

1 2 9 0



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Ricardo Jorge Fonseca Ferreira

TECNOLOGIAS DIGITAIS NA DIPLOMACIA

**Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra para cumprimento dos requisitos
necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão**

Outubro de 2020



• U • C •

FEUC FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

Ricardo Jorge Fonseca Ferreira

Tecnologias Digitais na Diplomacia

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de
Economia da Universidade de Coimbra para cumprimento
dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em
Gestão

Orientador acadêmico: Prof. Doutor Pedro Torres

Supervisor Profissional: Doutor Pedro Ferreira

Entidade de Acolhimento: Embaixada dos Estados Unidos da
América - Lisboa

Coimbra, 2020

“O esforço dirigido a um objetivo tem sempre por prêmio, com a consecução daquilo a que se aspira, a satisfação que o triunfo proporciona.”

Thomas Atkinson

Agradecimentos

Antes de dar início ao relatório de estágio, gostaria de agradecer a todas as pessoas que de certa forma contribuíram, direta ou indiretamente, ao longo destes dois anos de realização do meu mestrado.

Gostaria de começar por agradecer com especial carinho à Embaixada dos Estados Unidos da América, principalmente a todo o departamento de *Foreign Commercial Service*, por me ter acolhido como estagiário nestes últimos cinco meses de mestrado, apoiando-me no processo de integração ao mundo empresarial e pela grande demonstração de disponibilidade e apreço pelas tarefas desenvolvidas por mim.

Aos meus orientadores de estágio, o Prof. Doutor Pedro Torres e o Exmo. Doutor Pedro Ferreira, quero deixar um agradecimento especial pela atenção, dedicação e disponibilidade para o esclarecimento de dúvidas, como pelo auxílio e orientação das atividades desenvolvidas ao longo dos cinco meses de estágio, para que estas corressem da melhor forma possível.

À Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra pela formação que tive ao longo da minha vida académica, a todo o pessoal Docente e não Docente pela atenção e partilha de conhecimento ao longo de todo o meu percurso.

Por último, quero deixar um enorme agradecimento aos meus pais pelo apoio incondicional e permanente nesta etapa da minha vida, possibilitando que esta fosse encarada e vivida em pleno, assim como familiares, amigos e colegas pela motivação e apoio prestado ao longo da minha formação.

Resumo

O presente relatório surge na sequência da realização do estágio curricular para a obtenção do grau de Mestre em Gestão pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, desenvolvido na Embaixada do Estados Unidos da América em Lisboa, entre o dia 3 de fevereiro ao dia 6 de junho de 2020.

O estágio enquadrou-se num âmbito de comércio internacional, sendo que, o estágio decorreu no departamento de *Foreign Commercial Service* (FCS), baseado sobre fortes alicerces diplomáticos. O FCS é um departamento altamente especializado no auxílio de empresas e pessoas de negócios nos seus esforços em expandir para além-fronteiras a sua atividade comercial e na absorção de investimento estrangeiro para o mercado americano.

Durante a realização do estágio foi-me facilitada a possibilidade de ingressar nas atividades diplomáticas, tendo como objetivo desenvolver as minhas capacidades sobre a matéria. Desenvolvi vários projetos agregados ao departamento de FCS, sendo que, a realização de *International Partner Search's*, *Initial Market Check's*, entre outros, permitiram explorar várias disciplinas lecionadas ao longo do mestrado.

A escolha do tema central deste trabalho, foi altamente influenciada pela travessia anormal, tanto no seio social como empresarial, de um período de pandemia causado pelo vírus Covid-19, também denominado coronavírus. Este período de instabilidade resultou no aparecimento de uma série de desafios institucionais e operacionais. Percebeu-se que as empresas não estavam devidamente preparadas para um período tão vulneral e disruptivo, o que viria a tornar-se extremamente interessante observar as estratégias de adaptação por parte das empresas.

Destacou-se o papel das tecnologias digitais como um meio de combate à crise económica originada pela propagação do vírus. As organizações, como meio de sobrevivência, viram-se incentivadas a introduzir no seu modelo operacional uma nova gama de ferramentas digitais com o intuito de conseguirem dar continuidade à sua atividade. A dotação acelerada de capacidades digitais por parte das empresas, resultou num acelerar das tecnologias digitais muito acima das previsões.

A utilização de plataformas digitais, redes sociais, tecnologias digitais, entre outros, tornaram-se ferramentas extremamente importantes no seio empresarial, sendo que, o seu uso aumentou exponencialmente durante o período. Isto surge como reflexo da dotação da tecnologia digital por parte das organizações.

A diplomacia fez parte deste núcleo de afetados pela disseminação do vírus, e como muitas outras organizações, viu na tecnologia digital um meio de suporte. Desta forma, a diplomacia digital que já há algum tempo começou a ganhar espaço no meio diplomático tradicional, mereceu uma atenção acrescida por parte da organização.

O acelerar da tecnologia digital trouxe consigo novas potencialidades políticas progressistas, e, apesar de estarmos a experienciar um período disruptivo, a tecnologia tem a característica de incentivar à inovação, o que resultou no aparecimento de novas dinâmicas e modelos de negócio, que, até então, dificilmente existiriam se não tivesse surgido esta urgência pela procura de novas soluções.

Abstract

This report follows the curricular internship for a master's degree in Management at the Faculty of Economics, University of Coimbra, developed at the United States Embassy in Lisbon, from February 3rd to June 6th, 2020.

The internship was part of an international trade framework, and the internship took place in the Foreign Commercial Service (FCS) department, based on strong diplomatic foundations. FCS is a department highly specialised in assisting companies and businesspeople in their efforts to expand their commercial activity across borders and to absorb foreign investment into the American market.

During the course of my internship, I was given the opportunity to enter diplomatic activities, with the aim of developing my skills in the field. I developed several projects in the FCS department, and the International Partner Search's, Initial Market Check's, among others, allowed me to explore several subjects taught during the master's degree.

The choice of the central theme of this work was highly influenced by the abnormal crossing, both within society and business, of a period of pandemic caused by the Covid-19 virus, also known as coronavirus. This period of instability resulted in the emergence of a number of institutional and operational challenges. It was perceived that companies were not adequately prepared for such a vulnerable and disruptive period, which made it extremely interesting to observe companies' adaptation strategies.

The role of digital technologies as a means of combating the economic crisis caused by the spread of the virus was highlighted. As a means of survival, organisations were encouraged to introduce in their operational model a new range of digital tools in order to be able to continue their activity. The accelerated provision of digital capabilities by businesses has resulted in digital technologies accelerating far beyond forecasts.

The use of digital platforms, social networks, digital technologies, among others, have become extremely important tools within the business and their use has increased exponentially over the period. This reflects the digital technology endowment of organisations.

Diplomacy was part of this core of those affected by the spread of the virus, and like many other organisations, it saw digital technology as a means of support. In this way, digital diplomacy, which for some time has been gaining ground in the traditional diplomatic milieu, has received increased attention from the organisation.

The acceleration of digital technology has brought with it new progressive political potential, and although we are experiencing a disruptive period, technology has the characteristic of encouraging innovation, which has resulted in the emergence of new dynamics and business models, which until then would hardly have existed if this urgency had not arisen in the search for new solutions.

Índice

1. Introdução	1
2. Estágio Curricular	3
2.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento	3
2.2. Foreign Commercial Service	4
2.3. Atividades desenvolvidas	8
2.3.1. Initial Market Check	11
2.3.2. International Partner Search	13
3. Digital	17
3.1. Tecnologias Digitais	17
3.1.1. Digitization: Conversão do Formato Analógico para Digital	18
3.1.2. Digitalization: Automatização dos Processos de Negócio	19
3.1.3. Transformação Digital	20
4. Impactos do Covid-19 no uso do Digital	23
4.1. COVID-19 como Acelerador Tecnológico	27
4.2. Aceleração Tecnológica em Portugal	28
5. Diplomacia Digital	33
5.1. A utilização das Tecnologias Digitais na Diplomacia	37
5.2. O impacto do Covid-19 na Diplomacia Digital	41
6. Análise Crítica	45
7. Conclusão	49
Referências Bibliográficas	51
Webgrafia	53
Legislação	54

Índice de Ilustrações

Figura 1 - Cronograma das atividades desenvolvidas pelo estagiário	8
Figura 2 - Comparação dos Termos Digitization; Digitalization e Transformação Digital.....	18
Figura 3 - Classificações do Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade de 2020.....	29

Siglas

ACEPI - Associação de Economia Digital

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

CRM - Customer Relationship Manager

DVD - Disco Digital Versátil

FCS - Foreign Commercial Service

I&D - Investigação e Desenvolvimento

IDC - International Data Corporation

IDES - Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade

IMC - Initial Market Check

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPS - International Partner Search

NATO - Organização do Tratado do Atlântico Norte

OMS - Organização Mundial de Saúde

PME - Pequenas e Médias Empresas

TIC - Tecnologias de Informação e de Comunicação

1. Introdução

O presente trabalho consiste no relatório de Estágio Curricular, realizado no âmbito do Mestrado em Gestão, tendo em vista a sua conclusão, ministrado pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra.

O estágio que teve a duração de 4 meses e meio, totalizou um total de 700 horas presenciais de estágio, com início no dia 3 de fevereiro de 2020 e termino no dia 6 de junho de 2020, sob acolhimento da Embaixada dos Estados Unidos em Lisboa. No decorrer do estágio fui coordenado e orientado pelo Exmo. Sr. Dr. Pedro Torres e pelo Exmo. Sr. Pedro Ferreira por parte da organização acolhedora.

A realização do estágio curricular, permitiu a consolidação da parte teórica com a parte prática em contexto laboral, através do envolvimento diário com as tarefas da entidade, desenvolvendo continuamente as competências individuais num ambiente profissional e técnico. Ao longo do estágio, tive como objetivo pessoal, cimentar e adquirir novos conhecimentos, envolver-me com o mundo empresarial e tornar-me mais autónomo.

O estágio concentrou-se no departamento de *Foreign Commercial Service*, departamento que tem como objetivo principal a dinamização do comércio americano e o auxílio de empresas e pessoas de negócios, nos seus esforços em expandir para além-fronteiras a sua atividade comercial.

A escolha do tema central deste trabalho, foi altamente influenciado pela travessia anormal, tanto no seio social como empresarial, de um período de pandemia causado pelo vírus Covid-19, também denominado coronavírus. Este período de instabilidade resultou no aparecimento de uma série de desafios institucionais e operacionais, o que viria a tornar-se extremamente interessante observar as estratégias de adaptação por parte das empresas a esta era de incerteza.

Com isto, percebeu-se o valor fundamental da difusão do digital nos processos das atividades das entidades. As tecnologias digitais, assumiram um grande destaque como meio de combate à crise, suscitando um interesse de estudo mais alargado.

Desta forma, o relatório irá incidir sobre as atividades desenvolvidas por mim durante o período de estágio e uma análise da relação entre a diplomacia e o digital. Examinarei até que ponto o digital é utilizado pela diplomacia e quais as nuances que resultam deste cruzar de universos.

O relatório encontra-se estruturado em três grandes capítulos, em que, na primeira parte, encontram-se informações relevantes sobre a entidade de acolhimento, como é o caso da sua identificação, caracterização, valores, informações sobre a sua área operacional e serviços . Ainda nesta primeira fase serão apresentadas as atividades desenvolvidas pelo aluno ao longo do estágio.

No segundo capítulo teremos uma introdução ao mundo digital, onde aprofundarei o seu aparecimento, abordarei as tecnologias digitais e as suas vertentes. De seguida entrarei na descrição e análise dos impactos da crise económica nas medidas preventivas tomadas pelas empresas/entidades durante o período de pandemia. Irei também abordar o tópico Covid-19 relativamente ao seu aparecimento e a rápida propagação.—Ainda neste capítulo, entrarei em detalhe sobre os impactos do Covid-19 no uso do digital, com maior destaque para Portugal, e de que forma o digital se tornou uma ferramenta imprescindível para ajudar a ultrapassar o período anómalo de pandemia e possibilitou a sobrevivência de muitas empresas, no setor internacional, mas com especial atenção no sector nacional.

No terceiro capítulo apresentarei o conceito de diplomacia digital, como surgiu e os seus principais objetivos políticos. Ainda nesta parte do relatório, haverá uma análise do cruzamento entre a diplomacia e o digital, percebendo em que condições acontecem, as possibilidades de utilização e o impacto nas formas de atuação da diplomacia utilizando as tecnologias digitais e acompanhando-as.

Por último serão apresentadas propostas de melhoria para a organização e uma reflexão crítica sobre o contributo do estágio para o estagiário.

Ao longo do relatório, e com o intuito de tornar a leitura mais clara e fiel à realidade, apresentarei algumas citações e denominações na sua língua de origem, sendo na sua grande maioria em inglês.

2. Estágio Curricular

2.1. Caracterização da Entidade de Acolhimento

A embaixada dos Estados Unidos da América em Lisboa, situa-se na Avenida das Forças Armadas – 133 C, representando as relações de amizade entre as duas nações, iniciadas oficialmente em 1791 com a nomeação do primeiro Ministro Residente em Portugal, que, de acordo com o Professor William Lawrence Garvin¹ tem como intuito mostrar as qualidades dos EUA em relação a nações amigas, sendo estas qualidades a dignidade, força e simpatia de vizinhança.

A Legação Americana em Portugal, esteve instalada em vários locais durante os seus dois primeiros séculos de existência, fazendo parte a residência do Conde de Olivais, na Rua do Sacramento à Lapa (residência atual do Embaixador) e o edifício da antiga Escola Superior Colonial. Entre 1922 e 1983 esteve instalada, primeiramente, na Rua de Santana à Lapa, e, a seguir, na Avenida Duque de Loulé. A Embaixada mudou-se para as atuais instalações no dia 18 de julho de 1983.

A Embaixada está dividida em diversos espaços distintos, sendo um destes o edifício principal que compreende os escritórios e a garagem. É também composta por um edifício secundário, onde está localizada a cafetaria e onde residem os *United States Marines*, destacados para garantir a segurança da Embaixada e de todos os funcionários. Os edifícios encontram-se envoltos em espaços verdes, no qual fazem-se presente uma piscina, um campo de futebol/ténis, um ginásio, uma capela, um parque de estacionamento e um supermercado com uma grande variedade dos principais produtos americanos, com o nome de *Navy Exchange Store*.

