboração de instituições locais, regionais, euro-regionais, nacionais e internacionais.

A metodologia para a identificação das necessidades de informação compreende a execução de 4 fases de forma sequencial, tal como indicado na figura 11.

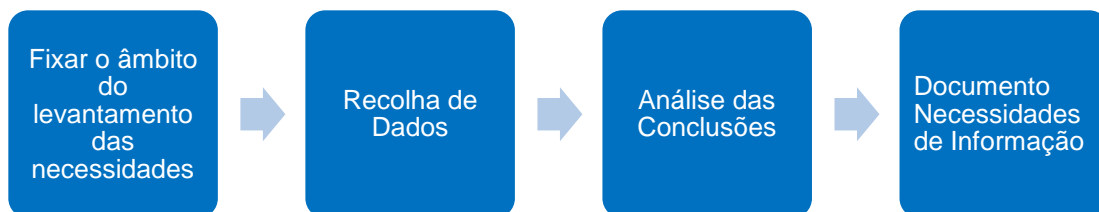


Figura 11 - Metodologia para a identificação das necessidades

Para a realização do Mapeamento, é proposto utilizar os seguintes meios de contacto:

- Pesquisa Online - Uma simples pesquisa *online* permite-nos identificar algumas das falhas de mercado existentes nas relações com a Diáspora;
- Contacto telefónico - Realizado pela EDE, com aprovação prévia por parte do secretariado executivo da CIM Alto Minho. Será útil elaborar um pequeno guião do contacto telefónico, a fim de serem abordados todos os temas de interesse;
- *E-mail* - Seja como primeiro contacto exploratório ou na sequência de um contacto via telefone ou presencial, a utilização do email será bastante importante na identificação dos potenciais parceiros, beneficiários e necessidades de atuação;
- Reunião presencial – As reuniões a realizar devem ser previamente autorizadas pelo secretariado executivo da CIM Alto Minho, assim como deve ser elaborado um Guião com a identificação das principais questões a realizar. Nas reuniões, seja com entidades de âmbito público ou privado, é desejável estarem presentes os responsáveis com poder de decisão para os diferentes pontos de envolvimento na Rede Alto Minho Global, assim como os técnicos capacitados para a transmissão de informações específicas.

#### 4.1.2.3. Protocolo e Cerimónia de Assinatura

Por forma a formalizar a Rede de parceiros envolvidos na Estratégia Alto Minho Global, assim como ter um primeiro momento de apresentação pública, será efetuada uma Cerimónia de Assinatura do protocolo de colaboração entre as entidades parceiras, em particular as de âmbito local e nacional, incluindo uma conferência de imprensa e a transmissão *online* para as comunidades.

#### 4.1.3. Fase 3 - Execução - Implementação de Iniciativas-chave

Após a conclusão das primeiras duas fases, essencialmente focadas nas ações de preparação, o Roadmap prevê a implementação das principais ações da Estratégia, nomeadamente as iniciativas-chave consideradas estratégica:

#### **4.1.3.1. Capacitação da rede de Parceiros**

Para harmonização de procedimentos no apoio técnico dos GAE e Gabinetes de Apoio à Atividade Empresarial, é fundamental proceder a ações de capacitação onde, entre outros, possam ser apresentados os seguintes temas:

- Gestão dos fluxos de informação e trabalho;
- Procedimentos internos a realizar;
- Principais mercados e sectores estratégicos a apoiar;
- Apoios ao empreendedorismo, investimento e internacionalização

#### **4.1.3.2. Digitalização da Rede**

A digitalização dos processos de contacto entre os intervenientes da rede deve ser parte constituinte das ações a promover desde o início. De acordo com a Estratégia, no decorrer do Roadmap devem ser levadas a cabo as seguintes ações:

- Restruturação da Plataforma [altominho.com](http://altominho.com);
- Integração da Plataforma “Alto Minho Global” com outros *websites* institucionais;
- Integração com *websites* institucionais de âmbito nacional;
- Ligação a Redes Sociais & Aplicações para dispositivos móveis – Locais e da Diáspora.

#### **4.1.3.3. Plano de Comunicação**

Dinamização de Eventos e Ações de Promoção da Estratégia Alto Minho Global:

- Sessão de Apresentação da Rede Alto Minho Global;
- Sessão de Fundação do Conselho da Diáspora do Alto Minho;
- Roadshow de Divulgação e Sensibilização.

#### **4.1.3.4. Prestação de Serviços - Balcão Alto Minho Global:**

Numa ótica de organização dos apoios a realizar, é proposto um procedimento-tipo na identificação dos beneficiários, com a respetiva enumeração dos potenciais apoios a prestar (figura 12)

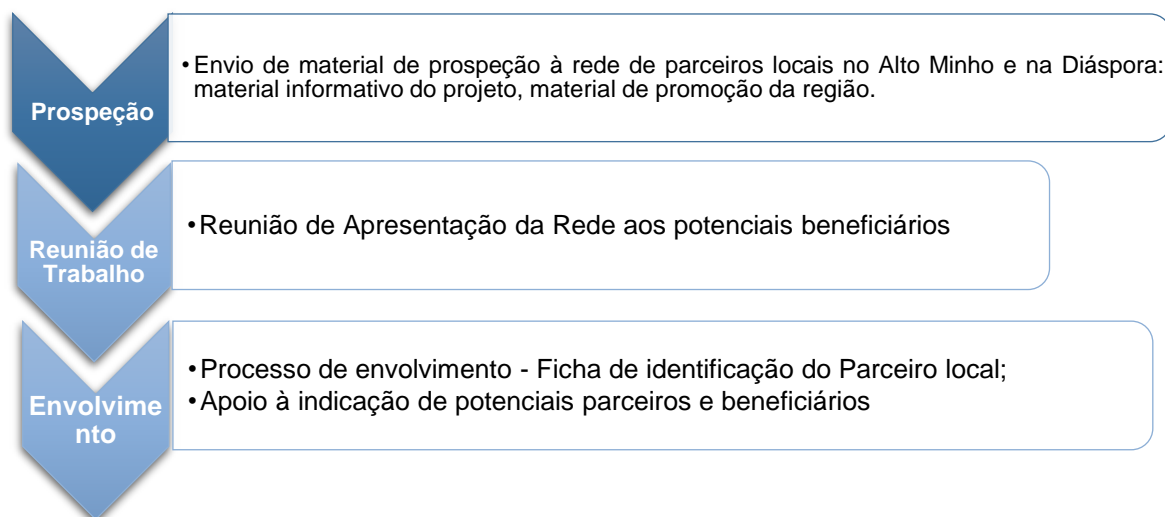


Figura 12 - Procedimento de Identificação e Apoio aos Beneficiários

#### 4.1.4. Fase 4 - Execução - Implementação dos Projetos-piloto

Fase em que um restrito conjunto de parceiros dinamiza a rede Alto Minho Global. Tal tem por objetivo monitorizar e avaliar a metodologia de implementação da Rede, assim como gerar informação relevante para um eventual futuro alargamento da Rede e da sua área de abrangência.