Com chegada a Lisboa no dia 24 de Agosto de 2017, George E. Glass assumiu o cargo de líder da missão diplomática dos EUA, tornando-se embaixador dos Estados Unidos da América em Portugal, estando no comando até ao momento. Ao seu lado encontra-se a Ministra-Concelheira da Embaixada Americana, Kristin M. Kane, que iniciou as suas funções em setembro de 2019. Têm como missão alargar as relações políticas e económicas entre as duas

¹ Professor na Texas Tech University na Divisão de Arquitetura.

nações, criar novas oportunidades para empresas dos EUA e portuguesas, desenvolver a já profunda aliança entre os dois países nas áreas de defesa e segurança e criar laços entre as respetivas comunidades através de programas educacionais e culturais

2.2. Foreign Commercial Service

O estágio desenvolvido por mim na Embaixada dos Estados Unidos da América, ao longo dos 4 meses e meio, teve lugar no departamento de *Foreign Commercial Service*.

O departamento de *Foreign Commercial Service* é tido como o braço de promoção comercial da Administração do Comércio Internacional do Departamento de Comércio dos EUA.

Os primeiros vislumbres do que hoje conhecemos por *Foreign Commercial Service*, surgiu em 1897, quando o Departamento de Estado dos EUA criou o *Bureau of Foreign Commerce* e aprovou, pela primeira vez na história americana, a distribuição pública de relatórios diplomáticos, consulares e comerciais. Nesta fase, e com os Estados Unidos completamente estabelecidos e com fronteiras fixas e permanentes, o interesse pela expansão territorial tornou-se em um dos focos para os capitalistas americanos. Esta expansão só seria possível, através do acesso a recursos naturais de outros países e acesso a mercados estrangeiros, segundo Solomon (2010).

"American factories are making more than the American people can use. Fate has written our policy for us; the trade of the world must and shall be ours."

(ALBERT BEVERIDGE *apud* MELVIN, 2003, p. 440)

Esta foi uma das frases citadas pelo senador do Indiana, no período que marcou o sentimento americano do desejo pela expansão. Europa, na época, protegia as indústrias domésticas através de elevados muros tarifários e rapidamente foi afastada das ambições de expansão por parte dos Estados Unidos. Nesta fase, o capitalismo americano focou-se em outros mercados como alvo de expansão. Para a concretização do plano, os EUA precisavam de uma rede de bases militares, espalhadas em vários pontos do mundo, e da proteção de uma marinha forte para defender quaisquer interesses económicos (SOLOMON, 2010).

Só no ano de 1980, viria a ser formado o Serviço Comercial Estrangeiro Americano, em tom de resposta a pedidos do setor privado por uma agência governamental que pudesse ajudar as empresas americanas no estrangeiro. Em 1981 o nome é oficialmente alterado para *U.S. & Foreign Commercial Service* com o intuito de evidenciar a ligação das operações nacionais e estrangeiras sob um único objetivo organizacional. No ano seguinte, o *Foreign Commercial Service* é fundido com os escritórios distritais da Administração do Comércio Internacional (ITA) para formar uma rede mundial de facilitadores comerciais, sendo que, a ITA, tem como propósito reforçar a competitividade da indústria dos Estados Unidos, a promoção do comércio e o investimento e a aplicação de leis e acordos comerciais tendo em vista garantir o comércio justo. Desta forma, a Administração do Comércio Internacional, rege-se para ver cumprido uma melhoria constante no ambiente empresarial global, como para ajudar as organizações norte-americanas a competir no mercado interno e estrangeiro (CAVUSGIL & CZINKOT, 1990).

O *Foreign Commercial Service*, como foi dito anteriormente, é a extensão de promoção comercial da *U.S. Department of Commerce's International Trade Administration*. Encontra-se distribuída por todo o território americano, com alcance internacional através das Embaixadas e Consulados americanos em quase 80 países até à data. Com o intuito de servir de ponte entre as empresas americanas e compradores internacionais, através da partilha de inteligência de mercado, aconselhamento comercial, mediação de negócios, advocacia e apoio à diplomacia, a ITA conta com uma rede global de profissionais, localizados estrategicamente em diferentes pontos do mundo, servindo como ponto de ligação mais direto e fidedigna à informação de interesse comercial de cada país. Sendo assim, uma empresa americana que procure exportar ou expandir-se para mercados internacionais, encontra no *Foreign Commercial Service*, serviços que apoiam na tomada de decisão e penetração no mercado. Este apoio não se rege única e exclusivamente para empresas americanas, sendo que, empresas internacionais que procurem importar produtos/serviços dos Estados Unidos, encontrar fornecedores americanos ou mesmo investir em solo americano, encontram no *Foreign Commercial Service* uma via facilitadora do processo.

“It is almost impossible nowadays to attend a business meeting without hearing the word “competitiveness”, the phrase “level playing field” and the question

“what is the government doing to help us”. The “buzzwords” have a legitimate place in the current discourse on America’s trade situation and prospects” (PETER FREDERICK apud CAVUSGIL & CZINKOTA, 1990, p.59)

Quando Peter Frederick, vice presidente do Commercial Service, se referia à *“buzzword”* “igualdade de condições de concorrência”, este está a reconhecer que existe uma vantagem para as empresas que operam no seu país de origem. Este afirma que certos aspetos da disposição e localização beneficiam a “equipa da casa”, e que, para que uma empresa que procure exportar, esta tem de ter consciência do papel que a vantagem do campo de origem desempenha. São nestas circunstâncias que o *Foreign Commercial Service* se torna numa ferramenta valiosa para as empresas que procurem atuar para além-fronteiras, fornecendo informação e auxílio, para uma maior adaptabilidade a um terreno de atuação para além-fronteiras.

A segunda *“buzzword”* mencionada por Frederick, "o que está o Governo dos EUA a fazer para ajudar o exportador?", relaciona-se com as várias entidades que estão ao dispor das entidades americanas como forma de auxílio às suas atividades comerciais. Desta forma, o *Foreign Commercial Service*, apresenta-se como uma organização governamental dos EUA, com o objetivo de dar resposta a esta pergunta, constituindo-se por programas e pessoal a nível interno e externo cujo objetivo principal é promover a exportação de bens e serviços produzidos nos EUA e prestar assistência aos exportadores dos EUA.

Munida de uma rede global de profissionais do comércio e localizada na maioria das embaixadas e consulados americanos espalhados pelo mundo, o *Foreign Commercial Service* apresenta uma extensa lista de serviços, dedicados a auxiliar empresas e pessoas de negócios, nos seus esforços em expandir para além-fronteiras a sua atividade comercial. Todos os recursos aplicados pela organização, a nível interno e estrangeiro, tem como objetivo dar resposta às atividades centrais do *Foreign Commercial Service*, encontrando-se estas divididas em quatro atividades principais:

Em primeiro lugar, o auxílio a empresas americanas que procuram apoio para aumentar a exportação dos seus bens e serviços e para promover os interesses comerciais internacionais dos Estados Unidos. Fornece aconselhamento

individual e em escritório para ajudar as empresas a conhecer melhor o ambiente comercial do país anfitrião e, especificamente, o papel que as empresas podem desempenhar. O *Foreign Commercial Service* ajuda as empresas a encontrar agentes e distribuidores, fornece informações de crédito sobre potenciais parceiros comerciais, identifica oportunidades comerciais, localiza oportunidades de investimento e licenciamento e trabalha para assegurar a participação dos EUA em grandes projetos e concursos governamentais;

Em segundo lugar, o *Foreign Commercial Service* inicia, planeia e gerência programas de promoção comercial do governo dos EUA no exterior. Estes programas incluem missões comerciais patrocinadas pelo Departamento de Comércio, feiras comerciais, o Programa de Compradores Estrangeiros, e muitas outras atividades promocionais específicas;

Em terceiro lugar, reúne, analisa e relata informações comerciais para uso no desenvolvimento de estratégias comerciais e planos de marketing;

Em quarto lugar, os funcionários são responsáveis pelo desenvolvimento e gestão de programas de políticas comerciais e de investimento no exterior. A organização trabalha de uma forma muito próxima com a unidade de Política Econômica Internacional, a unidade de Desenvolvimento do Comércio, o representante comercial dos EUA e desempenha um papel ativo no Acordo Geral sobre Tarifas e Negociações Comerciais em Genebra e com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico em Paris.

2.3. Atividades desenvolvidas

Figura 1 - Cronograma das atividades desenvolvidas pelo estagiário

	Fevereiro				Março				Abril				Maio				Junho			
	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Atividades Principais	Duração do Estágio																			
CRM																				
Projeto Blue Tech																				
Initial Market Check - Industrial Bolting Technologies																				
Visita - Casa Carlucci																				
Evento - Select USA																				
Initial Market Check - WriteyBoards																				
Puerto Rico - Trade Mission																				
Portugal Auto Market Brief - Atualização																				
Relatório - Public Procurement Insights																				
Relatório - Impato Covid-19 Economia Portuguesa																				
International Partner Search - Executive Defense International																				
Regime Estágio																				
	Normal								Teletrabalho				Teletrabalho Misto							
Reuniões	Semanais - Presenciais				Diárias - Videochamada				Diárias - Videochamada				Diárias - Videochamada							

Durante os quase cinco meses de estágio curricular foram-me designadas tarefas com o propósito de auxiliar as atividades e os membros do departamento de comércio internacional da embaixada dos Estados Unidos da América. O estágio iniciou-se com uma primeira fase de integração e apresentação das metodologias e normas de trabalho da entidade; posteriormente, e após a correta adaptação ao ambiente, iniciou-se a segunda fase, onde começou a existir uma integração de forma gradual nas atividades gerais da entidade; a terceira fase deu-se com o envolvimento de uma forma mais autónoma na prestação de serviços da entidade; a quarta, e última fase, indicaria a conclusão do estágio curricular.

Na primeira fase do estágio fui inicialmente apresentado a toda a equipa que compoñha o departamento de *Foreign Commercial Service* (a partir deste momento será mencionado ao longo do trabalho por FCS), foi-me apresentada a minha área de trabalho e de seguida todas as instalações. Como forma de integração, a entidade tem pré-estabelecido um processo de apresentação a todos os departamentos da embaixada, desde o departamento de *Public Affair* até ao *Front Office*. Ainda nesta fase, a entidade forneceu-me alguns recursos para conhecer as atividades e serviços oferecidos pela embaixada e inteirar-me de projetos e eventos em andamento e futuros. A apresentação ao embaixador

aconteceu através de convite para uma visita à Casa Carlucci, residência oficial do Embaixador George Glass.

Terminada a primeira fase, seguiu-se a integração de forma gradual nas atividades gerais do departamento. Foi-me alocada a tarefa de procura de notícias relevantes no âmbito dos serviços oferecidos pelo departamento comercial, sendo que, notícias com informações sobre: investimentos, futuras construções, empreendedorismo em Portugal, concorrência direta à entrada de empresas americanas em Portugal, formação de fundos europeus, alterações nas cargas fiscais, taxas, leis provenientes de atividades em Portugal, estariam no foco principal da leitura e investigação. Depois de devidamente identificadas as notícias, estas, geralmente em português, seriam transcritas e traduzidas para inglês, e posteriormente organizadas numa base de dados comum a todo o departamento. Cada notícia tem um valor significativo para o departamento de *FCS*, porém, cada membro do departamento está destacado para diferentes sectores económicos, sendo assim, consoante o conteúdo da notícia e o sector económico que a notícia retrata, estas, já traduzidas, eram distribuídas de forma correspondente a cada membro de acordo ao sector económico que atuam;

Ainda nesta segunda fase, ficou sobre a minha responsabilidade o tratamento do *Customer Relationship Manager* (CRM). De forma a manter todos os contactos organizados e facilmente acessíveis, o departamento de comércio internacional, recorre-se de ferramentas de CRM, sendo que, uma das tarefas que me foi incumbida passou por alimentar a plataforma de CRM utilizada pela entidade com contactos importantes relacionados com os projetos que me fossem entregues;

A Embaixada dos Estados Unidos, nomeadamente o Departamento de Serviços Comerciais, como membro de ligação entre as empresas americanas e o mercado português, procura estar sempre informada sobre oportunidades de investimento no mercado português e de que forma as empresas americanas podem aproveitar estas oportunidades de mercado. Como tal, a economia azul foi identificada pelo *FCS* como um sector económico a ganhar muita atenção tanto a nível nacional como internacional.

Desta forma, e com o intuito de se manter informada e potencializar os serviços prestados a empresas americanas, o *FCS* tem como tarefas instruir-se sobre a matéria e envolver-se em atividades que potenciem as suas capacidades de prestação de serviços.

Tendo isto em mente, foi-me atribuída a tarefa de investigar sobre a economia azul, que se encontra denominado por “Projeto BlueTech” no cronograma da figura 1. Desta investigação pretendia-se obter informações sobre fundos ativos da União Europeia ligados à exploração da Economia Azul, identificação de empresas e projetos portugueses que beneficiaram destes fundos e a existência de clusters portugueses no sector de Economia Azul.

Com esta informação, a embaixada americana consegue corresponder com as exigências de futuras empresas americanas que queiram penetrar neste sector em Portugal e/ou dar a conhecer às empresas americanas possíveis oportunidades de investimento em território português. A procura de fundos europeus existentes ligados à Economia Azul, empresas/projetos portugueses que já beneficiaram de fundos EU destinados à economia azul e existência de Clusters portugueses no sector Economia Azul, serve para apresentar às entidade americanas formas de entrada facilitadoras para o mercado português, seja através de *matchmaking* com empresas portuguesas, criação de alianças ou financiamento através de fundos europeus;

Outro dos serviços prestados pela *FCS* é a pesquisa e análise de mercados para empresas americanas que queiram exercer ou expandir atividade em Portugal. Desta forma, foi-me atribuída a tarefa de complementar o relatório final de uma *Initial Market Check* correspondente a um pedido proveniente de uma empresa americana.

“The Initial Market Check (IMC) is an assessment of the market potential, based in feedback gathered from industry participant. The report includes analysis of this feedback and recommendations from U.S. Commercial staff on whether to pursue the market.” (Embaixada dos Estados Unidos em Portugal, 2018)

2.3.1. Initial Market Check

Uma Initial Market Check (IMC), assenta sobre uma prospeção inicial de mercado, através da recolha de feedback sobre os produtos/serviços de uma empresa americana, junto de agentes que operam no sector do país de destino, fornecendo uma visão dos potenciais pontos fortes, fracos, oportunidades e desafios que a empresa norte-americana terá face ao mercado português neste caso.

Este serviço procura empresas que possam estar interessadas nos produtos/serviços que a empresa americana procura comercializar, funcionando assim como uma pesquisa preliminar do mercado português, a fim de avaliar a saturação/recetividade desses produtos/serviços no mercado.