##### 4.1.4.1. Eventos e Iniciativas

A implementação do Projeto-piloto envolve os seguintes eventos e iniciativas:

- Evento inicial de divulgação do projeto (objetivos, os parceiros e as ações);
- Roadshow de Sensibilização no Alto Minho (um seminário por concelho com o objetivo de dinamizar a rede a e identificar potenciais novos parceiros da Rede) e internacional (ações em países estratégicos);
- Sessão de Fundação do Conselho da Diáspora do Alto Minho;
- Evento intercalar, para divulgação de Resultados;
- Ações de comunicação de divulgação e acompanhamento;
- Apoio às Entidades Beneficiárias.

#### 4.1.5. Fase 5 – Conclusão – Monitorização, Avaliação e Alargamento da Rede

##### 4.1.5.1. Monitorização e Avaliação

A Metodologia de Monitorização e Avaliação (MMA) foca a indicação de Indicadores-Chave de Performance (ICP), para medir o impacto e resultados atingidos pela Estratégia (Figura 13):

Investimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume global de investimento;</li> <li>• Nº de operações de investimento realizados/ano (por concelho);</li> <li>• Volume de Investimento da Diáspora no Alto Minho, <i>per capita</i>;</li> <li>• Nº de empresas de Investidores da Diáspora criadas no Alto Minho;</li> <li>• Nº de <i>startups</i> do Alto Minho apoiadas;</li> </ul>
Redução de custos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poupança nos custos de contexto pela interferência da Diáspora;</li> </ul>
Performance e Alcance da atividade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de Atividades, processos e procedimentos realizadas;</li> <li>• Nº de processos apoiados pela Rede Alto Minho Global;</li> <li>• Nº de entidades envolvidas (associações, juntas de freguesia, entre outros);</li> <li>• Nº de profissionais envolvidos na cooperação;</li> </ul>
Notoriedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nº de presenças na imprensa - notícias, reportagens, entrevistas;</li> <li>• Nº de presença em eventos (empresariais, científicos, culturais);</li> </ul>

Figura 13 - Indicadores-chave de Performance

#### 4.1.5.2. Alargamento e próximos passos

Alargamento na sua dimensão espacial e sectorial dos projetos desenvolvidos e área de abrangência, nomeadamente em áreas de negócio/atividade e áreas territoriais com uma relevante implementação da Diáspora do Alto Minho

#### 4.1.6. Período de realização - *Timeline*

As fases de execução da Estratégia estão condicionadas a uma análise prévia do âmbito e ambição da Estratégia, sem uma previsão no imediato de um período específico a afetar a cada uma deve. No entanto, numa perspetiva meramente exemplificativa, a figura 14 indica uma tabela com os potenciais tempos de duração de cada uma das fases.

Mês	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Fase 1 - Prospeção &amp; Pesquisa</b>	■	■	■									
<b>Fase 2 - Desenho &amp; Financiamento</b>			■	■	■	■						
<b>Fase 3 - Implementação de Iniciativas-chave</b>						■	■	■	■			
<b>Fase 4 - Implementação de Projetos-Piloto</b>								■	■	■	■	■
<b>Fase 5 - Avaliação e possível Alargamento da rede</b>											■	■

Figura 14 - Período de realização - *Timeline*

## 4.2. Recomendações

Tendo em conta o mapeamento das estratégias de paradiplomacia económica e das principais plataformas de cooperação e interação com a diáspora, identificadas como Boas-Práticas, deverá ser ter ainda sido em consideração recomendações específicas para o Roadmap de Implementação e da estratégia no seu todo, independente de possíveis alterações ou elaboração de novas propostas a inserir na rede. As recomendações estão divididas pelas seguintes dimensões:

- Gestão Estratégica;
- Desenho da Estratégia de Paradiplomacia Económica;
- Envolvência da Diáspora.

### 4.2.1. Gestão estratégica

A equipa responsável da Estratégia deverá atuar numa lógica de Gestão de Projeto, nomeadamente na sua dimensão de enquadramento técnico, análise económico-financeira e Comunicação:

- Enquadrar a Estratégia de Paradiplomacia Económica na(s) estratégia(s) de planeamento do Desenvolvimento do território que já possam estar no terreno:
  - Plano de Desenvolvimento Estratégico do Alto Minho 2020;
  - Iniciativas como o Projeto Exporta Alto Minho, iniciativa, com o objetivo de fomentar a cooperação e desenvolvimento de parcerias entre o tecido empresarial do Alto Minho e os empresários da diáspora, financiado pelo Programa Operacional Regional do Norte - Norte 2020 - Sistema de Apoio às Ações Coletivas e que se encontra atualmente em execução
- Dotar a Estratégia de sustentabilidade económico-financeira, para a boa gestão administrativa, execução dos projetos e manutenção da presença digital. Poder e devem ser ponderadas fontes de financiamento próprio, como sendo o caso da constituição de um fundo financeiro, assim como a prestação de serviços;
- Investir numa estratégia de comunicação integrada, quer no plano interno, quer no plano externo, que possa manter os elementos da Rede informados sobre a atualidade, assim como a produção de conteúdos de comunicação e relação com os Órgãos da Comunicação Social, da região do Alto Minho, da Diáspora e dos territórios onde esta se encontra.

### 4.2.2. Desenho da Estratégia de Paradiplomacia Económica

No decorrer da fase de Desenho e conceção da Estratégia, recomenda-se:

- Alicerçar a Estratégia de Paradiplomacia numa estratégia global das Relações Internacionais;
- Dotar as estruturas orgânicas a constituir de autonomia de atuação, prevendo desde o início um âmbito de trabalho alargado e independência face aos organismos promotores, permitindo

uma maior capacidade de autonomia na tomada de decisões e na agilidade para aproveitar as Oportunidades e fazer face às ameaças e desafios identificados;

- Apostar fortemente na presença nos Meios Digitais e Redes Sociais, tendo em conta o seu potencial grande alcance e economias de escala:
  - Atualização constante das Base de Dados, nomeadamente as passíveis de serem transmitidas publicamente;
  - Incentivar o desenvolvimento de metodologias de trabalho ágeis, que centrem a sua atuação nos meios digitais, algo que ainda tem pouca expressão na paradiplomacia do Alto Minho.

### **4.2.3. Envolvência da Diáspora na Estratégia**

O sucesso de uma Estratégia de Paradiplomacia Económica que tenha a Diáspora como um dos seus vectores fundamentais na interlocução entre os diferentes agentes do Alto Minho e os mercados-alvo terá de:

- Identificar se há quantidade e qualidade suficientes para constituir a Rede, utilizando para o efeito a Metodologia de Isenberg (2012):
  - Estudo sociológico da diáspora do Alto Minho para a identificação do(s) perfil(is), incluindo a sua demografia, motivações e situação socioeconómica;
  - Mapeamento indicando onde se concentram os membros da diáspora, o que pode ser feito por organizações formais e/ou informais;
  - Identificar e contactar os membros influentes da rede, portadores de um conjunto adequado de habilidades e inclinados a contribuir positivamente para o país de origem, é de fundamental importância;
- Inicialmente, tendo em conta potenciais constrangimentos da envolvência automática da diáspora do Alto Minho na Rede, prever o âmbito de envolvimento a Diáspora portuguesa nos países considerarmos prioritários e com uma maior densidade de emigrantes, pela existência de já existirem iniciativas de âmbito associativo e de promoção da ligação da comunidade a Portugal, no seu todo, permitindo, desta forma, uma maior capacidade de penetração;
- Incentivar o envolvimento dos potenciais membros da rede da diáspora:
  - Valorização pessoal dos elementos da Rede, através de um contato próximo e regular, demonstrando na sua prática a importância dos mesmos para o sucesso da iniciativa;
  - Inserir a Diáspora do Alto Minho, sejam representantes individuais e institucionais, no protocolo de Paradiplomacia da Rede, como, por exemplo, os convidar à participação nos Encontros dos Investidores da Diáspora Portuguesa, promovidos pela SECP;
  - Investir no acompanhamento e motivação da rede, através de recursos financeiros e humanos. Ponderar o voluntariado diplomático como uma ferramenta fundamental no início e consolidação da rede, contudo, o investimento em formas inovadoras de remuneração dos principais atores envolvidos serão imprescindíveis;

## 5. Referências Bibliográficas

### Obras e Artigos Consultadas

Agunias, D. R. & Newland, K. (2012). *Developing a Road Map for Engaging Diasporas in Development: a handbook for policymakers and practitioners in home and host countries*. Geneva: International Organization for Migration.

Aikins, K. & White, N. (2011). *Diaspora Strategies Toolkit*. Dublin: Diaspora Matters.

Aikins, K., Sands, A. & White, N. (2009). *The Global Irish Making a Difference Together*. Dublin: The Ireland Funds.

Cheshire, P. & Gordon, I. (1998). Territorial Competition: Some Lessons for Policy. *Journal The Annals of Regional Science*.

Doole, I. & Lowe, R. (2008). *International Marketing Strategy*, 5<sup>th</sup> edition. London: CENGAGE Learning.

Ferreira, M. P., Reis, N. R. & Serra, F. (2011), *Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes*. Lisboa: Lidel Ed. Técnicas.

Gamlen, A. (2006). *Diaspora Engagement Policies: What are they, and what kinds of states use them?* In *Working Paper 06-32*. Oxford: University of Oxford.

Isenberg, D. & Kerr, W. (2011). *Take Advantage of Your Diaspora Network*. Dublin: Diaspora Matters

Keegan, W. & Green, M. (2009). *Global Marketing Management*, 4<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Person-Prentice Hall

Keating, M. & Green, F. (1999). Regions and International Affairs: Motives, Opportunities and Strategies. In *Paradiplomacy in Action: The Foreign Relations of Subnational Governments*. Londres e Nova Iorque: Routledge.

Kotler, P. (2004). *The Principles of Marketing. 10th Edition*, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

La Carriere, G. (1998). *La diplomatie économique*. Paris: Economica.

Lequesne, C. & Paquin, S., (2017). Federalism, Paradiplomacy and Foreign Policy: A Case of Mutual Neglect. *Journal International Negotiation* 22

Metaxas, T. (2002). "Place Marketing as a tool for Local Economic Development and City Competitiveness: a comparative evaluation of Place Marketing Policies in European Cities". Paper presented to the EURA Conference, 'Urban and Spatial European Policies'. Turin

Paquin, S. (2004). *Paradiplomatie et relations internationales: théorie des stratégies internationales des régions face à la mondialisation*. Brussels: Presses interuniversitaires européennes.

Pires, R.P., Pereira, C., Azevedo, J., Vidigal, I. & Veiga, C. M. (2017). *Emigração Portuguesa Relatório Estatístico 2017*. Lisboa: Observatório da Emigração e Rede Migra, CIES-IUL, ISCTE-IUL.



Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.

Ribeiro, A. (2011). *Cinquentenário da Emigração para França 1961-2011*. Viana do Castelo: Câmara Municipal de Viana do Castelo.

Rosenau, J. (1990). *Turbulence in World Politics. A Theory of Change and Continuity*. Princeton: Princeton University Press.

Santos, M. & Postel-Vinay, F. (2003). Migration as a Source of Growth: The Perspective of a Developing Country. *Journal of Population Economics*. 16 (1), 161-175.

Scott, A. (2001). *Global City Regions*. New York: Oxford University Press

Shefferx, G. (2003). *Diaspora Politics At Home Abroad*. London: Cambridge University Press.

SILVA, J. (2002). *Estados e Empresas na Economia Mundial*. Lisboa: Editora Vulgata.

Tavares, R. (2016). *Paradiplomacy: Cities and States as Global Players*. Nova Iorque : Oxford University Press.

UNCTAD (2012). *Entrepreneurship Policy Framework and Implementation Guidance*. New York and Geneva: United Nations Conference on Trade and Development.

Ward, S. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000* (Planning, History and Environment Series). London: Routledge

### **Documentos da Internet**

AICEP Portugal Global (2016). Guia Prático de Apoios Financeiros à Internacionalização: [www.portugalglobal.pt/PT/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao](http://www.portugalglobal.pt/PT/GuiaPraticoApoiosFinanceirosInternacionalizacao), acedido em 6 de Março de 2016.

Benchmarking Network: [www.benchmarkingnetwork.com](http://www.benchmarkingnetwork.com), acedido em 6 de Março de 2016.

BizFeira: [www.bizfeira.com](http://www.bizfeira.com), acedido em 14 de Março de 2016.

CEVAL: [www.ceval.pt](http://www.ceval.pt), acedido em 14 de Março de 2016.

CIM Alto Minho: [www.cim-altominho.pt](http://www.cim-altominho.pt), acedido em 14 de Março de 2016.

Comité das Regiões: [https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-committee-regions\\_pt](https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-committee-regions_pt), acedido em 14 de Março de 2016.

Conselho da Diáspora Portuguesa: <http://diasporaportuguesa.com>, acedido em 10 de Março de 2016.

Corte-Real, A. (2011). Oportunidades na Lusofonia. *Jornal Oje*: [www.oje.pt/suplementos/exportar-e-internacionalizar/oportunidades-nalusofonia](http://www.oje.pt/suplementos/exportar-e-internacionalizar/oportunidades-nalusofonia), acedido em 9 de Março de 2016.

Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular: [www.eixoatlantico.com](http://www.eixoatlantico.com), acedido em 14 de Março de 2016.

Endeavor: <https://endeavor.org.br/benchmarking>, acedido em 6 de Março de 2016.

Filipe, P. (2016). Reflex Latino: a app que mostra onde comer comida latina fora do espaço lusófono: [www.conexaolusofona.org/reflex-latino-a-app-que-mostra-onde-comer-comida-latina-fora-do-espaco-lusofono](http://www.conexaolusofona.org/reflex-latino-a-app-que-mostra-onde-comer-comida-latina-fora-do-espaco-lusofono), acedido em 8 de Março de 2016.

Fórum Económico Mundial (2016) “Forget the nation-state: cities will transform the way we conduct foreign affairs: [www.weforum.org/agenda/2016/10/forget-the-nation-state-cities-will-transform-the-way-we-conduct-foreign-affairs](http://www.weforum.org/agenda/2016/10/forget-the-nation-state-cities-will-transform-the-way-we-conduct-foreign-affairs), acedido em 14 de Março de 2018.