Um relatório típico da IMC recolhe informações sobre a abertura do mercado português. Inicialmente oferecido como uma variação do *Estudo de Mercado Personalizado*, o IMC é recomendado como um precursor do *Gold Key Service* ou participação em qualquer serviço/evento que envolva viagens ao país, fornecendo a uma organização a informação preliminar necessária para avaliar o potencial que os seus produtos/serviços possam ter no mercado português.

Na sequência deste trabalho, viria numa fase mais avançada do estágio curricular, a fazer uma IMC completa e de forma mais autónoma para uma empresa norte-americana.

De destacar que devido ao período anómalo, a IMC que realizei para a empresa norte-americana aconteceu fora das circunstâncias habituais, isto porque esta foi interrompida a meio devido à interrupção laboral, impossibilitando o contato continuo com as potenciais entidades portuguesas para a recolha de feedback. Após o período de confinamento e o retorno à embaixada, a IMC foi retomada, porém, a empresa norte-americana afirmou que nesta fase o serviço perderia efeito, pois com as incertezas económicas provocadas pela propagação do covid-19 não seria a altura indicada para se expandirem para novos mercados.

Obstante disto, o desenrolar desta função deu-se seguindo os padrões de uma IMC realizada pela equipa do Serviço Comercial dos EUA, que indica que o departamento de *FCS* no país de destino deverá contactar 5 a 10 possíveis distribuidores (ou outros parceiros).

Desta forma, o processo começou por uma conferência online entre a empresa e o departamento de *FCS*, a fim de perceber melhor: as características da empresa norte-americana; o seu objetivo de expansão, nomeadamente para o mercado português; quais os produtos/serviços que iria comercializar; qual a sua utilização e feedback do mercado americano em relação ao produto; perceber se a empresa tinha uma estratégia de expansão pré-definida em termos de mercados-alvo ou empresas portuguesas que já conhecesse e pretendessem um contato mais direto.

A recolha desta informação permite identificar as entidades portuguesas a contactar, isto porque, torna-se possível definir um mercado alvo, tendo em conta os objetivos e diretrizes da empresa como também as características e funcionalidades dos produtos/serviços que a empresa americana pretende comercializar.

O segundo passo envolveu uma pesquisa alargada de possíveis entidades e empresas portuguesas que se encaixassem no perfil pedido pela empresa norte-americana e que pudessem ter interesse no produto ou que utilizassem produtos substitutos. Depois da identificação alargada de várias entidades, estas sofreriam uma filtragem de forma a obter uma lista de candidatos realmente adequados para a pesquisa e potencialmente mais interessados no produto, tendo em conta todas as informações prestadas pela empresa.

O contato com as entidades portuguesas seria feito via eletrónica, após uma pesquisa intensa de informações das entidades tais como: o contato; os responsáveis maioritários da entidade; a sua localização; página online e designação. O primeiro contato via email, iria com todas as informações da empresa norte-americana e uma apresentação da panóplia de produtos/serviços que a empresa pretendia comercializar, no qual, listaríamos um número de perguntas que, ao serem respondidas pelas entidades portuguesas, refletissem o grau da possível receptividade do mercado em relação ao produto/serviço que a empresa americana pretendia comercializar, as dificuldades ou oportunidade de mercado que as empresas identificassem e se viam na empresa norte-americana um parceiro comercial futuro.

Após o contato e a chegada gradual das respostas das entidades portuguesas, seriam recolhidas e analisadas todas as respostas, sendo estas negativas ou positivas, resultando numa análise sobre a receptividade do mercado português em relação aos produtos/serviços da empresa norte-americana.

Posteriormente, o feedback foi fornecido à empresa para esta avaliar as perspetivas do mercado português e determinar os passos para a entrada no mercado. A pesquisa incluiu uma abordagem a empresas do sector privado e publico, universidade e entidades governamentais.

Na entrada da terceira fase do estágio, foi-me inculida tarefas e projetos mais completos, acompanhados de uma autonomia maior, sendo que, o desenrolar da terceira fase do estágio, e como especifiquei anteriormente, foi amplamente afetada pela pandemia que se fez sentir a nível nacional e internacional. Parte desta fase foi realizada em teletrabalho e posteriormente com um misto de teletrabalho e ida à embaixada. Com a decisão de retomada de ida ao local pela embaixada dos Estados Unidos de forma gradual, o departamento foi dividido em duas equipas, para que, durante a semana em que uma equipa fosse à embaixada a outra ficaria em teletrabalho e assim sucessivamente.

Nesta fase, tarefas como a recolha de notícias e informações relevantes para a atividade do departamento e a atualização do CRM continuaram sobre a minha responsabilidade, porém, fiquei responsável por novas tarefas nomeadamente a elaboração e atualização de relatórios dedicados a diversos sectores de atuação da embaixada, como também tive a oportunidade de desenvolver uma *International Partner Search*, a pedido de uma empresa americana, juntamente com o meu orientador de estágio.

2.3.2. International Partner Search

Em grosso modo, o serviço de *International Partner Search* (IPS) ajuda empresas americanas a obter representantes, agentes ou distribuidores portugueses interessados e qualificados para os seus produtos/serviços.

Em cada mercado alvo, o *FCS* efetua uma pesquisa personalizada para selecionar as perspetivas mais promissoras para a empresa norte-americana. O departamento seleciona inicialmente os possíveis agentes, distribuidores, parceiros

de joint-venture, representantes do fabricante, franchisados ou licenciados, contactando depois diretamente os principais potenciais clientes para rever a linha de produtos e os objetivos de marketing da empresa americana.

Um relatório IPS típico identifica até cinco potenciais parceiros qualificados, reputados e interessados. O relatório fornece o nome e os endereços; o nome e o cargo do contacto-chave em cada empresa no estrangeiro; os números de telefone/fax/email de cada contacto no estrangeiro; a opinião do potencial de mercado para o produto ou serviço; as oportunidades de um acordo de licenciamento; a opinião dos especialistas em comércio sobre os níveis de interesse e adequação dos contactos; e, tal como solicitado pelo cliente americano, outras informações de marketing, tais como a dimensão do mercado ou o número de anos de atividade do potencial parceiro.

Desta forma, o processo da *International Partner Search* começou através da demonstração de interesse de uma empresa norte-americana no mercado português, levando a um contato com os serviços de *FCS* para a realização de um IPS.

Após o contato da empresa norte-americana e o devido pagamento pelo serviço, é enviado um questionário para a empresa americana que permite recolher toda a informação referente a:

- Informações gerais que indiquem o objetivo de negócio;
- Os contatos e moradas tanto da empresa como do responsável maioritário da mesma;
- Informações relativas à entidade em si, que compreende: a atividade da empresa; a receita anual; número de empregados à data; quais os países para o qual a empresa já exporta; uma breve descrição da empresa e a dimensão da empresa seguindo as normas do SBA;
- Informações sobre o produto/serviço, que compreende: uma descrição dos produtos/serviços que a empresa pretende comercializar; uma enumeração por parte da empresa sobre os utilizadores finais ou indústrias de utilizadores finais mais importantes para os produto/serviço que a empresa pretende comercializar; como é que o produto é normalmente distribuído e comercializado nos Estados Unidos e em outros países, se aplicável; quais

os produtos relacionados que um potencial representante/parceiro deste produto/serviço também opere; perceber quais são os principais concorrentes no mercado americano e no mercado alvo; identificar se os bens/serviços são de origem norte-americana ou se contêm pelo menos 51% de conteúdo norte-americano;

- Informações sobre os objetivos de negócio, que pretende obter informações relativamente ao: tipo de contactos comerciais que a empresa procura; se a empresa procura uma representação exclusiva no mercado alvo; uma descrição das preferências, qualificações técnicas, capacidades de manutenção, requisitos ou pré-qualificações que as empresas contactadas devem ter (em termos de dimensão, território geográfico, investimento, etc.); enumeração dos interesses e objetivos da empresa no mercado-alvo que permitam ajudar a identificar potenciais parceiros comerciais; e se existem empresas específicas, ou tipos de empresas, que a empresa gostaria que houvesse um contato.

Após o preenchimento e retorno do questionário devidamente preenchido por parte da empresa norte-americana, é feita uma análise das respostas tendo em vista apurar todos os critérios que irão definir as empresas portuguesas a contactar, seguindo todas as indicações específicas prestadas pela entidade americana.

Com esta informação, começa a procura de entidades portuguesas que se encaixem no perfil, formando uma lista que englobe o nome da empresa, o contato telefónico e eletrónico da empresas, identificação dos membros da direção, o endereço, o website e a existência de contratos públicos das entidades. Depois de recolhido um número considerável de potenciais entidades, inicia-se o contato via telefónica para a entidade portuguesa, tendo em vista chegar a conversação com os membros da direção ou responsáveis comerciais com autoridade e autonomia de decisão. Esta abordagem tem como objetivo apresentar a empresa norte-americana, nomeadamente produtos/serviços e quais os objetivos de negócio da empresa americana para o mercado português.

Se bem-sucedida a primeira abordagem, com uma demonstração de interesse da entidade portuguesa, indicará a continuação do processo, sendo agendado um envio de informação mais aprofundada da empresa norte-americana

para a entidade portuguesa, via email, a fim de a entidade portuguesa apurar em mais detalhe o que foi transmitido por telefone.

Nesta fase aguarda-se o retorno do feedback das entidades portuguesas, com a confirmação de interesse num contato posterior da empresa norte-americana. Com isto é possível pegar na lista inicial de potenciais entidades portuguesas e reduzi-la, retirando todas as empresas que ou não responderam ou não demonstraram interesse. Após a redução da lista, obtemos o número ideal de candidatos tendo em conta os padrões já pré-estabelecidos pela embaixada de 5 entidades. Esta lista será enviada para a empresa norte-americana, com indicações do responsável do departamento de *FCS*, revelando informações fundamentais para que haja um contato direto da empresa norte-americana para a entidade portuguesa a fim de discutirem uma possível parceria futura.

A quarta fase indicaria a conclusão do estágio, sendo que, foi necessária a passagem de todos os documentos e dados desenvolvidos por mim para o meu orientador de estágio. Existiu uma reunião em que o ponto central foi a transmissão do ponto de situação de todos os projetos que estavam sobre a minha posse para que a embaixada estivesse a par e pudesse continuá-los na minha ausência.

Para além das tarefas mencionadas, ao longo de todo o estágio, realizámos várias *conference call's* com diversas empresas, reuniões semanais entre os elementos do departamento, em que havia uma partilha de informações sobre o ponto de situação de cada projeto, o trabalho desenvolvido por cada elemento, troca de informação sobre as constantes notícias e afetações provocadas pelo Covid-19. Participei ainda na organização final do evento Select USA², onde pude acompanhar o meu coordenador na seleção e preparação do local. No decorrer do evento fiquei responsável por tratar da receção e acolhimento das empresas convidadas, sendo que, o evento realizou-se na sede do banco Santander Totta, Lisboa.

² A Invest in America fazia parte da Administração de Comércio Internacional do Departamento de Comércio dos EUA para promover o investimento direto estrangeiro para os Estados Unidos, o único esforço dos EUA no nível federal. Invest in America agora é substituído pelo SelectUSA.

3. Digital

3.1. Tecnologias Digitais

As tecnologias digitais têm sido um motor fundamental na inovação e adaptação dos modelos de negócio, permitindo novas formas de criar e capturar valor, novos mecanismos de intercâmbio e arquiteturas de transação e novas formas organizacionais de delimitação de fronteiras (AL-DEBEY & AVISON, 2010; GORDIJN & AKKERMANS, 2001; LINDGARDT et al, 2009).

As alterações na construção dos modelos de negócio tendo por base as tecnologias digitais podem ser classificadas em três categorias: automação, extensão e transformação, designadas como AET (LI, 2007; MASSA & TUCCI, 2012; LINDGART et al. 2009).

A automação prende-se aos casos em que a organização recorre às tecnologias digitais para automatizar ou aprimorar atividades e/ou processos existentes. No que toca à extensão, esta refere-se aos casos em que a organização recorre às tecnologias digitais para apoiar novas formas de condução dos negócios, que complementam, mas não substituem as atividades e/ou processos existentes da organização. A transformação ilustra os casos em que, contrariamente à extensão, a organização recorre às tecnologias digitais para permitir novas formas de condução dos negócios em substituição das tradicionais.

Com a rápida evolução da tecnologia digital, termos como a *digitization*, *digitalization* e transformação digital começam a surgir e a ser amplamente utilizados no meio da comunidade empresarial (os termos *digitization* e *digitalization* serão apresentados ao longo do relatório na língua inglesa devido à dificuldade de tradução dos termos para a língua portuguesa sem que estes modifiquem o sentido). Apesar da sua conotação e escrita semelhante, estes termos aplicam-se a circunstâncias digitais completamente distintas, o que tem causado uma grande confusão na sua interpretação. De acordo com Savic (2019), os termos *digitization* e *digitalization* até certa altura eram utilizados de forma quase intercambiável, sendo que, a transformação digital, aparece mais tarde assumindo um papel de guarda-chuva, englobando a *digitization* e a *digitalization* como parte dos seus componentes constituintes e englobando-os como passos pequenos, mas necessários, no grande quadro da transformação digital de uma organização.

Savic (2019), faz a distinção dos termos através da análise de cinco parâmetros: foco, objetivo, atividade, ferramentas e desafios. A figura 1 ilustra esta análise:

Figura 2 - Comparação dos Termos Digitization; Digitalization e Transformação Digital

	DIGITIZATION	DIGITALIZATION	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL
FOCO	Conversão de dados	Processamento de informação	Alavancagem do conhecimento
OBJETIVO	Mudar o formato analógico para digital	Automatizar as operações e processos empresariais existentes	Mudar a cultura da empresa, a forma como funciona e pensa
ATIVIDADE	Converter documentos em papel, fotografias, filmes e fitas VHS para formato digital	Criação de processos de trabalho completamente digitais	Criação de uma nova empresa digital ou transformação para uma empresa digital
FERRAMENTAS	Computadores e equipamento de conversão/codificação	Sistemas informáticos e aplicações informáticas	Matriz de novas tecnologias digitais (atualmente disruptivas)
DESAFIOS	Volume Material	Preço Financeiro	Resistência à mudança Recursos humanos

Fonte: Traduzido e Adaptado de Savic (2019)

3.1.1. **Digitization: Conversão do Formato Analógico para Digital**

A *digitization* é, em grosso modo, a mudança do analógico para o digital. Este termo ganha forma no seio empresarial com o avançar do poder tecnológico no que toca a computadores. Até recentemente, as empresas mantinham os registos em papel, desde manuscritos aos dados comerciais, que eram todos analógicos. No final da década de 1990 testemunhou-se um aumento na capacidade de resolução dos scanners de papel, que segundo Savic (2019), foi um fator de desencadeamento técnico para a conversão em massa de dados analógicos, ou seja, a conversão de arquivos em papel para o formato digital.