Hausmann, R. (2015). “Why countries should make the most of their diasporas”, disponível em World Economic Forum: [www.weforum.org/agenda/2015/06/why-countries-should-make-the-most-of-their-diasporas](http://www.weforum.org/agenda/2015/06/why-countries-should-make-the-most-of-their-diasporas), acedido em 12 de Março de 2016.

InvestBraga: [www.investbraga.com](http://www.investbraga.com), acedido em 7 de Março de 2016.

InvesLisboa: [www.investlisboa.com](http://www.investlisboa.com), acedido em 7 de Março de 2016.

Irish Technology Leadership Group: [www.itlg.org](http://www.itlg.org), acedido em 14 de Março de 2016).

Isenberg, D. (2012), “How Can Entrepreneurs Access and Utilise Diaspora Networks ?”: [www.wamda.com/2012/02/how-can-entrepreneurs-access-and-utilise-diaspora-networks](http://www.wamda.com/2012/02/how-can-entrepreneurs-access-and-utilise-diaspora-networks), acedido em 12 de Março de 2016.

Jornal o Minho. Diáspora Arcuense: <http://ominho.pt/arcos-de-valdevez-municipio-organiza-encontro-com-a-diaspora-arcuense>, acedido em 15 de Março de 2016.

Kumar, N. & Steenkamp, J. (2013) “Diaspora Marketing: <https://hbr.org/2013/10/diaspora-marketing>. Harvard Business Review, acedido a 15 de Março de 2016.

Lisbon Connections: <http://www.lisbonconnections.pt>, acedido a 8 de Março 2016.

Pires, R. P., Pereira, C., Azevedo, J., Espírito Santo, I., Vidigal, I. & Ribeiro, A. (2015). *Emigração Portuguesa. Relatório Estatístico 2015*. Lisboa: Observatório Português da Emigração e Rede Migra, CIES-IUL, ISCTE-IUL, e DGACCP: [www.observatorioemigracao.secomunidades.pt](http://www.observatorioemigracao.secomunidades.pt), acedido em 12 de Março de 2016.

O’neill, A. (2009). Diaspora Knowledge Networks. Diaspora Strategy Workshop: [www.nuim.ie/nirsa/wp-content/uploads/2013/05/aioneoneill.pdf](http://www.nuim.ie/nirsa/wp-content/uploads/2013/05/aioneoneill.pdf), acedido em 12 de Março de 2016.

PME Link: [www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-benchmarking](http://www.pmelink.pt/manuais/planeamento-e-estrategia/como-fazer-benchmarking), acedido em 6 de Março de 2016.

Rede Diaspora Brasil: [www.diasporabrasil.com.br](http://www.diasporabrasil.com.br), acedido em 8 de Março de 2016.

Resolução do Conselho de Ministros n.º 152/2006, in Diário da República, 1ª série, N.º 216, 09 de Novembro de 2006, - <http://dre.pt/pdf1sdip/2006/11/21600/77837784.PDF>, acedido em 25 de Março de 2017.

Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas: [www.portaldascomunidades.mne.pt](http://www.portaldascomunidades.mne.pt), acedido diversas vezes entre 8 e 12 de Março 2016.

Stephen, C. (2008). The City of Inverness Town Twinning Committee. The Origins of Town Twinning: <https://web.archive.org/web/20101231083242/http://www.highland.gov.uk/NR/rdonlyres/1C07A195-EF04-454D-81B8-ADAE15058FC/0/ICC9908.pdf>, acedido em 31 de Maio de 2017.

The Economist (2011). World view: The Magic of Diasporas - Immigrant networks are a rare bright spark in the world economy. Rich countries should welcome them. [www.economist.com/leaders/2011/11/19/the-magic-of-diasporas](http://www.economist.com/leaders/2011/11/19/the-magic-of-diasporas), acedido em 10 de Março de 2016.

The Diaspora Alliance: [www.diasporaalliance.org](http://www.diasporaalliance.org), acedido em 30 de Abril de 2016.

The Ireland Funds: <https://irelandfunds.org>, acedido em 12 de Março de 2016.

Wikipedia. Definição de Paradiplomacia: em <https://en.wikipedia.org/wiki/Paradiplomacy>, acedido em 31 de Maio de 2017.

## **6. Anexos**

Anexo A - Reunião de acompanhamento intermédia;

Anexo B - Documentação produzida durante o Estágio;

Anexo C - Estudo de Boas-Práticas;

Anexo D - Estrutura da Rede Alto Minho Global Anexo;

Anexo E - Fluxograma geral da Rede Alto Minho Global;

Anexo F - Fluxogramas de Informação e Tarefas;

Anexo G - Fluxogramas Apoio à Diáspora para projetos no Alto Minho;

Anexo H - Procedimentos de Identificação de Parceiros.

## **Anexo A - Relatório da Reunião de Acompanhamento intermédia**

### **1. Marketing Territorial – Financiamento**

Análise das principais fontes de financiamento que CIM Alto Minho pode concorrer.

1.1. Estratégia Alto Minho 2020 - De forma frequente tenho procurado analisar a informação contida, numa lógica de utilização de parte da informação para as atividades do estágio, nomeadamente no enquadramento das propostas de projetos e atividades a desenvolver. Por outro, por se tratar de um documento extenso, multissectorial, a sua análise é uma mais-valia para futura utilização.

1.2. “POCTEP INTERREG VA Espanha - Portugal 2014-2020” - Na fase inicial do estágio a equipa técnica da CIM, nomeadamente a Dra. Alexandrina Monteiro, estavam afetos à preparação das candidaturas a submeter ao POCTEP, pelo que tive oportunidade de entrar em contacto com o programa e as oportunidades de financiamento que ele apresenta. Em termos operacionais, destaco a participação no Evento de Divulgação do programa realizado em 28/10/2015, na cidade de Braga.

1.3. “Portugal 2020” e “Norte 2020” - Neste âmbito, estive a analisar documentação relativa ao Portugal 2020, nomeadamente:

- O seu enquadramento na Estratégia Europa 2020;
- Apresentação dos Programas Operacionais e Programas Temáticos;
- AVISOS que foram lançados durante o período em que estou a fazer o estágio.

### **2. Marketing Territorial – Internacionalização**

2.1. Estruturação da Rede de Dinamização Económica com a Diáspora do Alto Minho - Esta é a componente do estágio que faz a ligação direta à componente teórica de uma disciplina/matéria do Mestrado. Essencialmente o trabalho a realizar é a definição de um Plano de Ação para a estruturação de uma Rede de Cooperação Económica com a Diáspora, nomeadamente ao nível do trabalho a realizar pela CIM Alto Minho e a sua articulação com os organismos de âmbito regional, nacional e os presentes nas Comunidades Portuguesas.

As atividades desenvolvidas foram:

- Proposta e Apresentação do Estudo-Ação;
- Contextualização Teórica - Revisão bibliográfica sobre Marketing Territorial, Marketing Internacional, Diplomacia Económica e Diáspora Marketing;
- Estudo Benchmarking – Proposta e estudo em elaboração;

A documentação produzida foi:

- Proposta de Estudo-Ação;
- Relatório de Benchmarking (em formatação final);

- Documento de enquadramento teórico, onde está inserida a Revisão Bibliográfica sobre Marketing Territorial, Diplomacia Económica e Marketing da Diáspora (em desenvolvimento);
- Documento de Apresentação “Estratégia Alto Minho Global”.

### **3. Marketing Territorial – Infraestruturação e Capacitação**

#### **3.1. Apoio ao Empreendedorismo - Recursos Locais Partilháveis (RLP) – Atividades:**

- Pesquisa de Boas Práticas para apresentar;
- Plano de Ação do Mapeamento dos RLP.

A documentação produzida foi:

- Relatório Inicial Recursos Locais Partilháveis;
- Recursos Locais Partilháveis.pptx;
- Formulário de Identificação dos Equipamentos Partilhável;
- Carta-convite para adesão à RLP;
- Proposta de Protocolo Colaboração;
- Ficha de Identificação do RLP;
- Regulamento de funcionamento da RLP.

### **4. Outras Atividades**

Tenho ainda aproveitado o estágio para me envolver ou outras iniciativas da CIM Alto Minho. A Dra. Alexandrina, no acompanhamento da execução do Plano de Trabalhos do estágio tem-me transmitido algumas informações sobre a atuação da CIM Alto Minho, o nomeadamente o seu quadro de competências, meio legal de atuação e a estrutura e modelo organizacional da CIM, os projetos e ações realizadas no passado, o que está planeado realizar. As atividades foram:

- Reuniões do Grupo de trabalho “Ação Social”
  - Número de reuniões: 4 (Novembro a Fevereiro)
  - Tarefas – Relatórios das reuniões sobre as tarefas as quais estava afeto
- Relatório com Propostas de Projetos de Inovação Social (v1 e v2).
  - «Alto Minho em Rede 2.0»;
  - Centro de Inovação Social do Alto Minho;
  - Qualificação, Eficiência e Modernização Tecnológica das IPSS;
  - Alto Minho + Próximo
  - Alto Minho MedTECH.

A documentação produzida foi:

- Relatório de Benchmarking;
- Relatório da proposta de Projeto-Âncora “Alto Minho Social”;

- Relatório da Proposta de Projeto-Âncora “Alto Minho MedTech - Modernização Tecnológica da Unidade Local de Saúde do Alto Minho”.

## **Anexo B - Documentação produzida durante o estágio**

A seguir é apresentada a listagem de documentos produzidos no âmbito do estágio.

Os ficheiros documentos estão alojados na WEB, pelo que é possível a sua visualização.

### **Marketing Territorial – Infraestruturação e Capacitação - Recursos Locais Partilháveis**

- Relatório Inicial Recursos Locais Partilháveis:
  - Formulário do Equipamento Partilhável
  - Carta-Convite às Câmaras Municipais;
  - Ficha de Identificação do Recurso Local Partilhável;
  - Protocolo Colaboração;
  - Ficha de Candidatura;
  - Regulamento de Utilização dos Recursos Locais Partilháveis;
- Apresentação PowerPoint Recursos Locais Partilháveis.

### **Marketing Territorial – Internacionalização**

- Proposta de Estudo-Ação;
- Estudo-Ação para a dinamização empresarial da Diáspora do Alto Minho (inserida numa candidatura da CIM ao Fundo Comunitário Portugal 2020);
- Relatório de Benchmarking Internacional;
- Documento de Apresentação do trabalho “Estratégia Alto Minho Global”;
- Apresentação Power Point “Estratégia Alto Minho Global”;
- Roadmap para a implementação da Estratégia Alto Minho Global.

### **Outras Atividades**

- Alto Minho Social - Relatório Proposta de Projetos-Âncora “Alto Minho Social”;
- Aging Alto Minho - Documento com a proposta de Projeto “Aging Alto Minho”;
- Alto Minho MedTech - Projeto de Modernização Tecnológica da ULSAM.



## Anexo C - Estudo de Boas-Práticas

O Estudo de Boas-Práticas na dinamização das relações de um território e a sua diáspora foi realizado na parte inicial do estágio, sendo uma atividade contínua, em paralelo à realização de outras atividades do estágio.

O estudo centrou-se na pesquisa e mapeamento de iniciativas de Diplomacia Económica e de Dinamização de Redes de relação com a Diáspora, sendo as principais a seguir apresentadas:

### Diplomacia Económica

<b>Portugal</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Programa do XXI Governo de Portugal</li><li>• AICEP Portugal Global</li><li>• Lisboa – InvestLisboa</li><li>• Redes de Relações Económicas Internacionais de Lisboa</li><li>• Braga – InvestBraga</li><li>• Santa Maria da Feira- BizFeira</li></ul>
<b>Reino Unido</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridades Pública de Diplomacia Económica</li></ul>
<b>Espanha</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Autoridades Pública de Diplomacia Económica</li></ul>
<b>Corporate</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• EY – LINK Lusophone Investment Network</li></ul>