Com o surgimento desta capacidade tecnológica, encontrar e partilhar informações ficou muito mais fácil, sendo que, estes novos registos digitais imitavam amplamente os antigos métodos analógicos de acordo com a *Sales Force*

(2020). O disco compacto, maioritariamente conhecido como CD, viria a servir ser o meio de armazenamento eleito de toda esta nova era digital, com a possibilidade de armazenamento não só de documentos em papel, mas também de formatos analógicos de áudio e vídeo. Cassetes, bobinas de filme e fitas VHS também fizeram parte deste novo panorama da *digitization*. Os benefícios desta nova capacidade foram instantâneos, tais como a usabilidade, a rapidez de acesso, transferibilidade e a possibilidade de tratamento posterior do material.

Como tudo o que é novo, esta nova tecnologia não foi exceção, e os desafios da *digitization* começaram a aparecer, nomeadamente o volume de materiais potenciais a serem convertido para um formato digital, a disponibilização de armazenamento adequado e um acesso adequado a este recurso por parte de utilizadores externos. A segurança e a privacidade passaram a fazer parte das instalações técnicas e agenda de gestão que teve de ser tomada em consideração (SAVIC, 2019).

Nesta fase, os dados digitais mostraram-se mais eficientes para as organizações em comparação aos analógicos, mas a adaptação dos sistemas e processos de negócio ainda viria a demorar e a precisar do seu tempo para se adaptar a esta nova era *digitization*, com a maioria dos processos de negocio ainda a serem projetados em torno das ideias da era analógica sobre como encontrar, compartilhar e usar informações (SALES FORCE, 2020).

3.1.2. Digitalization: Automatização dos Processos de Negócio

Entende-se por *digitalization*, o processo de utilizar informações digitalizadas para tornar as formas pré-estabelecidas de trabalhar mais simples e eficientes. Desta forma, a *digitalization* não significa mudar a maneira como o negócio é feito nem criar novos modelos de negócio, isto porque, a *digitalization* está diretamente relacionada com a melhoria continua dos processos de trabalho, possibilitando uma maior rapidez e eficiência nos procedimentos agora que os dados se encontram acessíveis quase instantaneamente (SALES FORCE, 2020).

Enquanto que na *digitization* o foco é o tratamento de dados e os vários conversores, na *digitalization* o foco é na automatização de vários processos e

operações de negócio, bem como no processamento da informação (SAVIC, 2019) Ainda, segundo o autor, a *digitalization* aliada ao uso de informação digital ajudou as organizações a reduzir os custos de produção, otimizar os resultados do negócio.

Um exemplo simples de como a *digitalization* veio melhorar e facilitar o modo de operação das empresas nas *call centers*. A *digitalization* permitiu tornar os registos dos clientes mais fácil e rapidamente acessível via computar. Nota-se que neste exemplo a metodologia básica do serviço ao cliente não se alterou, mas o processo de consultar um cliente, a pesquisa de dados relevantes e como consequência o chegar a uma resolução, tornou-se significativamente mais eficiente quando houve a passagem de um livro de registos (analógico), para um simples digitar de algumas teclas no computador ou dispositivo móvel para encontrar as informações pretendidas.

Com a evolução continua da tecnologia digital, começou a ser possível gerar ideias para o uso da tecnologia comercial de novas maneiras, e não apenas para fazer as coisas antigas mais rapidamente. Foi aqui que, a ideia de transformação digital começou a ganhar forma. Com as novas tecnologias, novas coisas e novas maneiras de fazê-las era repentinamente possível.

3.1.3. Transformação Digital

A transformação digital é atualmente compreendida como um processo no qual as empresas, entidades e instituições fazem uso da tecnologia como forma de melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir melhorias de resultados. É uma mudança estrutural nas organizações que implica uma alocação de recursos por parte das mesmas como forma de explorar positivamente o uso da tecnologia.

Porém, o termo transformação digital, nem sempre teve esta interpretação na comunidade empresarial. Durante muito tempo o termo foi associado de forma errada ao significado de *digitalization* e *digitization*. Autores como Li (2020), Savic (2019), Bloomberg (2018), conseguem mostrar o porquê desta associação ser incorreta. Estes afirmam que, apesar de a *digitization* e a *digitalization* fazerem parte da transformação digital, representam uma parte pequena de todo o escopo

da transformação digital moderna, que, na realidade, evoluiu a partir da *digitalization*. A *digitalization* não resulta necessariamente em transformação digital, isto porque, a transformação digital alavanca o conhecimento existente tecnológico para moldar a essência da organização, o que exige mudanças fundamentais de tecnologia, cultura, operações e entrega de valor, colocando o cliente no centro de todas as suas decisões e ações, obtendo assim, um modelo de negócio novo através da utilização de tecnologias modernas de informação e informática.

De acordo com a *International Data Corporation (IDC)*, através de um webinar “Future of Enterprise Response to COVID-19 - Future of Customers & Consumers”, realizado em abril de 2020, onde apresentou algumas medidas para auxiliar as organizações nesta transformação digital e nos novos modelos de negócios e serviços, afirma que, a transformação do negócio digital acontece quando as organizações perseguem novos fluxos de receitas, produtos/serviços e modelos de negócio. Nesta nova visão, a tecnologia passa a desempenhar um papel estratégico e não apenas uma presença superficial.

Para que uma empresa consiga tirar proveito das tecnologias emergentes e a sua rápida proliferação nas atividades humanas, esta precisa reinventar-se, destacando esforços para acompanhar a evolução tecnológica e adaptar os seus processos e modelos. De acordo com a *Hewlett Packard Enterprise (2020)*, a preocupação das empresas pela troca das suas interações tradicionais por experiências digitais tem sido crescente, isto porque, a sobrevivência das empresas, está cada vez mais dependente da exigência do mercado em ter empresas que criem experiências digitais eficientes. A competitividade de uma organização pode vir a ser altamente prejudicada caso esta adaptação a este novo modelo de cliente digital seja descurada. Por sua vez, uma organização que se adapte a um modelo mais ágil, tem o potencial de se manter na vanguarda e prolongar o ciclo de vida da organização, isto porque, a transformação digital implica examinar todos os aspectos de uma empresa e descobrir como modernizá-los para que possam continuar a evoluir em paralelo com a evolução da tecnologia.

Conclui-se assim, que para que haja um aproveitamento em planos dos dados digitais, as organizações precisam fazer um acompanhamento da evolução tecnológica, dotar-se das tecnologias, testá-las e perceber até que ponto podem explorá-las e aplicar no seu modelo de negócio.

Para concretizar tudo o que foi dito anteriormente irei apresentar o caso da Netflix e todas as suas passagens pela *digitization*, *digitalization* e transformação digital. Com a *digitization*, foi possível capturar uma peça de filme e armazená-la num DVD, o que possibilitou o aparecimento de empresas como a Netflix que, em 1997, surgiu como uma empresa de serviço de entrega de DVD pelo correio. Com a evolução e inovação digital, o *streaming* de filmes viria a tornar-se realidade, o que viria a fazer com que a Netflix interrompesse o negócio de aluguer de vídeos em formato físico e passasse a transmitir o conteúdo de vídeo diretamente aos clientes. A *digitalization* deu à Netflix a capacidade não apenas de transmitir conteúdo de vídeo diretamente aos clientes, como de ser capaz de obter uma visão dos hábitos e preferências de visualização dos seus clientes. Com esses dados a Netflix consegue ter uma noção de onde vai de; a conceção da experiência do utilizador até ao desenvolvimento de espetáculos e filmes em estúdios próprios com estes dados. De acordo com a Sales Force (2020), isto é a transformação digital em ação: tirar partido das tecnologias disponíveis para informar como funciona uma empresa. Um dos focos da transformação digital é perceber o potencial da tecnologia, isto levou a Netflix a perguntar-se "Do que é que a nossa tecnologia é realmente capaz e como podemos adaptar os nossos negócios e processos para aproveitar ao máximo o investimento em tecnologia?" o que levou a Netflix a analisar o que poderia fazer com a tecnologia disponível, levando a inovações como um sistema de recomendação de conteúdo impulsionado por inteligência artificial até à produção de filmes tendo em conta os dados obtidos do design de experiências dos seus utilizadores.

4. Impactos do Covid-19 no uso do Digital

Foi no final do ano 2019, que alguns especialistas da Organização Mundial de Saúde (OMS), viriam a ser confrontados com informações provenientes da China, sobre casos invulgares de pneumonia causados por um vírus desconhecido na cidade de Wuhan. Segundo a OMS, esta pneumonia apresentava como sinais e sintomas clínicos principais “a dificuldade em respirar, febre e radiografias torácicas revelando lesões invasivas de ambos os pulmões”. A preocupação sobre os vírus começou a crescer quando se verificou que este vírus tinha uma rápida taxa de disseminação quando comparado com outros vírus semelhantes. Inicialmente não havia certezas da transmissão do vírus entre seres humanos, mas rapidamente provas seriam dadas. A 24 de Janeiro de 2020, à medida que o número de casos de pessoas infetadas ia subindo, a OMS viu-se obrigada a declarar que tem sido observado que a transmissão do vírus de humano para humano estaria realmente a ocorrer, ajudado pelo facto de que o volume de viagens entre Wuhan e outros países era elevado, o que poderia resultar numa proliferação mais rápida do vírus, constataria a OMS através de comunicado que poderiam surgir novas exportações internacionais de casos de Covid-19 em qualquer país e a possibilidade de casos chegarem à Região Europeia. Com esta declaração, começaram a aparecer as primeiras diretrizes de como as pessoas poderiam diminuir a transmissão.

No final de agosto de 2020, já haveria mais de 24 milhões de infeções confirmadas devido à rápida disseminação global do vírus. Durante este período, viu-se uma panóplia de medidas por parte de cada país para tentar combater a propagação do vírus no seu território. Houve uma alta concentração de responsáveis políticos de saúde e ativistas na dedicação de esforços para desenhar formas possíveis de contenção do coronavírus (MORGAN, 2020).

Deu-se então a conhecer uma nova realidade global que viria a durar meses como resposta ao combate da propagação e controlo do vírus. Nunca tínhamos tido tão presentes nas nossas vidas palavras como isolamento e quarentena, que viriam a estar fortemente enraizadas na forma como nos regemos em tempo de pandemia. Neste contexto, existem duas situações que merecem ser percebidas e distinguidas para uma melhor compreensão do texto, nomeadamente a questão do isolamento e quarentena. Entende-se como isolamento, separar uma

pessoa infetada com algum tipo de doença transmissível das outras na comunidade, de modo a prevenir ou reduzir a propagação da doença, ao passo que, quarentena refere-se à restrição das pessoas que se presume terem estado expostas a uma doença contagiosa, mas que não estão doentes. (GOSTIN et al., 2016). Esta última medida pode ser aplicada a nível individual, grupo ou comunitário e envolve geralmente a restrição ao domicílio ou a uma instalação designada para o efeito. A quarentena pode ser voluntária ou obrigatória.

“A Organização Mundial de Saúde qualificou, no passado dia 11 de março de 2020, a emergência de saúde pública ocasionada pela doença COVID-19 como uma pandemia internacional, constituindo uma calamidade pública.

A situação tem evoluído muito rapidamente em todo o mundo em geral, e, em particular, na União Europeia. Em face do que antecede, têm sido adotadas medidas de forte restrição de direitos e liberdades, em especial no que respeita aos direitos de circulação e às liberdades económicas, procurando assim prevenir a transmissão do vírus.”

Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020

“Fica parcialmente suspenso o exercício dos seguintes direitos:

- a) Direito de deslocação e fixação em qualquer parte do território nacional*
- b) Propriedade e iniciativa económica privada³*
- c) Direitos dos trabalhadores⁴*
- d) Circulação internacional*

³ Pode ser requisitada pelas autoridades públicas competentes a prestação de quaisquer serviços e a utilização de bens móveis e imóveis, de unidades de prestação de cuidados de saúde, de estabelecimentos comerciais e industriais, de empresas e outras unidades produtivas, assim como pode ser determinada a obrigatoriedade de abertura, laboração e funcionamento de empresas, estabelecimentos e meios de produção ou o seu encerramento e impostas outras limitações ou modificações à respetiva atividade, incluindo alterações à quantidade, natureza ou preço dos bens produzidos e comercializados ou aos respetivos procedimentos e circuitos de distribuição e comercialização, bem como alterações ao respetivo regime de funcionamento.

⁴ Pode ser determinado pelas autoridades públicas competentes que quaisquer colaboradores de entidades públicas ou privadas, independentemente do tipo de vínculo, se apresentem ao serviço e, se necessário, passem a desempenhar funções em local diverso, em entidade diversa e em condições e horários de trabalho diversos dos que correspondem ao vínculo existente, designadamente no caso de trabalhadores dos setores da saúde, proteção civil, segurança e defesa e ainda de outras atividades necessárias ao tratamento de doentes, à prevenção e combate à propagação da epidemia, à produção, distribuição e abastecimento de bens e serviços essenciais, ao funcionamento de setores vitais da economia, à operacionalidade de redes e infraestruturas críticas e à manutenção da ordem pública e do Estado de Direito democrático.

- e) *Direito de reunião e de manifestação*
- f) *Liberdade de culto, na sua dimensão coletiva*
- g) *Direito de resistência*

No dia 18 de março de 2020 foi decretado o estado de emergência em Portugal, com fundamento na verificação de uma situação de calamidade pública, causada pela pandemia da doença COVID-19, através do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março.

No dia 2 de abril foi renovada a declaração de estado de emergência, com fundamento na verificação de uma continuada situação de calamidade pública.”

Decreto do Presidente da República n.º 17-A/2020

A rápida multiplicação dos casos de coronavírus e as conseqüentes medidas de combate, resultaram numa crise global, regional, política, social, económica e comercial (KARABAG, 2020). Caracterizado como um período de instabilidade, incerteza e perigo, conduziu a uma situação de incerteza extrema, com a população mais velha a ser altamente afetada, sistemas de saúde sem poder de resposta, aumento da taxa de desemprego, rutura das cadeias de abastecimento e quedas sem precedentes nos mercados financeiros.

Um pouco por toda a parte via-se serem implementadas medidas de contenção para atenuar a difusão do coronavírus, sempre com um olhar atento em possíveis medidas sanitárias, económicas e sociais para minimizar os danos de uma crise que se fazia prever, sendo que, o grau de eficiência de muitas destas intervenções continuam desconhecidos.

De acordo com Karabag (2020), a crise demonstrou que as formas dominantes de integração global de nações, indústrias, empresas e indivíduo, criaram um elevado grau de vulnerabilidade e risco de insucesso. Demonstrou igualmente o risco das cadeias de abastecimento globais complexas e o seu impacto em sectores vitais relacionados com a saúde.

Independentemente dos esforços e estratégias aplicados pelas nações como resposta à crise coronavírus, o impacto nas economias, políticas e atividades sociais tem sido gravemente afetadas. Para mitigar os riscos associados à crise, algumas empresas viram-se obrigadas a tomar medidas por si mesmas, num instinto de adaptação e em alguns casos de sobrevivência à realidade do momento.

Desde forma, e como parte do impacto, foi necessário que as empresas reconsiderassem as suas operações, avaliassem as suas estratégias de investimento e remodelassem as suas cadeias de abastecimento.

A procura de respostas por parte das empresas, originou um período de difusão acelerada das tecnologias digitais, incentivo a iniciativas microeconómicas e uma reflexão sobre as formas pré estabelecidas de comunicação.

Um estudo realizado em abril de 2020 pela Accenture, junto de mais de 3000 consumidores em 15 países e cinco continentes, demonstra que houve um acelerar na transformação digital causado pela pandemia de Covid-19 que, segundo Oliver Wright (2020), em apenas umas semanas houve mudanças que se pensaria que levariam anos a acontecer.

“A escala de mudanças identificadas no nosso estudo sugere claramente que se trata de uma mudança a longo prazo. Observamos essas tendências há algum tempo, mas o que nos surpreende é a escala e o ritmo – conseguimos comprimir numa questão de semanas mudanças que provavelmente levariam anos. O novo comportamento e consumo do consumidor deverá durar mais do que a pandemia, estendendo-se muito além de 18 meses e possivelmente durante grande parte da década atual”⁵ (WRIGHT, 2020)

O estudo mostra que durante o período de pandemia houve um crescimento no consumo online por parte das pessoas, sobretudo na área da alimentação. Observou-se que 32% da totalidade destas compras foram realizadas online, com previsões de este número continuar a crescer para os 37%. Um dado significativo desta procura pelas alternativas digitais reflete-se no facto de que, um em cada cinco dos entrevistados que indicou ter feito um compra online recentemente, afirmou tê-la feito pela primeira vez. Numa faixa etária superior aos 56 anos este número refletiu-se em um em cada três.

Um exemplo deste impulso à adaptação ao digital é dado por uma afirmação da diretora administrativa sénior da Accenture, Jill Standish, num estudo denominado *“How will COVID-19 change the retail consumer?”*⁶, realizado em maio

⁵ Reportagem Online [Disponível em https://www.youtube.com/watch?v=fJjqoyL5AFg&ab_channel=PartnerInsight]

⁶ Estudo da Accenture [Disponível em <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-126/Accenture-COVID-19-Retail-Consumer-Resarch-Wave-Four-POV.pdf>]

de 2020, que conclui que as mercearias eram, até há pouco tempo, uma área em que muitas pessoas estavam relutantes em fazer compras online, mas a COVID-19 rapidamente mudou isso. Os resultados mostram como as pessoas que não se têm sentido tão confortáveis com o comércio eletrônico e outras tecnologias digitais têm sido pressionadas a ultrapassar as suas hesitações - e esta mudança é enorme. À medida que as organizações se adaptam, as suas palavras de ordem devem ser confiança, relevância e conveniência.

Este comportamento de compra do consumidor em rápida mutação precisa ser acompanhado por parte das empresas, para que tenham a capacidade de continuarem a ser relevantes para os consumidores, não só hoje, mas também no período pós-pandemia.

4.1. COVID-19 como Acelerador Tecnológico

O novo vírus colocou várias empresas, países e regiões espalhadas por todo mundo em risco, ameaçando tanto a estrutura e os resultados das empresas, como a economia em geral. A pandemia trouxe consigo novos desafios e incertezas que levaram a uma necessidade de adaptação radical por parte das empresas e consumidores na procura de recursos para se adaptarem à nova realidade. Barreiras como o distanciamento social, impossibilidade de trabalhar no local de trabalho, interrupções de cadeias, rupturas de stock, limitação do horário de funcionamento e ocupação limitada dos espaços comerciais, entre outros, levou várias entidades a reformularem a sua forma de operar para conseguirem dar continuidade à sua atividade.

Percebeu-se que algumas empresas lidaram com mais facilidade do que outras ao período anómalo, através do desenvolvimento de Planos de Contingência e Continuidade do Negócio para situações adversas. Porém, as empresas que foram menos capazes de dar uma resposta rápida, experienciaram interrupções inesperadas na cadeia de fornecimento, pondo em risco a continuidade da sua atividade durante o período de pandemia.

Um análise desenvolvido pela JAGGAER entre os períodos de janeiro e abril de 2019, com a participação de mais de 300 profissionais de compras, no qual 65% pertenciam a empresas europeias e 17% a empresas norte-americanas,

denominado “Transformação Digital nas Compras”⁷, revelou que apenas 2% das empresas tinham os seus processos totalmente automatizados na altura, sendo que, 83% das empresas afirmaram não estar a aproveitar todo o potencial da automatização dos processos de compra, embora já possuíssem o nível tecnológico necessário para o fazer.

Segundo Carlos Tur, Country manager da JAGGAER em Espanha e Portugal, foi essencial as empresas otimizarem as suas despesas de maneira correta, através da gestão da cadeia de fornecimento, por um lado, e da transformação tecnológica, por outro.

Porém, estes dados começam a mudar com o surgimento do coronavírus e a necessidade de resposta por parte das empresas. Já em período de pandemia, um estudo desenvolvido em 2020 pela EY a 46 países, no período de fevereiro a março, Global Capital Confidence Barometer⁸, concluiu que, o encerramento da atividade significou que 36% dos participantes estão a acelerar os seus investimentos em automatização e cerca de 76% estão a avançar ou readaptar a sua transformação digital como forma de combate aos efeitos do coronavírus.

4.2. Aceleração Tecnológica em Portugal

As afirmações apresentadas no início deste tópico tem por base o Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade, também denominado como IDES. Com estreia em 2014, e lançado anualmente pela Comissão Europeia, que é através da elaboração dos relatórios anuais do IDES que a Comissão Europeia tem conseguido acompanhar os progressos digitais dos seus Estados-Membros.

Os relatórios por país assentam sobre provas quantitativas dos indicadores IDES, sobre as 5 dimensões do índice, sendo estas a Conectividade, Capital Humano, Utilização de Serviços de Internet, Integração das Tecnologias Digitais e Serviços Públicos Digitais.

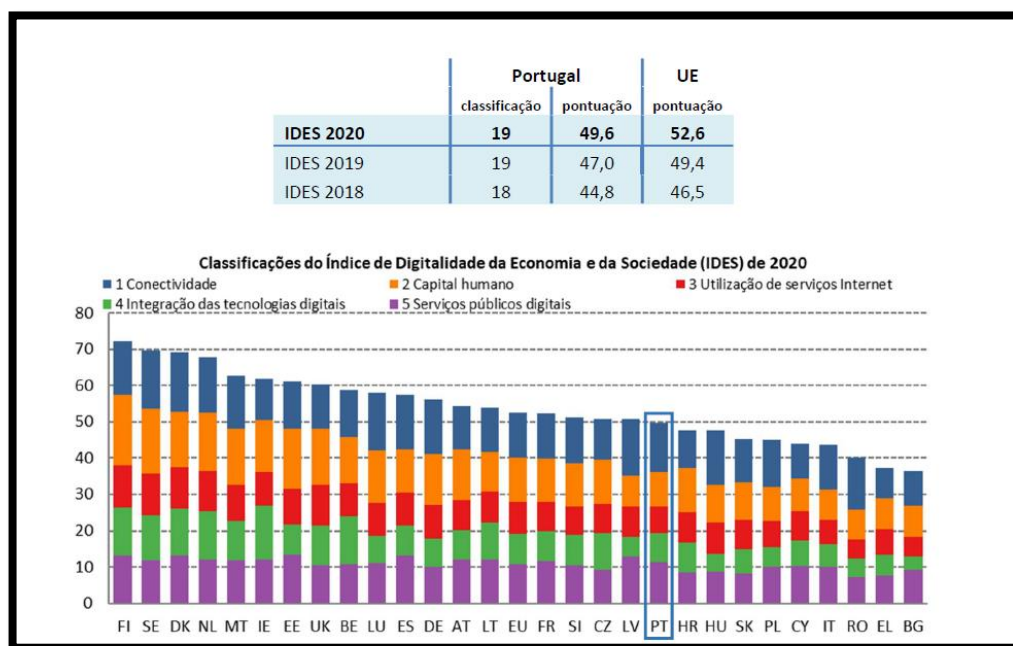
⁷ [Disponível em https://go.jaggaer.com/es/Digital-Procurement-2019?utm_source=blog&utm_medium=referral&utm_campaign=ES_PR_transformacion_digital ,
acedido a 22 de julho]

⁸ [Disponível em https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/ey-capital-confidence-barometer/pdfs/22/ey-22nd-global-capital-confidence-barometer-march-2020.pdf ,
acedido a 22 de julho]

Estes relatórios incluem perfis nacionais e capítulos temáticos, sendo que, o relatório de IDES 2020 incluiu “uma análise a nível europeu da conectividade em banda larga, das competências digitais, da utilização da Internet, da *digitalization* das empresas, dos serviços públicos digitais, das tecnologias emergentes, da cibersegurança, do setor das tecnologias da informação e comunicação (TIC) e das suas despesas com investigação e desenvolvimento (I&D), bem como da utilização pelos Estados-Membros dos fundos Horizonte 2020”. (Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade de 2020 – Portugal)

A edição de 2020 do relatório de IDES, sofreu algumas alterações, tendo em vista melhorar a metodologia do índice e contar com os desenvolvimentos tecnológicos mais recentes, sendo assim, passou a fazer parte dos indicadores, a cobertura de rede fixa de capacidade muito elevada para cada país.

Figura 3 - Classificações do Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade de 2020



Fonte: IDES (2020)

Recorrendo à análise da figura, podemos concluir que Portugal encontra-se no 19.º lugar no Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade de 2020, entre os 28 países da União Europeia. Face a 2018, Portugal registou uma pontuação ligeiramente melhor a nível global, bem como em quatro das cinco

dimensões do IDES sendo que, em termos de classificação não houve uma melhoria.

De acordo com a Comissão Europeia, ao longo dos últimos anos, e em concordância com dados anteriores à pandemia, a pontuação de Portugal aumentou em concordância com a média da UE. A melhoria mais relevante refletiu-se na dimensão dos serviços públicos digitais nacionais, impulsionada por um aumento considerável da percentagem de utilizadores nesses serviços.

Outros fatores que influenciaram a subida de pontuação de Portugal, em relação a edições anteriores, são os progressos na dimensão do capital humano, graças a uma melhoria no nível básico de competência digitais e uma maior percentagem de licenciados em TIC.

Alguns fatores que influenciaram de forma negativa a pontuação de Portugal no que toca ao campo do digital, relativamente ao ano anterior, foram a conectividade, que desceu um lugar, sendo que, nesta área Portugal continua com uma pontuação global acima da média. Isto deve-se aos resultados acima da média na implantação de redes de capacidade muito elevada. Outro indicador relevante, com influência negativa, foi o da tecnologia digital nas empresas, em que Portugal passou do 11.º para o 16.º lugar, encontrando-se agora abaixo da média da UE.

Entrando nos esforços dedicados ao combate à crise provocada pelo Covid-19, Portugal dotou-se de um conjunto de medidas específicas no domínio digital. Estas medidas obrigaram a uma procura abrupta pela evolução como meio de resposta à crise.

“ É evidente que a digitalization de tudo e de todos é uma tendência imparável e irreversível, que afeta a todos nós e devemos adaptarmo-nos em conformidade. A grande maioria das vezes resistimos à mudança, é difícil aceitá-la e é nessa altura que precisamos de um trigger para que concluamos essa necessidade de avançar. O impulso chegou de uma forma indesejável e lamentável atual de um impacto tão triste e doloroso, mas uma vez ocorrido, deve-nos ajudar a retirar as oportunidades que nos oferece, e sem dúvida uma delas é o impulso à digitalization. É uma oportunidade para revermos a nossas ações, os processos internos das empresas, verificar que há muitos processos que podem ser levados a cabo de forma diferente

graças às novas tecnologias. “⁹ (Associação para o Progresso da Direcção de Empresas, 2020)

Observou-se no sistema de saúde e na prevenção ao contágio, um desenvolvimento de plataformas e aplicações digitais, tendo em vista coordenar e controlar a propagação do coronavírus como facilitar o seu tratamento através da disponibilização de informação referentes ao rastreio, recursos hospitalares, disponibilidade de camas. Segundo o relatório do IDES, as infraestruturas de serviços digitais foram reforçadas para fazer face ao aumento da procura. A *digitalization* da administração pública foi igualmente acelerada, sobretudo por intermédio do portal ePortugal e da oferta de novos serviços, como o registo em linha de nascimentos. Foram criadas plataformas digitais para apoiar as PME que se mantiveram em atividade durante a crise. Já no que toca à educação, diversas iniciativas prestaram apoio ao ensino digital em casa e foram criados canais nacionais e regionais de telescola, com o objetivo principal de ajudar os estudantes sem acesso à Internet ou equipamento adequado.

Um dos fenómenos mais reveladores desta aceleração e procura pelo digital, como forma de combate aos efeitos do coronavírus no mundo empresarial em Portugal, está refletido no aumento drástico de registos de domínios .pt de empresas em território nacional. De acordo com a Associação de Economia Digital (ACEPI), os negócios de origem portuguesa começaram a ganhar terreno no mundo online, com o registo de domínios .pt a triplicar desde o início da crise. Em março de 2020, registou-se um aumento dos registos de domínio .pt com uma contagem final superior em mais de 1340 registos do que no mesmo mês do ano anterior, perfazendo 7133 registos, fator associado à pandemia, segundo a associação. Era estimado que o número total de empresas portuguesas a praticarem comércio eletrónico rondaria os 19%. Devido ao impulso ao digital, estes valores ter-se-ão multiplicado inúmeras vezes até ao final de 2020.

Um estudo realizado em maio pela StarkData, Play Growth e o Espaço 3D, denominado “Covid-19 em Portugal - A situação actual, cenários prováveis e como nos podemos preparar”¹⁰, vem corroborar todos estes indicadores, mostra que em

⁹ Redação da APD [Disponível em <https://www.apd.pt/impulso-a-digitalizacao/>. Acedido no dia 18 de julho]

¹⁰[Disponível em https://oceanoideias.com/wp-content/uploads/2020/04/ESTUDO_Vwise.pdf. Acedido no dia 23 de julho]

Portugal, o e-commerce está a crescer 56% mais depressa, enquanto que o retalho demorará três meses a atingir 70% do volume anterior de vendas, sendo que, em declarações mais fortes, o estudo prevê que os centros comerciais nunca mais irão ter o mesmo tráfego.

Outro fenómeno que se observou um pouco por todo mundo, inclusive Portugal, como tentativa de mitigar o risco da crise do coronavírus, através do recurso ao digital, foi várias empresas a expandirem a utilização de práticas de teletrabalho e de atividades digitais, como o recurso a reuniões em linha e a eliminação de reuniões presenciais. Esta prática tornou-se plausível, devido à urgência de unir a comunicação presencial perdida causada pelo Covid-19 e a necessidade de as empresas continuarem as suas atividades.

Desta forma, assistiu-se a uma dependência de plataformas de videoconferência, que fez com que aplicações como o Skype, Zoom, Microsoft Teams, entre muitas outras, apesar de já muito conhecidas, tornarem-se neste período, ferramentas preciosas para as diversas entidades e passassem a fazer parte do quotidiano de muitas pessoas, que, até então, desconheciam o verdadeiro benefício do uso destas ferramentas.

Estudos realizados pela consultora IDC Portugal, estimava que o teletrabalho estaria disseminado a 100% por volta de 2028-2030. Gabriel Coimbra, vice-presidente da IDC Portugal afirma “Em poucas semanas, o país deu um salto tecnológico de uma década, que foi um verdadeiro salto geracional em termos de cultura digital”, afirmando ainda que provisionam um crescimento de 50% nos negócios com presença digital em Portugal no período de um ano.

Segundo declarações da Comissão Europeia, perspetivando o futuro e o combate à recuperação económica, apoiada em indicadores do IDES, Portugal encontra-se numa fase avançada de implantação da rede de capacidade muito elevada e encontra-se acima da média da UE no tocante à prestação de serviços públicos digitais, o que poderá jogar a favor de Portugal na recuperação à crise. Por sua vez, Portugal encontra-se atrasado está atrasado na atribuição do espetro de radiofrequências para 5G e tem um desempenho fraco nos indicadores relativos às competências digitais.

5. Diplomacia Digital

Para que haja uma percepção do que é a diplomacia digital, é necessário primeiro perceber o que é a diplomacia, sendo que, Adesina (2017), explica a diplomacia como o método estabelecido através do qual os Estados articulam os seus objetivos em matéria de política externa e coordenam os seus esforços para, através do diálogo, negociações e de outras medidas do mesmo tipo, tornar fluentes as decisões e o comportamento dos governos e dos povos estrangeiros, sem guerras nem violência

O que antes se entendia por uma legião que consistia em grande parte em interações governo-a-governo, e em certos casos, de governo para povo, com a rápida propagação dos meios de comunicação social e o rápido aumento da penetração da tecnologia móvel, começa agora a estender a sua atividade a múltiplos locais e atores, vendo-se assim, influenciada e pressionada pelo número crescentes de atores na sua atividade e conjuntura operacional. Este envolvimento permite a relação de pessoas-para-governo e de pessoas-para-pessoas.

O termo diplomacia digital é frequentemente associado a outros expressões, tendo em conta o país ou os autores que se referem à mesma, sendo que, é possível encontrar o termo diplomacia digital associada a termos como E-Diplomacy, Cyber Diplomacy, Diplomacy 2.0, 21st Century Statecraft por parte do Departamento de Estado dos Estados Unidos e Digital Diplomacy pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros do Reino Unido. Desta forma percebemos que ainda não existe uma definição ou quadro amplamente aceite que abranja o termo, mas sim uma diversidade de tentativas de explicação do conceito por parte de vários autores, que de certo modo são coerentes entre si, como iremos perceber de seguida.

Segundo Manor & Segev (2015), a diplomacia digital refere-se principalmente à utilização crescente das plataformas de comunicação social por um país para atingir os seus objetivos de política externa e gerir proactivamente a sua imagem e reputação. Observaram que a diplomacia digital existe a dois níveis: o do Ministério dos Negócios Estrangeiros e o das embaixadas localizadas em todo o mundo. Ao operar a estes dois níveis, as nações podem adaptar a política externa e as mensagens de marca nacional às características únicas do público local no

que respeita à história, cultura, valores e tradições, facilitando assim a aceitação da sua política externa e da imagem que pretendem promover.

Como ilustração, segue o caso da criação do U.S. Digital Outreach Team por parte dos Estados Unidos da América. Em 2006, o Departamento de Estado alocou esforços de diplomacia pública para a área online de fóruns de discussão em árabe, urdu e persa. Este esforço, partiu do entendimento que havia muita desinformação sobre o estado norte americano, principalmente sobre políticas externas, junto da população do Medio Oriente. Desta forma, e com objetivo de fomentar uma relação entre os Estados Unidos da América com a população do Medio Oriente, o projeto foi criado, utilizando a tecnologia digital, através da utilização da ferramenta blog, em que seriam partilhados diversos conteúdos, procurando dar resposta a esta desinformação e criando laços junto do Médio Oriente.

O fortalecimento das relações utilizando a tecnologia digital, entre os Estados Unidos da América e as outras nações não ficou por aqui. Em 2011, foi criada uma embaixada virtual do estado norte americano no Irão, utilizando uma plataforma Web. Mais uma vez, o objetivo seria servir de meio relacional entre o povo americano e iraniano (U.S. VIRTUAL EMBASSY IRAN, 2017).

Por sua vez, Holmes (2015), define a diplomacia digital como uma estratégia de gestão da mudança utilizando recursos como as ferramentas digitais e colaborações virtuais, acrescentando uma ênfase à inerente natureza colaborativa da diplomacia tanto online como offline, que o digital não afeta de forma alguma. Uma das tarefas salientes da diplomacia é a recolha de informações e a elaboração de relatórios, por meios legais, sobre as condições e a evolução no país de acolhimento para o governo de envio, bem como a promoção de relações amigáveis entre os dois Estados. As informações podem ser recolhidas a partir de uma série de fontes e a utilização da experiência e dos conhecimentos especializados é essencial para identificar, analisar e interpretar as questões-chave emergentes e as suas implicações para a paz e o progresso, bem como para a segurança e outros benefícios para o Estado de envio.

Apoiado na escrita de Hanson (2012), podemos encontrar 8 grandes objetivos políticos para a diplomacia digital:

- **Gestão do conhecimento:** Aproveitar o conhecimento dos departamentos e de todo o governo, para que este seja mantido, partilhado e otimizado na prossecução dos interesses nacionais no estrangeiro.
- **Diplomacia pública:** Manter o contacto com audiências à medida que estas migram em linha e aproveitar novas ferramentas de comunicação para ouvir e visar audiências importantes com mensagens-chave e para influenciar os principais influenciadores em linha.
- **Gestão da informação:** Ajudar a agregar o esmagador fluxo de informação e utilizá-lo para melhor informar a elaboração de políticas e ajudar a antecipar e responder aos movimentos sociais e políticos emergentes.
- **Comunicações consulares e resposta:** Criar canais de comunicação diretos e pessoais com os cidadãos que se deslocam ao estrangeiro, com comunicações geráveis em situações de crise.
- **Resposta a catástrofes:** Aproveitar o poder das tecnologias de ligação em situações de resposta a catástrofes.
- **Liberdade na Internet:** Criação de tecnologias que permitam manter a Internet livre e aberta. Esta tem os objetivos conexos de promover a liberdade de expressão e a democracia, bem como de minar os regimes autoritários.
- **Recursos externos:** Criação de mecanismos digitais para aproveitar e aproveitar as competências externas para fazer avançar os objetivos nacionais.
- **Planeamento de políticas:** Permitir uma supervisão, coordenação e planeamento eficazes da política internacional em todo o governo, em resposta à internacionalização da burocracia.

Um exemplo perfeito da utilização da tecnologia digital na diplomacia, baseado num dos objetivos mencionados por Hanson, a resposta a catástrofes, deu-se em 2016. Foi no mês de julho deste ano, que o Centro de Coordenação Euro-Atlântico de Resposta a Catástrofes da OTAN e a Roménia, aliaram forças com Grupo Conjunto de Saúde, Agricultura e Alimentação e do Grupo de Proteção Civil e estabeleceram uma parceria para organizar um exercício de resposta a

catástrofes utilizando a realidade virtual para simular uma situação de emergência em grande escala com múltiplas vítimas e a evacuação de um grande número de pessoas (NATO, 2016).

Observa-se ainda, que a diplomacia digital começa a ganhar destaque na vertente da negociação, componente essencial da diplomacia. Tanto a nível bilateral como internacional, a diplomacia envolve uma negociação contante sobre um número crescente de assuntos. Estas negociações estão constantemente a acontecer, muitas delas em simultâneo, o que implica um grande esforço por parte dos países para acompanhar este nível negociação e atualização de informação. Com recurso à diplomacia digital, a diplomacia vê esta tarefa facilitada, como o uso da Internet e ferramentas como são exemplo o Skype e do sistema de videoconferência, os países conseguem gerir de uma forma mais fácil estas negociações, permitindo um acompanhar mais eficaz, retirando a necessidade de depender constantemente recursos humanos, em aloca-los de forma constante no ponto de negociação através de viagens, podendo assim, haver um acompanhamento de longe das conferências e seminários das capitais, uma partilha mais rápida de informação, opiniões e de intervenção, quase de forma instantânea.

A inovação tecnológica tornou possível a globalização que conhecemos hoje, através da criação de infraestruturas para ligações transmudais. O diálogo não mediado e a troca de informação entre pessoas e entidades do mundo é agora possível ao longo de todo o ano, durante 24h por dia, devido à revolução tecnológica. Por sua vez, permitiu a evasão dos meios de comunicação social controlados pelo Estado em regimes autoritários, possibilitando novas dinâmicas de diálogo e interação entre governos e populações, permitindo assim uma participação de novos atores estatais e não estatais em questões diplomáticas.

Deste forma, podemos afirmar que, as tecnologias digitais podem ser uma ferramenta bastante útil na diplomacia, facilitando a recolha e tratamento da informação, no domínio das atividades consulares e para as comunicações em situações de emergência e de catástrofe.

A diplomacia digital não substituirá a diplomacia clássica, mas, se tratada com competência, esta ferramenta pode reforçar e facilitar o trabalho do estado nas

relações internacionais e na política externa de uma forma rápida e mais rentável (ADESINA, 2017).

5.1. A utilização das Tecnologias Digitais na Diplomacia

Da evolução tecnológica até ao ponto da introdução de tecnologias de comunicação na diplomacia, teríamos que recuar até ao período de 1845. Entre o período de 1845 a 1865, a telegrafia era o serviço terrestre de comunicação adotado pela diplomacia. Em 1866, a telegrafia expandiu o seu alcance com a colocação do primeiro cabo transatlântico. Neste período, a telegrafia tornou-se uma parte importante da diplomacia rápida numa escala intercontinental. O aparecimento do telefone, veio revolucionar e permitir a interação em tempo real.

Mas o que viria realmente a reformular por completo os modelos de interação, de acordo com Cerf (2020), seria a chegada da internet. O aparecimento da *World Wide Web* em 1991 anunciava uma nova era na informação, produção e partilha. Do ponto de vista diplomático, a chegada do *World Wide Web*, viria a oferecer uma fonte aberta para a inteligência sobre eventos globais.

Ainda que, em grande parte, as comunicações diplomáticas formais continuem a ser realizadas através de fax, correio, telefone e o presencial, o digital ganhou espaço nesta comunicação. O correio eletrónico é altamente utilizado na comunicação interna, porém, devido aos alicerces em que a diplomacia assenta e a possibilidade de corrupção da origem das mensagens de correio eletrónico publico, não é tão frequentemente utilizada na comunicação externa. Mas à medida que começam a surgir novas formas de autenticação, este fenómeno começa a alterar-se gradualmente.

Outro evento, que com o seu aparecimento afetou a tradicional comunicação diplomática, está no aparecimento da computação em nuvem e a tecnologia móvel. Isto trouxe consigo os meios de comunicação social, nomeadamente plataformas como o Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, entre outros. Por outro lado, possibilitou o aparecimento da videoconferência, com efeitos na forma de comunicação, interação e partilha de informação.

As melhorias contínuas da tecnologia de comunicação moderna, derivadas da evolução das tecnologias digitais, têm impactos complexos na ação diplomática.

Trazem consigo novos desafios que podem promover a criatividade, mas por outro lado, destruir os alicerces de comunicação existentes da organização.

A diplomacia, até então, cada vez menos analógica, encontra nas tecnologias quase que um “produto substituto” às suas atuais ferramentas de operacionais, com capacidades de moldar um ambiente que está a facilitar as práticas nativas digitais.

Porém, para tudo o que é disruptivo, existe sempre oposição à sua implementação. A *digitalization*, encarada cada vez mais como um instrumento que precisa ser dominado pelos governos e conseqüentemente a diplomacia, acarreta consigo nuances que precisam ser analisadas para a sua correta utilização, sendo que, Stanzel (2018), destaca as seguintes: restrições de tempo para a tomada de decisões; a necessidade de destilar um elevado volume de informação recebida de forma responsável; e a integração dos meios de comunicação social.

Abordando a primeira perturbação, percebemos que com o avançar tecnológico, a partilha de informação ficou extremamente rápida, encurtando continuamente o prazo de resposta a um evento por parte das embaixadas, ministério dos negócios estrangeiros e outros atores da política externa.

Por outra palavras, podemos dizer que o período de tempo disponível para a receção, consulta e processamento de uma informação é bastante menor, devido à aceleração da transmissão da informação. Isto traz consigo um acréscimo de pressão aos tomadores de decisão, que se veem pressionados a elaborar propostas de decisão num curto espaço de tempo.

Existe assim, um risco maior de serem tomadas decisões erradas, não devido a uma compreensão errada dos factos conhecidos, mas porque o tempo é limitado para o processamento e a reflexão sobre os factos e possíveis cursos de ação (STANZEL, 2018).

A segunda perturbação entende que os meios de comunicação social, acarretam consigo um elevado volume de informação. Este fenómeno permite uma exposição inadequada à informação, sendo uma das funções da diplomacia “o fornecimento de conhecimento”. Desta forma, compete à diplomacia, não apenas a recolha da informação, mas também a sua destilação de forma competente,

possibilitando assim, o processo da informação em propostas de ação argumentadas para os decisores políticos.

É neste prisma, que o “cultivo da confiança” junto do consumidor da política externa, é conseguido pela política externa. Isto porque, é neste sentido que estamos dependentes da política externa para a passagem fidedigna da informação. Um serviço ineficiente neste sentido, prejudicaria a veracidade da informação disponibilizada, com efeitos imediatos e duradouros na criação de confiança juntos dos recetores da informação.

A terceira perturbação cobre o facto de que os meios de comunicação diminuíram a distância relacional entre os atores estatais e não-estatais, possibilitando e promovendo o diálogo com os públicos nacionais e internacionais. Isto traz consigo um novo nível de relacionamento, alavancando a voz de atores não estatais, significando que as ações governamentais são facilmente observadas e examinadas. O intercâmbio dos meios de comunicação social com parceiros de diálogo oficiais e públicos interessados cria uma rede de grande alcance de ligações com atores, observadores e participantes conhecidos e desconhecidos, influentes e sem poder. Desta forma, os meios de comunicação social, tornam-se instrumentos de ação diplomática.

Como método diplomático, a diplomacia pública é definida como *"an instrument used by states, associations of states and intra-state and non-state actors to understand cultures, attitudes and behaviours; to build and manage relationships; and to influence thoughts and mobilise actions to advance their interests and values"* (GREGORY, 2011, p. 353).

Como consequência, os diplomatas modernos veem-se na necessidade de fazer parte deste novo espaço de intercâmbio, expondo-se à crítica pública através de plataformas digitais. Nesta fase, é necessária uma estratégia de comunicação por parte dos diplomatas, procurando uma adaptação formal e linguística ao modo de comunicação, através dos meios de comunicação social.

A ampla aplicação dos meios de comunicação social ao campo da diplomacia tem a ver com uma mudança de paradigma na diplomacia pública de propaganda para uma abordagem relacional, em rede e em colaboração (MELISSEN, 2005; PARK & LIM, 2014; ZAHARNA et al. 2013).

Sendo que, o objetivo da diplomacia digital é utilizar as plataformas digitais para melhorar a compreensão mútua e a comunicação entre os governantes e governados, em vez da propagação unidirecional de ideias e valores. É importante considerar os aspectos de comunicação e envolvimento entre o pessoal diplomático e o público alvo (MELISSEN & KEULENAAR, 2017).

Um exemplo pode ser o que ocorre através da utilização das redes sociais, isto porque, a forma como um diplomata utiliza as redes sociais constitui uma mensagem e imagem da sociedade do diplomata para o mundo exterior. Isto muda a aparência e presumivelmente a orientação da diplomacia e deve ser tido em conta no recrutamento, formação e emprego de diplomatas.

Outro efeito da comunicação social e o intercâmbio de comunicação entre os vários atores, é a possibilidade de influência dos atores externos sobre os diplomatas, que de certa forma, podem ver a sua tomada de decisão sobre questões de política externa influenciada pela opinião pública.

Uma análise feita por Schwarzenbach (2015), tendo como recurso a plataforma Twitter, este concluiu que uma das principais mudanças, que esta plataforma de comunicação social conferiu à política externa, foi um maior acesso a informação e uma exposição muito mais abrangente, conferindo-lhe um compromisso mundial superior. Com o avançar tecnológico e o acesso cada vez mais fácil à tecnologia móvel, o número de utilizadores deste formato de plataformas digitais tem aumentado cada vez mais, mesmo em países em desenvolvimento. Isto faz com que, os cidadãos e a sociedade, ganhem uma maior capacidade de responsabilizar os governos pelas políticas e tomadas de decisões, como também por todas as declarações feitas por entidades governamentais.

Vemos ainda um número cada vez maior de embaixadas com websites interativos e contas de Facebook, numa tentativa de criarem uma ponte entre o país de acolhimento e o país de origem, e uma comunidade entre a população do país de origem e o país de acolhimento. Outro fator relevante é a presença ativa, e cada vez maior, de embaixadores no Twitter e Instagram, que, numa tentativa de aproveitar as tecnologias de comunicação para o exercício diplomático, têm nascido várias iniciativas através do uso destas plataformas. Por exemplo, o Alto Comissariado da Austrália na Papua-Nova Guiné, em 2015, realizou diversas

sessões de perguntas e respostas ao vivo. Outras iniciativas como a criação de Hashtags¹¹ como #NewColomboPlan e #innovationXchange são usados pela conta genérica @dfat Twitter para promover iniciativas governamentais e ligar os públicos.

5.2. O impacto do Covid-19 na Diplomacia Digital

A capacidade disruptiva do coronavírus em mutar as formas de operar das entidades, levou a que as estas tivessem de se adaptar a uma nova realidade, e como consequência, a novos meios de operar. A impossibilidade de contato pessoal devido ao levantamento do estado de emergência, veio quebrar o ciclo habitual de conduta da maioria dos processos das entidades, que compreendiam um contato entre colaboradores quase constante nas atividades laborais diárias.

Isto levou à procura de ferramentas que conseguissem dar resposta a este período disruptivo, com contornos bastante delicados, sendo que, as ferramentas de tecnologia digital, ganharam destaque numa escalada nunca antes sentida.

A diplomacia não fugiu à regra, e como muitas outras organizações e entidades estatais e não estatais, teve que se adaptar ao período. Seguindo os efeitos sentidos na Embaixada dos Estados Unidos da América em Lisboa, provocados pelo coronavírus, aquando da realização do estágio curricular, percebeu-se um inclinar bastante acentuado sobre as tecnologias digitais como meio de levar a diante as atividades associadas aos diversos sectores de uma embaixada.

O uso de ferramentas de videochamada aumentou exponencialmente, sendo que, estas passaram a fazer parte do quotidiano das atividades do *FCS*, numa altura em que o teletrabalho era imperativo. O facto de trabalharmos através de casa, eliminando o contato presencial, levou à procura de formas de

¹¹ Hashtag é um termo, ou palavras-chave, associadas a tópicos, informações ou discussões, que podem ser pesquisados em redes sociais, inserindo o símbolo do antes da palavra, frase ou expressão. A hashtag permite que todas as publicações em redes sociais que usem uma mesma hashtag possam ser mais facilmente encontradas.

comunicação essenciais para a realização das atividades. Durante este período anómalo, o número de reuniões semanais por videochamada aumentou significativamente, como forma de continuar a fomentar a comunicação entre os elementos do departamento, nomeadamente informar sobre o nosso estado de saúde, relatar as atividades em que estávamos a trabalhar, fazer o ponto de situação das tarefas a realizar, passagem de informação interna e externa, entre outros.

Neste período, grande parte da comunicação ficou dependente das ferramentas de videochamada, o que levou à identificação e consequente adaptação da embaixada a algumas dificuldades nunca antes sentidas, nomeadamente na rede de internet. Numa altura em que o retorno ao trabalho, de forma gradual, passou a ser possível, parte da comunicação entre elementos da embaixada, entidades externas e departamentos internos (empresas, entidades estatais e não estatais, entre outros) passou a ser feita a partir da embaixada, via digital. Isto resultou num uso mais profundo das capacidades de rede de internet da embaixada. Em certos casos, notou-se uma falta de resposta na capacidade de conectividade e rapidez da rede de internet quando esta era posta em uso sobre uma carga superior ao que era posta anteriormente.

Isto reflete os diversos desafios que o Covid-19 trouxe consigo. O aumento do uso da capacidade de rede revelou uma resposta ineficiente da mesma, tendo em conta o uso mais intenso. Isto evidenciou a necessidade de adaptação por parte da embaixada. Como tal, após identificada a necessidade de adaptar os serviços de conexão do departamento, tendo em vista o pleno funcionamento e continuidade das atividades, o departamento rapidamente acionou recursos para aumentar a capacidade de internet do departamento, através de um *upgrade* do serviço que tinham à data.

Outra dinâmica sentida, proveniente dos efeitos do Covid-19, foi a interrupção de algumas atividades e serviços que estavam a ser desenvolvidos e prestados pela embaixada, mais concretamente pelo *FCS*. Parte destes serviços ficaram totalmente inviabilizados de se realizar, porém, a tecnologia digital traz consigo elementos que suscitam à inovação e à quebra dos padrões comuns de operar. Por outras palavras, a diplomacia encontrou formas de se adaptar ao

período. Com um olhar mais atento nas tecnologias digitais, o FCS foi capaz de adaptar os seus serviços tendo em conta as características do período.

Seguindo novamente a minha experiência curricular no departamento de FCS, esta adaptação foi extremamente visível na forma de como a prestação dos serviços se adaptou à nova realidade.

Um dos exemplos desta adaptação deu-se no serviço de *Internacional Partner Search* que relatei anteriormente no ponto 2.3.2. Este serviço ganhou um sentido extra. Tendo em conta a impossibilidade de deslocação e contato presencial entre as empresas americanas e os potenciais parceiros portugueses identificados pelo serviço, o serviço de IPS viu ser acrescentada à sua carteira o IPS PLUS. O IPS PLUS veio em resposta à impossibilidade de deslocações e contacto direto entre as empresas americanas e os potenciais parceiros identificados. Com o auxílio das tecnologias digitais, nasceu o serviço PLUS, que para além do fornecimento às empresas americanas de uma lista de até 5 potenciais agentes, parceiros ou distribuidores que tivessem manifestado interesse no produto/serviço do cliente, como até então, seria ainda possível, num período de até 60 dias após entrega do serviço, a realização de apresentações virtuais com cada um dos contactos identificados. Esta extensão do serviço tinha como objetivo cobrir a impossibilidade de contato direto e presencial entre as empresas no período de apresentação e negociação .

Outra dimensão que ganhou vida como medida adaptativa, foi a criação de Feiras Virtuais. Os eventos de Feiras Virtuais tinham como propósito proporcionar a um grupo de entidades norte-americanas, dentro de um determinado sector industrial, a oportunidade de promover os seus produtos/serviços a potenciais parceiros, ao vivo, através da utilização de plataformas digitais em formato de webinar coordenado pelo departamento de FCS.

Com a consciência do aumento da importância do comércio online para as empresas por parte do FCS, num período em que as compras e a permanência online aumentou significativamente, foi desenvolvido um programa denominado “*eCommerce Innovation Lab*”. Este serviço tinha como objetivo fornecer aos clientes ferramentas/recursos para alavancar os seus canais de e-commerce, através do ensino e disponibilização de informação via digital.

Desta forma, a tecnologia digital foi um elemento imprescindível para ultrapassar o período anómalo, porém, o covid-19 teve um papel extremamente importante para o acordar das organizações em relação a este recurso. Um acompanhamento sério por parte da diplomacia, sobre a capacidade das tecnologias digitais aliado a uma capacidade de se mutar, adaptar e munir de ferramentas digitais, permite não só que sejam capazes de dar resposta a uma panóplia mais vasta de eventos, como expandir e explorar novas atividade, chegando eficazmente a diversos sectores e atores.

6. Análise Crítica

Toda a experiência relacionada com o estágio, serviu em pleno como uma forma de ligação ao mundo do laboral, proporcionando um enriquecimento tanto a nível das minhas capacidades profissionais como pessoais. Após um período inicial de aprendizagem das normas da entidade de acolhimento, foi-me facultada uma autonomia gradual no decorrer do estágio, o que por si só, enriqueceu bastante a minha experiência, permitiu aprofundar o meu conhecimento sobre a diplomacia (reconhecendo que esta era uma área que sempre teve o meu interesse) e explorar novas aptidões e competências.

A formação curricular teve um papel bastante importante para a concretização das atividades desenvolvidas durante o estágio. Uma das disciplinas fundamentais que está na base da atividade do departamento de FCS é a Estratégia Internacional. Tendo em conta, que a atividade principal do FCS está direcionada para o auxílio da internacionalização ou expansão de empresas americanas para o mercado português, é fundamental conhecer: os diversos tipos de parcerias internacionais; compreender as melhores estratégias de internacionalização, tendo em conta o país de destino, o mercado-alvo, o produto/serviço a comercializar; as barreiras de internacionalização e penetração de mercado; e os processos de internacionalização. A participação em projetos como a *International Partner Search* e as *Initial Market Check's*, deram-me a possibilidade de explorar estes campos, aplicando a teoria lecionada num contexto laboral.

Todos os projetos que envolveram uma análise e pesquisa de mercados, com o objetivo de identificar oportunidades de investimento (mercados emergentes, bolsas de financiamento, divulgação de concursos públicos, entre outros), identificação de potenciais concorrentes à atividade económica americana, nomeadamente investimento direto estrangeiro proveniente de outros países em sectores com interesse para a América, foram altamente apoiados por disciplinas como Marketing Estratégico e Análise Estratégica.

A base teórica lecionada quer no contexto de licenciatura em Marketing, quer em disciplinas do mestrado em Gestão, permitiram uma adaptação e compreensão mais rápida das tarefas que me foram atribuídas ao longo do período

de estágio, possibilitando, por outro lado, um contributo maior da minha parte para a entidade na realização das minhas tarefas.

Por outro lado, a realização do estágio deu-me a possibilidade de desenvolver as minhas competências pessoais, sendo que este tinha sido um dos objetivos estabelecidos por mim para a realização do estágio. A atividade diplomática compreende a existência de uma capacidade relacional muito elevada em todos os momentos. Contando que o meu estágio se deu no departamento de *FCS*, o contato com empresas nacionais e internacionais, figuras importantes, colaboradores da embaixada, entidades estatais e não estatais foi uma constante no desenrolar do estágio.

A comunicação impreterível com as empresas, diplomatas, entidades estatais e não estatais, associada à construção de uma relação, partilha de informação e prestação de serviços, acarreta consigo um grau de exigência alto. É necessário primar por uma conduta extremamente profissional, assertiva e cautelosa. Neste sentido, as exigências diárias de comunicação provenientes da atividade, permitiu que desenvolvesse as minhas capacidades de diálogo, argumentação, exposição e solicitação, sendo que, este exercício foi praticado tanto a nível presencial, contato telefónico ou por redação escrita.

Outra dinâmica que pude explorar, foi o desenvolvimento das minhas capacidades de compreensão, escrita e comunicação oral da língua inglesa. Isto porque, sendo a língua oficial dos Estados Unidos da América o inglês, grande parte da comunicação interna e externa da embaixada, realizou-se na língua inglesa.

O relacionamento com os colaboradores da embaixada, conhecimento de personalidades relevantes, contato direto com empresas portuguesas e americanas, permitiu-me ter um entendimento mais profundo sobre o papel de uma embaixada e até que ponto a diplomacia está envolvida nas tomadas de decisão que nos afetam no dia a dia.

Foi-me permitido estar presente em conferências, workshops, planeamento de eventos, reuniões com diplomatas, casa oficial do embaixador, o que possibilitou conhecer um pouco mais sobre as práticas das empresas em que estive em contato, como também as formas de operar dos diplomatas.

De modo geral, toda a formação e experiência adquirida ao longo dos últimos anos de ensino permitiram: Melhorar as competências interpessoais e de relacionamento; Melhorar a competência de trabalho em equipa; Melhorar as competências ligadas à disciplina pessoal; Melhorar o conhecimento técnico diretamente ligado à diplomacia; Melhorar o amadurecimento sobre o conjunto de aprendizagens durante o curso e que aos poucos se vão materializando em conhecimento e maturidade pessoal e profissional.

Desta forma, concluo que a realização do estágio curricular na Embaixada dos Estados Unidos, ultrapassou as expectativas previstas, muito por conta dos novos conhecimentos e capacidades adquiridas, competências desenvolvidas e atitudes conquistadas ao longo da sua realização. Sempre que me foi possível, tentei acrescentar e contribuir de forma positiva para as atividades do departamento, sendo que, todas as minhas iniciativas foram sempre bem recebidas pelos meus responsáveis, com uma empatia e disponibilidade irrepreensível, contribuindo em pleno para o aumento da minha confiança.

Com a investigação que realizei, a par do estágio, permitiu-me perceber que a atual pandemia demonstrou a importância dos ativos digitais para a nossa economia. As tecnologias digitais revelaram-se ser uma área de extrema importância, o que demonstra a necessidade de as entidades dominarem e dotarem-se de capacidades e instrumentos digitais, num período, em que, a época digital tem alargado o seu alcance tanto a nível de capacidade como de atores envolventes.

Todos estes elementos estão fortemente enraizados nos mecanismos operacionais das nossas economias e sociedades, e um acompanhamento inadequado por parte das empresas pode ter resultados muito negativos na vertente financeira e conseqüentemente de sobrevivência da própria entidade.

O coronavírus serviu como meio de expor a importância das tecnologias digitais, o que resultou numa procura elevada por parte das empresas em dotarem-se de ferramentas digitais como forma de sobrevivência. Isto resultou num avançar tecnológico sem precedentes.

Desde forma, recomendo à minha entidade de acolhimento, uma atualização e um acompanhamento superior sobre os sistemas de rede e

conectividade, isto porque, percebeu-se que grande parte das atividades do *FCS* permitem o uso alargado do digital como meio facilitador das operações. Desde videochamadas para conectar às empresas americanas até à realização de *matchmaking* via digital entre empresas, uma rede e conectividade superior serviria como uma ferramenta instantânea de conexão às empresas, sendo que, aponto esta recomendação devido às dificuldades sentidas no seio do departamento relativamente às reuniões através de chamadas de vídeo realizadas em período de teletrabalho-misto.

Outra anotação que deixaria, seria a adaptação da forma de realizar alguns serviços do *FCS*, através da inserção de ferramentas digitais nos processos de prestação de serviços que facilitassem a sua realização e/ou acrescentassem valor como foi o caso do *IPS PLUS*. Um avançar neste campo levaria a benefícios a curto médio e longo prazo para o desenrolar das atividades do departamento, que seriam visíveis a nível de diminuição dos prazos de entrega de serviços, diminuição de recursos de tempo, de gastos em viagens, entre outros.

Porém, a adoção de ferramentas digitais por parte da diplomacia, está dependente das experiências dos diplomatas em relação às mesmas. Uma má experiência com a utilização das tecnologias digitais poderia resultar numa barreira à sua adoção. Mas como tudo que é disruptivo, uma experiência positiva ou negativa, tem que ser sempre analisada sobre a capacidades técnicas de quem a usou e permitir a evolução da mesma com o tempo.

7. Conclusão

O aparecimento do vírus Covid-19, pôs em destaque algumas fragilidades no modo de operar das organizações. A rápida propagação do vírus obrigou as empresas a procurarem soluções para conseguirem dar continuidade às suas atividades e em alguns casos de sobrevivência.

As ruturas das cadeias de abastecimento, aumento da taxa de desemprego, queda dos mercados financeiros e a sobrecarga dos sectores vitais relacionados com a saúde, são o resultado dessas fragilidades. Verificou-se que a grande maioria das organizações e empresas não estavam devidamente preparadas para um período disruptivo e de alta de vulnerabilidade. Contudo, notou-se que rapidamente os estados adotaram medidas específicas para atenuar o impacto da pandemia. As empresas e as organizações tiveram não só que procurar soluções, mas também formas de se moldarem a estas medidas.

A dotação de capacidades digitais por parte das empresas foi um dos campos que ganhou destaque como meio de combate ao período anómalo. O uso de plataformas digitais, redes sociais, tecnologias digitais, entre outros, aumentou exponencialmente durante o período, o que reflete o esforço das empresas em direcionarem esforços e recursos para transferirem parcialmente e em alguns casos totalmente as suas formas de operar para modelos digitais.

A diplomacia também sentiu os efeitos do Covid-19, e como muitas outras organizações, viu nas tecnologias digitais um aliado. Como resultado, a diplomacia digital ganhou bastante destaque neste período. Contudo, foi necessária uma adaptação e desenvolvimento das capacidades digitais como forma de tirar proveito das mesmas.

Com o uso acentuado das tecnologias digitais, verificou-se um acelerar tecnológico muito para além do que se previa. Isto resultou no aparecimento de novas dinâmicas e modelos de negócio. Um exemplo ilustrativo desta afirmação, encontra-se no ponto 5.2. do relatório, em que faço destaque ao aparecimento do serviço IPS PLUS por parte do departamento de FCS. Serviços como o IPS PLUS, são o resultado da adaptação ao período, por parte das organizações, como forma de alavancar toda a performance e cumprimento dos objetivos das organizações recorrendo à exploração e dotação das capacidades digitais

Desta forma, é possível afirmar que é necessário haver um acompanhamento contínuo por parte das entidades em atualizar ou implementar no seu plano operacional tecnologias digitais, isto porque, vivemos numa era em que o digital rodeia de forma incremental cada instante da nossa vida, e uma organização que queira prosperar precisa adaptar-se a esta nova realidade em constante mutação.

Porém, a disrupção tecnológica acarreta consigo a capacidade de criar tensão, mas por outro lado de estimular a criação. Com isto quero dizer que esta tem a capacidade de alterar por completo os parâmetros de operação de uma entidade, provocando tensões e resistências fortes à sua adoção. Por sua vez, ao evoluir frequentemente, proporciona novas oportunidades económicas e sociais, o que leva ao aparecimento de novas formas de pensar e práticas inovadoras que reforçam e sustentam estas tecnologias a longo prazo.

Por sua vez, a delimitação do sucesso ou fracasso das tecnologias digitais estão dependentes da qualidade do ecossistema que as apoia e adota, sendo necessário que os diplomatas e os ministérios de negócios estrangeiros compreendam o contexto tecnológico onde operam, com o intuito de descobrir quais as tendências digitais a seguir, analisando as suas nuances e formas de implementação mais adequadas para o objetivo final.

Observa-se que a tecnologia digital já ocupa um espaço na diplomacia, principalmente no domínio da recolha e tratamento de informação, atividades consulares e para as comunicações e criação de relações entre a diplomacia e os MNE e as restantes entidades estatais, não-estatais e comunidades.

Assim, a diplomacia digital não substituirá a diplomacia clássica, mas, se tratada com competência, esta ferramenta pode reforçar o trabalho do Estado nas relações internacionais e na política externa de uma forma mais rápida e mais rentável.

Referências Bibliográficas

- Al-Debei, M., & Avison, D. (2010). *Developing a unified framework of the business model concept*. European Journal of Information Systems, Vol.19, p. 359-376.
- Bloomberg, J. (2018). *Digitization, Digitalization, And Digital Transformation: Confuse Them At Your Peril*, Forbes. p. 2-6
- Cavusgil, T., & Czinkota, R. (1990). *International Perspectives on Trade Promotion and Assistance*. New York: Quorum Books.
- Cerf, V. (2020). *On Digital Diplomacy*. Communications of the ACM, Vol.63, nº10. p. 5
- Cohen, R. (1998). *Putting diplomatic studies on the map*. Diplomatic studies program newsletter. Leicester: Centre for the Study of Diplomacy.
- Gordijn, J., & Akkermans, H. (2001). *Designing and Evaluating e-business Models*. Intelligent Business. p. 11–17.
- Gregory, B. (2011). *American public diplomacy: Enduring characteristics, elusive transformation*. Hague Journal of Diplomacy. p. 353
- Halabi, S., Gostin, L., & Crowley, J. (2016). *Global management of infectious disease after ebola*. Oxford; New York: Oxford University, p. 247-248
- Hanson, F. (2012). *Baked in and wired: eDiplomacy@State, Foreign Policy Paper*. Washington, DC: Brookings Institution, nº. 30. p. 1-41
- Holmes, M. (2015). *The future of digital diplomacy*. Digital diplomacy: Theory and practice. New York, NY: Routledge. p. 199–206
- International Trade Administration, U.S. Department of Commerce. US&FCS Overseas Business Services Directory, September 1987. Disponível para US&FCS district offices or the U.S. Government Printing Office.
- Karabag, S. (2020). *An Unprecedented Global Crisis! The Global, Regional, National, Political, Economic and Commercial Impact of the Coronavirus Pandemic*. Journal of Applied Economics and Business Research
- Li, F., 2007. *What is e-Business? How the Internet Transforms Organisations*. Blackwell, Oxford.
- Li, F., (2020). *The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends*. Technovation. p. 92-93
- Manor, I. & Segev, C. (2015). *America's selfie: How the US portrays itself on its social media accounts*. Digital diplomacy: Theory and practice New York, NY: Routledge. p. 89–108

Massa, L. & Tucci, C. (2012). *Business model innovation*. London: The Oxford Handbook of Innovation Management. Oxford University Press

Melissen, J. & Keulenaar, V. (2017). *Critical digital diplomacy as a global challenge: The South Korean experience*. *Global Policy*. p. 294–302

Melissen, J. (2005). *The new public diplomacy: Between theory and practice*. London, England: Palgrave Macmillan.

Melvin, P. & Penny, S. (2003). *Colonialism: An International, Social, Cultural, and Political Encyclopedia*. Vol.1. ABC-CLIO.

Muhammad, I. (2019). *Digital Diplomacy via Social Networks: A Cross National Analysis of Governmental Usage of Facebook and Twitter for Digital Engagement*. *Journal of Contemporary Eastern Asia*. p.50-52

Westcott, N. (2008). *Digital diplomacy: The impact of the internet on international relations*. Oxford: Oxford Internet Institute.

Olubukola S. Adesina (2017). *Foreign policy in an era of digital diplomacy*. *Cogent Social Sciences*. p. 1-11

Park, S., Chung, D. & Park, W. (2019). *Analytical framework for evaluating digital diplomacy using network analysis and topic modeling: Comparing South Korea and Japan*. *Faculty Bibliography*. p. 59.

Park, S. & Lim, S. (2014). *Information networks and social media use in public diplomacy: A comparative analysis of South Korea and Japan*. *Asian Journal of Communication*. p. 79.98

Sam, H., Lawrence, G. & Jeffrey, C. (2016). *Global management of infectious disease after ebola*. Oxford; New York: Oxford University

Savic, D. (2019). *From Digitization, through Digitalization, to Digital Transformation*. *Online Searcher*. Vol.43, n^o.1, p. 29-38.

Solomon, E. (2010). *Lies and Deceits*. New York. Bloomington

Stanzel, V., (2018). *New Realities in Foreign Affairs: Diplomacy in the 21st Century*. SWP Research Paper 11. p. 5-51

Tsinovoi, A. (2020). *The management of visibility in digital diplomacy: Infrastructures and techniques*. *First Monday*. p. 1-5

Zaharna, S., Arsenault, A. & Fisher, A. (2013). Introduction: *The connected mindshift*. New York: Routledge. p. 15-28

Webgrafia

Accenture (2020). How will COVID-19 change the retail consumer? [Disponível em: https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-126/Accenture-COVID-19-Retail-Consumer-Resarch-Wave-Four-POV, acessado no dia 14 de julho]

Accenture (2020). COVID-19: How consumer behavior will be changed. [Disponível em: <https://www.accenture.com/us-en/insights/consumer-goods-services/coronavirus-consumer-behavior-research>, acessado no dia 17 de julho]

COVID-19 Increasing Consumers Focus on “Ethical Consumption”, Accenture Survey Finds [Disponível em <https://newsroom.accenture.com/news/covid-19-increasing-consumers-focus-on-ethical-consumption-accenture-survey-finds.htm>, acessado no dia 16 de junho de 2020].

Empresas Portuguesas Exportadoras de Bens, Análise de Exposição a Mercados Externos, Acept Portugal, Outubro de 2018. [Disponível em <http://www.portugalglobal.pt/>, acessado no dia 16 de agosto de 2020].

Export.gov [Disponível em <https://2016.export.gov/japan/services/imc/index.asp>, acessado no dia 1 de outubro de 2020].

IDC Webinar, (2020). Mudança nos modelos de negócio após o covid 19. [Disponível em <https://www.itinsight.pt/news/eventos/as-mudancas-nos-modelos-de-negocio-apos-o-covid-19>, acessado no dia 06 de outubro de 2020].

JP, Morgon., (2020). Assessing the fallout from the coronavirus pandemic. [Disponível em <https://www.jpmorgan.com/global/research/coronavirus-impact>, acessado no dia 13 de junho de 2020].

Lindgardt., Z. 2009. Business Model Innovation: when the game gets tough change the game, The Boston Consulting Group. [Disponível em <http://www.bcg.com/documents/file36456.pdf> acessado no dia 17 de junho de 2020].

OMS, (2020). World Health Organization NewsRoom. [Disponível em <https://www.who.int/csr/don/05-january-2020-pneumonia-of-unkown-cause-china/en/> acessado no dia 14 de junho de 2020].

Nato. (2016). Romania Hosts NATO Exercise in a Virtual World. [Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=dZ3S4OpKIFs&feature=youtu.be> acessado no dia 05 de outubro de 2020].

Schwarzenbach, B. (2015). Twitter and diplomacy: How social media revolutionize interaction with foreign policy. [Disponível em <http://thediplomaticenvoy.com/2015/10/12/twitter-and-diplomacy-how-social-media-revolutionizesour-interaction-with-foreign-policy/>. acessado no dia 06 de outubro de 2020].

Legislação

Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020. [Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/130399862/details/normal?l=1>, acedido no dia 15 de junho de 2020].

Decreto-Lei n.º 19-A/2020. [Disponível em <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/131068115/details/normal?l=1>, acedido no dia 15 de junho de 2020].