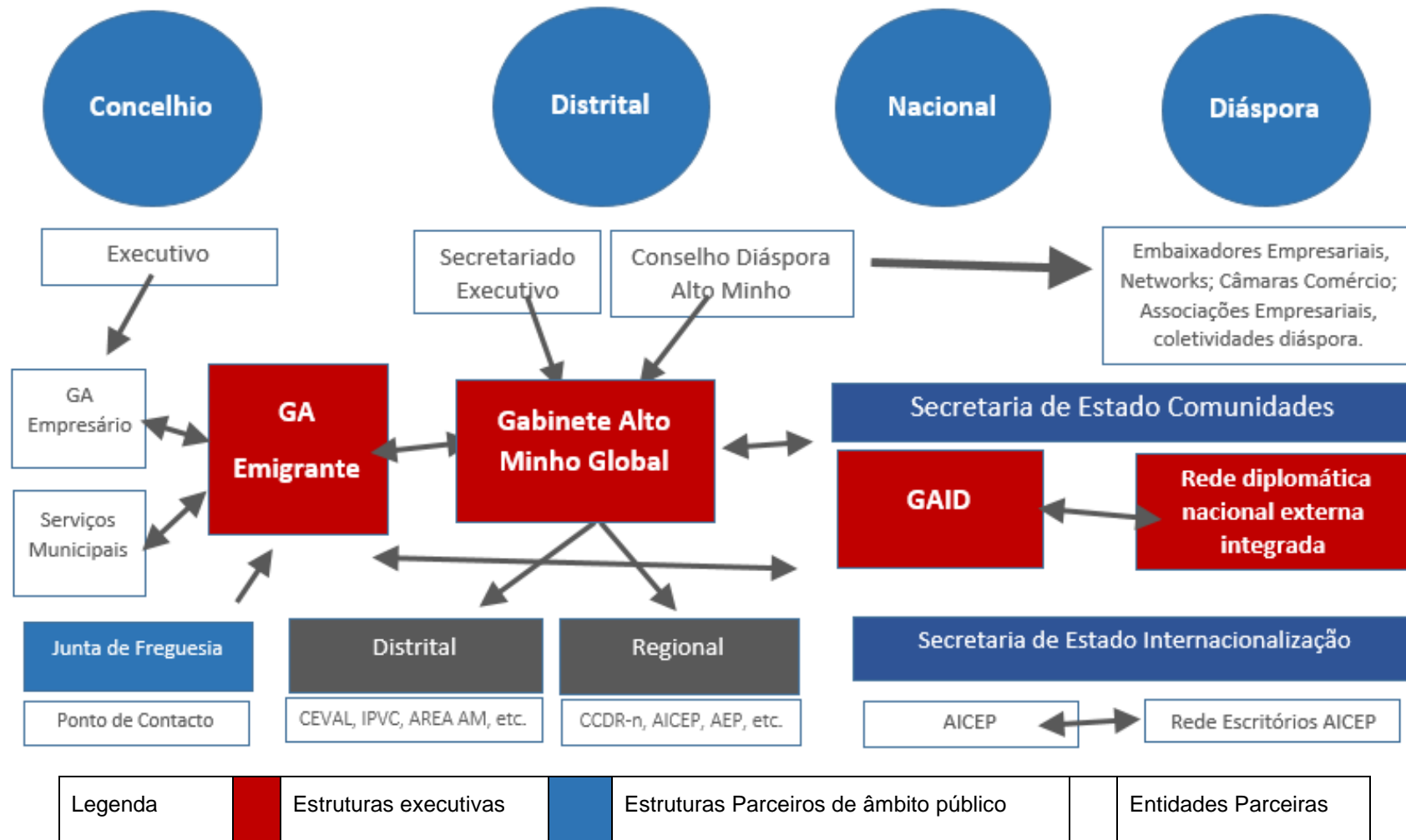
### Relação com a Diáspora

<b>Brasil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes de Cooperação com a Diáspora do Brasil</li></ul>
<b>Irlanda</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes de Cooperação com a Diáspora da Irlanda</li></ul>
<b>Índia</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes de Cooperação com a Diáspora do Índia.</li></ul>

## Anexo D - Estrutura da Rede Alto Minho Global



## Anexo E - Fluxograma Geral da Rede Alto Minho Global



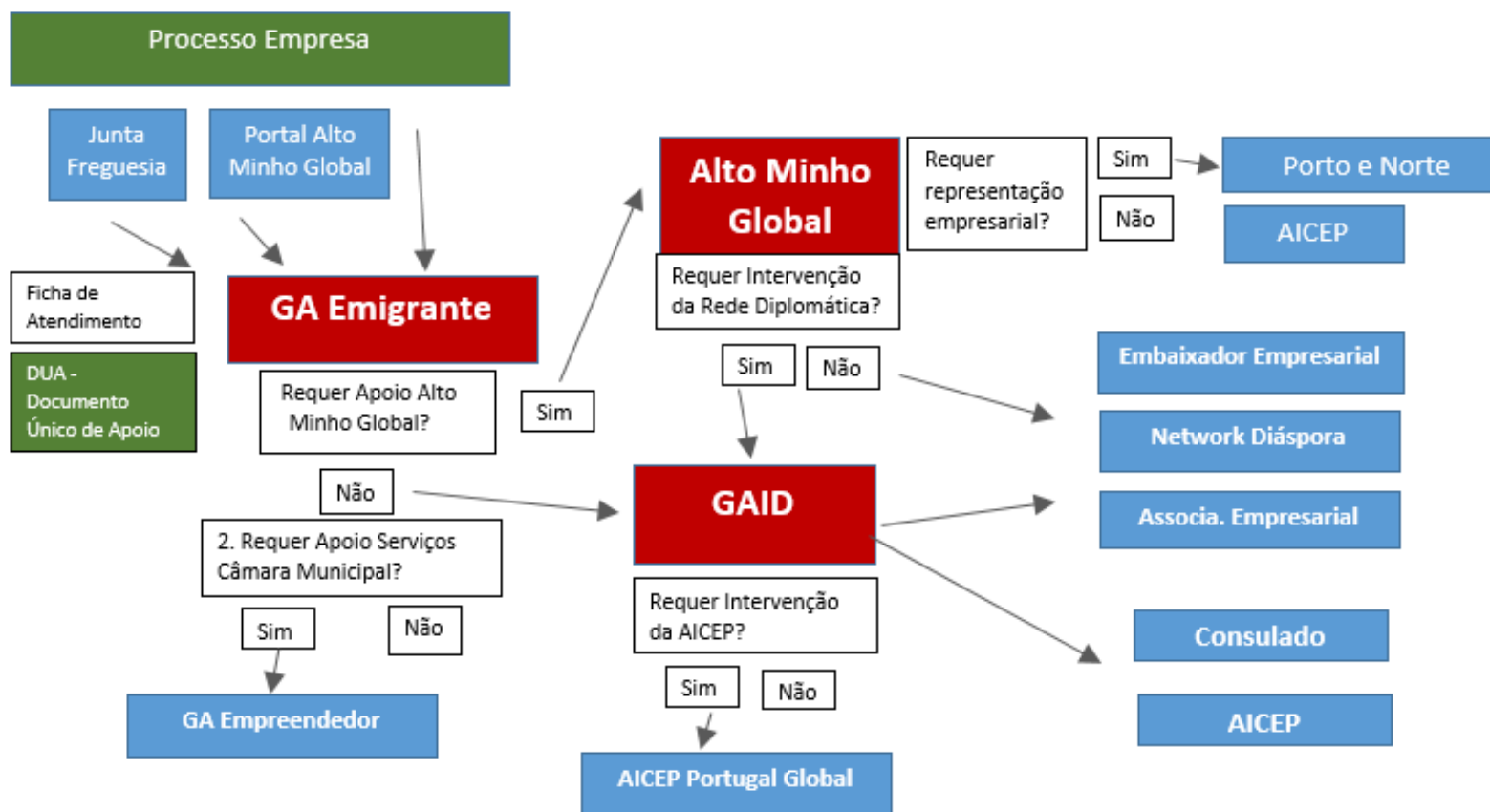
### Dinâmica explicativa:

1. A **Rede Alto Minho Global** terá uma estrutura baseada em estruturas já existentes:
  - 1.1. Âmbito local – Câmaras Municipais e Juntas de Freguesia
  - 1.2. Âmbito distrital – CIM Alto Minho
  - 1.3. Âmbito Nacional – SECP–GAID e AICEP; IAPMEI
2. Coordenador da **Rede Alto Minho** Global contacta diretamente aos Gabinetes de Apoio ao Emigrantes e, como tal, tem que estar sob a alçada da CIM Alto Minho (caso contrário pervertia a estrutura hierárquica definida para a rede diplomática do alto Minho);
3. Plena integração da atual rede dos **GA Emigrantes** e **GA Empreendedores** municipais com a rede diplomática distrital e nacional – esta integração, teria além da mera localização desconcentrada nos municípios, permitiria óbvias sinergias (com poupanças inerentes - evitar duplicações (técnicos do GAE Emigrantes a realizar trabalho dos GA Empreendedores);
4. Os Embaixadores Empresariais podem utilizar os espaços da Rede Consular cuja função seja essencialmente económica;
5. Deve proceder-se à racionalização dos recursos humanos da Rede, em função das qualificações técnicas necessárias, tendo por base os atuais recursos humanos dos vários organismos envolvidos;
6. Preocupação central: envolver no processo de decisão no Alto Minho o sector privado, as instituições e personalidades da sociedade civil com papel ativo e fazer o mesmo no plano externo, lançando-se a base na diáspora de uma " network" empenhada em valorizar o Alto Minho e os seus produtos, serviços e oportunidades de negócio.

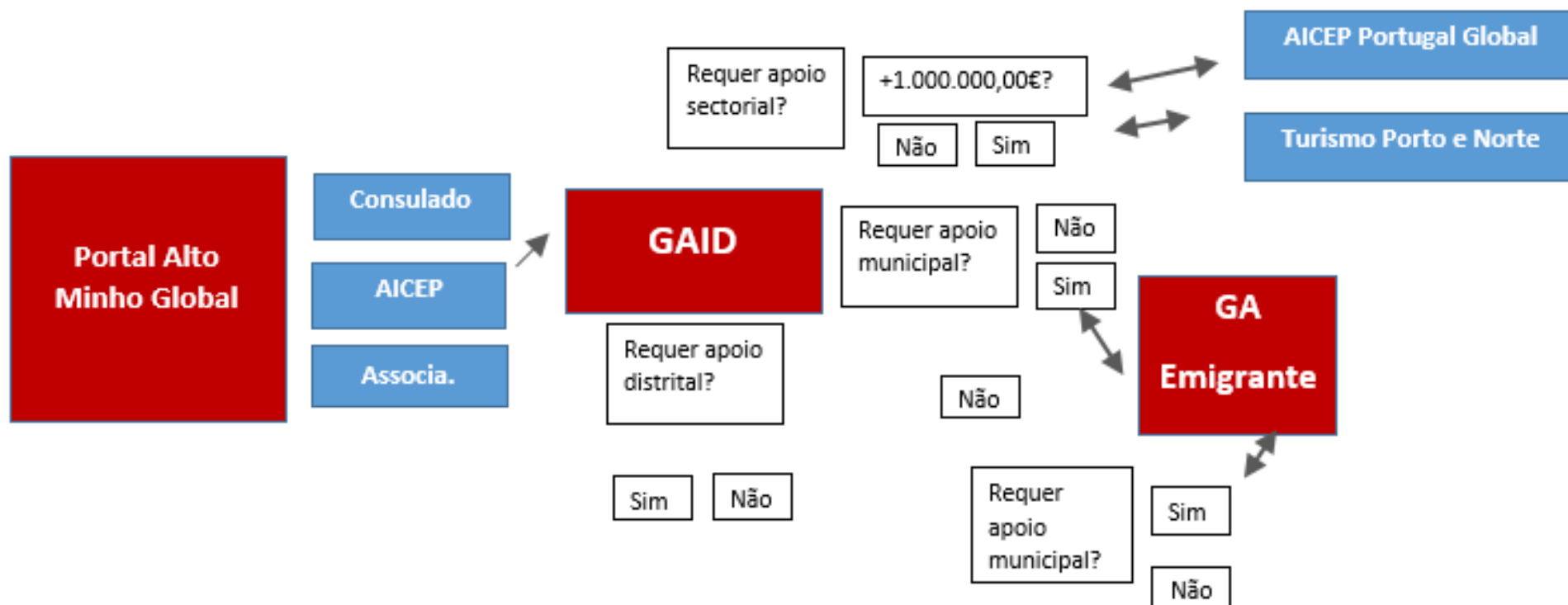
## Anexo F - Fluxograma de Informação e Tarefas

Para uma noção dos principais procedimentos a realizar, é a seguir indicado o fluxo de procedimentos a realizar:

### Fluxograma - Apoio à Diáspora para projetos no Alto Minho



## Anexo G - Fluxogramas Apoio à Diáspora para projetos no Alto Minho



### Dinâmica

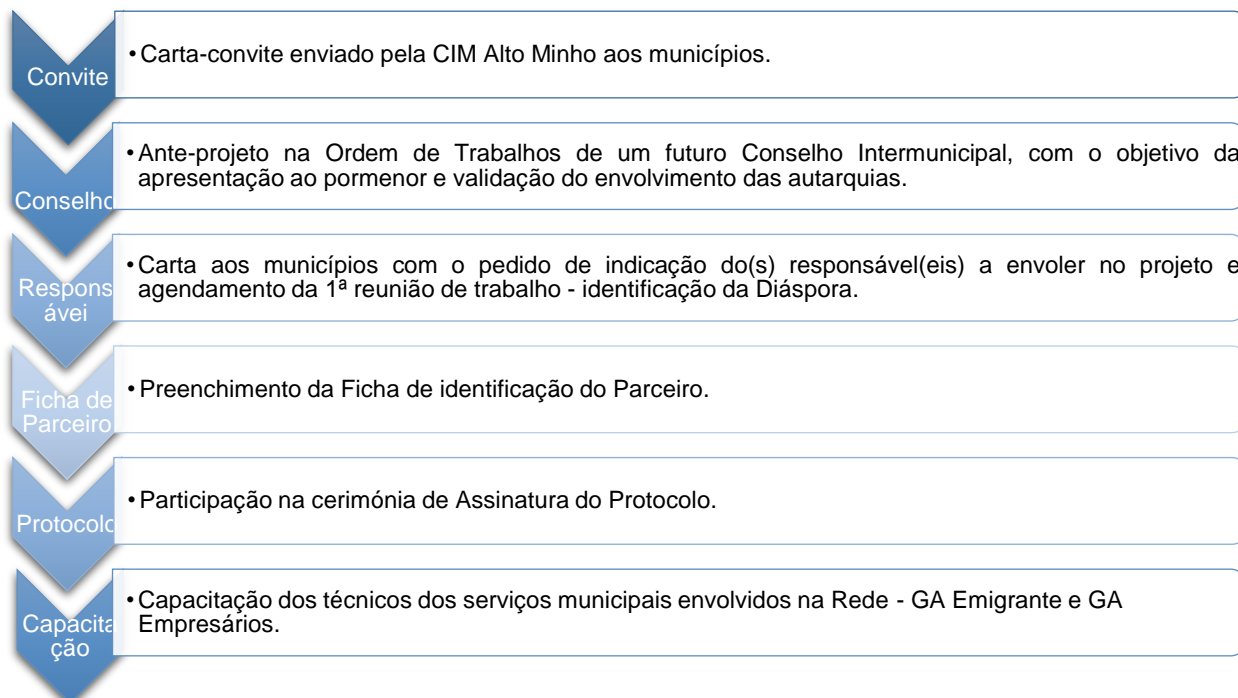
1. **Gestor do Processo (GP)** – É atribuído a cada processo um Gestor do Processo, idealmente no âmbito do Gabinete Alto Minho Global, que poderá ser o “ponto central” que agrega toda a informação;
2. **Ferramenta de Backoffice da Plataforma WEB** - Os procedimentos e fluxos de informação afetos à Rede Alto Minho Global devem, preferencialmente, efetuarem-se através de uma Framework informática, propondo-se a plataforma de BackOffice da Plataforma Online Alto Minho Global ([www.altominhoglobal.com](http://www.altominhoglobal.com));

3. **Documento Único de Apoio (DUA)** - O DUA é o documento comum a todos os procedimentos, estando presente nos diferentes fluxos. No decorrer do canal de apoio podem circular diversos documentos, mas o DUA terá de estar constantemente atualizado e disponível aos diversos agentes da Rede:
  1. Ficha de Apresentação do Promotor;
  2. Registo do Histórico de Atividade;
  3. Registo de Status – Ponto de situação;
  4. Registo das Entidades envolvidas ao longo do processo.
4. **Prioridade** - Preferencialmente será dada prioridade aos sectores de atividade considerados estratégicos;
5. **Interação Rede Alto Minho Global e Rede Diplomática** - O processo de apoio às empresas e emigrantes necessitará de uma harmoniosa relação entre a Rede Alto Minho Global e a estrutura de Diplomacia Económica;
6. **Interações Formais e Informais** – É necessário estimular a interação direta entre os agentes económicos do Alto Minho e as entidades e apoiantes presentes nas Comunidades do Alto Minho espalhadas pelo mundo, pelo que terão de ser desenvolvidos mecanismos que promovam a “alimentação” da rede pelas empresas e pessoas individuais, nomeadamente na dinamização da Plataforma WEB

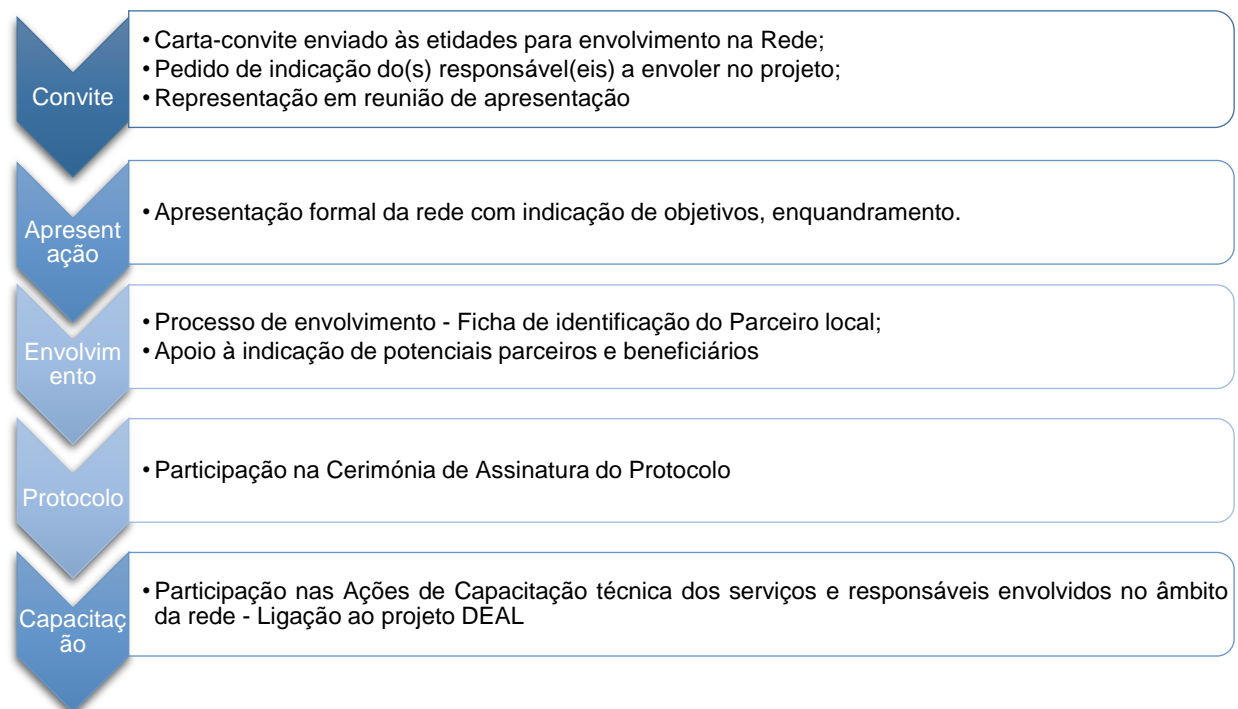
## Anexo H - Procedimentos de Identificação de Parceiros

Procedimento de prospeção e Identificação de Parceiros locais:

### Câmaras Municipais

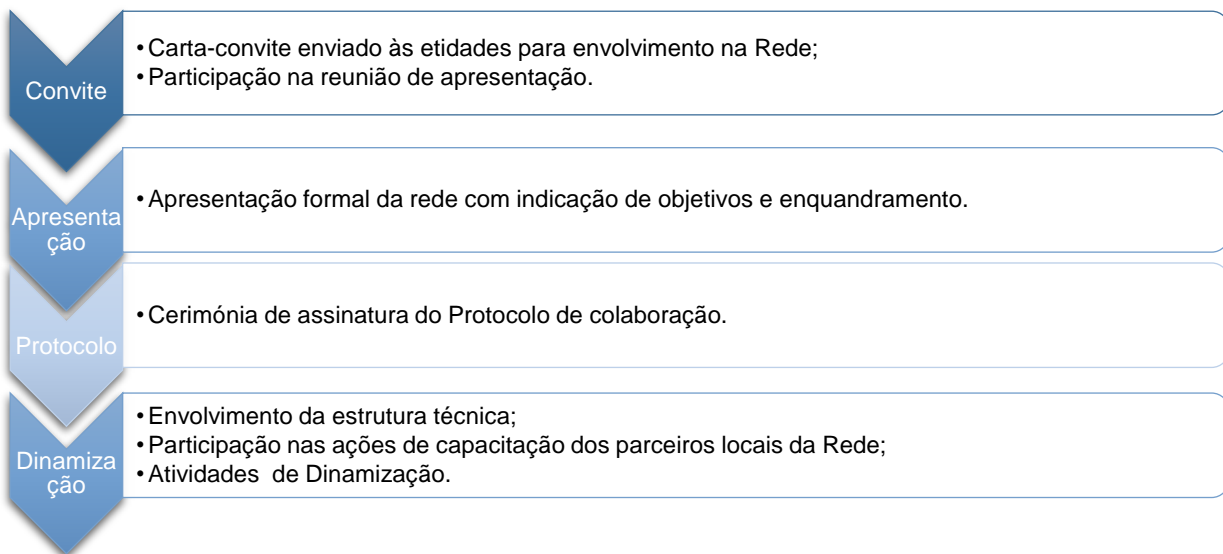


### Associações de representação sectorial e “forças vivas” do Alto Minho





## Entidades envolvidas na Diplomacia Económica Portuguesa



## Entidades da Diáspora

Mobilização da comunidade do Alto Minho com maior expressividade. Neste sentido, numa primeira fase é primordial estabelecer “pontes de contacto” com os Órgãos da Comunicação Social local (Jornais, rádios, etc.) e com as Associações da Diáspora:

