



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Relações Internacionais e Estudos Europeus

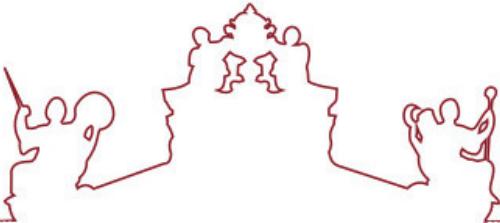
Dissertação

Diplomacia Económica e Agências de Desenvolvimento Regional: A estratégia de promoção externa da ADRAL na Região Alentejo

Daniel Lopes Silva Janeiro

Orientador(es) | José Manuel Caetano

Évora 2025



Universidade de Évora - Escola de Ciências Sociais

Mestrado em Relações Internacionais e Estudos Europeus

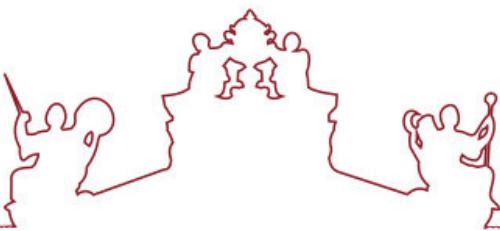
Dissertação

Diplomacia Económica e Agências de Desenvolvimento Regional: A estratégia de promoção externa da ADRAL na Região Alentejo

Daniel Lopes Silva Janeiro

Orientador(es) | José Manuel Caetano

Évora 2025



A dissertação foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências Sociais:

Presidente | Irene Viparelli (Universidade de Évora)

Vogais | Elsa Cristina Neves Januário Vaz (Universidade de Évora) (Arguente)
José Manuel Caetano (Universidade de Évora)

Évora 2025

Resumo e Abstract

Resumo

No atual contexto de globalização, a Diplomacia Económica e a sua vertente subnacional, a Diplomacia Territorial, são vitais para a competitividade regional. Esta dissertação analisa a estratégia de promoção externa da ADRAL no Alentejo, focando-se na iniciativa "Invest in Alentejo". Através de um estudo de caso suportado em análise documental, examina-se a intervenção da Agência nos setores Aeroespacial, Digital e Turismo. Os resultados evidenciam uma estratégia de cooperação multisectorial bem-sucedida na atração de investimento estruturante para nichos específicos, como o hub tecnológico de Sines e o cluster aeronáutico. Conclui-se que a eficácia da ADRAL reside na sua função de plataforma agregadora de parcerias público-privadas. Contudo, o estudo identifica a dificuldade em medir o impacto direto destas ações no tecido das PME locais, apontando para a necessidade futura de mecanismos de avaliação de resultados mais robustos.

Palavras-chave: Diplomacia Económica, Paradiplomacia, Agências de Desenvolvimento Regional, Alentejo, ADRAL.

Economic Diplomacy and Regional Development Agencies:
The external promotion strategy of ADRAL in the Alentejo
Region – Abstract

In the current context of globalization, Economic Diplomacy and its subnational dimension, Territorial Diplomacy, are vital for regional competitiveness. This dissertation analyses ADRAL's external promotion strategy in Alentejo, focusing on the "Invest in Alentejo" initiative. Through a case study supported by documentary analysis, the Agency's intervention in the Aerospace, Digital, and Tourism sectors is examined. The results reveal a successful multi-sectoral cooperation strategy in attracting structural investment for specific niches, such as the Sines tech hub and

the aeronautical cluster. It is concluded that ADRAL's effectiveness lies in its role as an aggregating platform for public-private partnerships. However, the study identifies the challenge of measuring the direct impact of these actions on the local SME fabric, pointing to the need for more robust result evaluation mechanisms in the future.

Keywords: Economic Diplomacy, Paradiplomacy, Regional Development Agencies, Alentejo, ADRAL.

Agradecimentos

A minha carreira de 15 anos na ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo foi a principal inspiração para esta dissertação. Este trabalho permitiu-me aprofundar um propósito que sempre me motivou: promover o investimento, o empreendedorismo e o desenvolvimento na região que me viu nascer há 41 anos. É aqui que tenho o privilégio de viver e o sonho de continuar a ver esta terra crescer, gerando oportunidades para todos os que cá nasceram e para os que escolheram o Alentejo para viver.

Quero agradecer à minha família, amigos e colegas de trabalho que sempre me apoiaram, e me incentivaram a desenvolver não só esta dissertação, mas também todo o mestrado em Relações Internacionais e Estudos Europeus.

Uma palavra de profundo agradecimento ao meu orientador, Professor Doutor José Caetano. A sua orientação, preocupação e incansável paciência foram cruciais para o desenvolvimento desta dissertação, guiando-me com rigor e sabedoria em todas as fases do processo.

Um agradecimento especial aos que sempre acreditaram e apostaram na minha competência, com especial destaque para uma pessoa a quem tenho a honra de chamar amigo, Francisco da Costa.

Por fim, mas não menos importante, quero dedicar esta dissertação a uma pessoa que sempre me apoiou, e foi um entusiasta nos meus sucessos pessoais, académicos e profissionais. Foi uma pessoa que me viu a iniciar este mestrado, mas infelizmente, nesta dimensão, não o viu a terminar. Acredito que esteja a assistir a tudo isto, em outra dimensão.

Onde quer que esteja, esta é para si Tio Zé.

Índice Geral

Introdução	1
Enquadramento do tema	1
Questão de pesquisa e objetivos da investigação.....	2
Metodologia.....	3
Estrutura da dissertação	3
1. Enquadramento Teórico e Conceptual	5
1.1 Evolução da Diplomacia Económica e Emergência da Diplomacia de Base Territorial.....	5
1.2 Paradiplomacia e Participação Multinível na Promoção Externa	7
1.3 O Papel das Agências de Desenvolvimento Regional	8
1.4 Internacionalização Empresarial: Características e Condicionantes	10
1.5 Promoção Externa e Captação de Investimento Direto Estrangeiro	11
1.6 Síntese Conclusiva	12
2. A Região Alentejo: Contexto e Potencial Estratégico.....	14
2.1 Caracterização Territorial e Socioeconómica da Região.....	14
2.2 Estrutura Produtiva e Setores Estratégicos.....	16
2.3 Infraestruturas, Recursos Humanos, Tecnológicos e Institucionais	17
2.4 Oportunidades e Desafios para a Internacionalização e Atração de IDE .	18
2.5 Síntese Conclusiva	19
3. A ADRAL enquanto Ator da Diplomacia Económica Regional	21
3.1 Breve Caracterização Institucional da ADRAL	21
3.2 Estratégia de Promoção Externa e Internacionalização.....	23
3.3 Instrumentos e Parcerias de Intervenção.....	25
3.4 A Iniciativa “Invest in Alentejo”	26
3.5 Síntese Conclusiva	27
4. Análise Detalhada da Estratégia e Ações de Promoção Externa da ADRAL ..	28
4.1 Setor Aeroespacial e de Defesa.....	29
4.1.1 Enquadramento Nacional e Regional do Setor	29
4.1.2 Infraestruturas, Clusters e Recursos Humanos	30
4.1.3 Intervenção da ADRAL e Resultados Obtidos.....	31
4.1.4 Avaliação pelas Partes Interessadas	34
4.1.5 Síntese Conclusiva.....	35
4.2 Setor Digital	35
4.2.1 Enquadramento Nacional e Regional	36
4.2.2 Dinâmicas de Crescimento e Desafios.....	37

4.2.3	Intervenção da ADRAL e Resultados Obtidos.....	38
4.2.4	Avaliação pelas Partes Interessadas	39
4.2.5	Síntese Conclusiva.....	41
4.3	Setor do Turismo	41
4.3.1	Enquadramento Nacional e Regional.....	42
4.3.2	Estrutura, Dinâmicas e Desafios do Turismo Alentejano.....	42
4.3.3	Intervenção da ADRAL e Resultados Obtidos.....	43
4.3.4	Avaliação pelas Partes Interessadas	45
4.3.5	Síntese Conclusiva.....	47
5.	Análise Crítica e Discussão dos Resultados.....	48
5.1	Alinhamento Estratégico com as Potencialidades Regionais	48
5.2	Contributos para a Atração de IDE e Internacionalização Empresarial	49
5.3	Análise SWOT da Estratégia de Promoção Externa da ADRAL	50
5.3.1	Forças (Strengths)	51
5.3.2	Fraquezas (Weaknesses)	51
5.3.3	Oportunidades (Opportunities)	52
5.3.4	Ameaças (Threats).....	52
5.4	Limitações Identificadas e Oportunidades de Melhoria	53
	Conclusões.....	55
	Bibliografia.....	57

Introdução

Enquadramento do tema

Numa era caracterizada pela intensificação da globalização e por uma crescente interdependência económica, a Diplomacia Económica (DE) afirmou-se como um instrumento central da política externa dos Estados. A sua prática evoluiu de uma abordagem meramente comercial, focada na promoção de exportações, para uma estratégia multifacetada que engloba a atração de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), a cooperação internacional e a gestão de crises. Simultaneamente a esta evolução, o cenário internacional testemunhou a emergência de novos atores para além do Estado-nação. Entidades subnacionais, como regiões e cidades, assumiram um papel ativo na arena global, dando origem ao fenómeno da Diplomacia Territorial ou Paradiplomacia.

É na confluência destes dois fenómenos que as Agências de Desenvolvimento Regional (ADR) se tornam agentes estratégicos. Frequentemente estruturadas como entidades híbridas de natureza público-privada, as ADR atuam como plataformas de interface que procuram traduzir o potencial de um território em oportunidades concretas de negócio, impulsionando a internacionalização das empresas locais e competindo ativamente pela atração de projetos de investimento inovadores.

A Região Alentejo, em Portugal, constitui um caso de estudo pertinente neste contexto. Sendo um território de vasto potencial em setores como o agroalimentar, o turismo, a aeronáutica e as energias renováveis, enfrenta simultaneamente desafios estruturais significativos, como a baixa densidade populacional e o risco de "armadilha de desenvolvimento de talento"¹. Neste cenário, a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL) posiciona-se como um ator

¹ O conceito de “armadilha de desenvolvimento de talento” (talent development trap) foi introduzido pela Comissão Europeia para descrever um ciclo vicioso que afeta muitas regiões da União Europeia. Caracteriza-se por um declínio da população em idade ativa e por uma baixa proporção de diplomados do ensino superior, o que leva a uma estagnação económica e social, à falta de oportunidades e a uma contínua emigração de jovens qualificados, perpetuando o problema. Ver Comissão Europeia (2023). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Aproveitar o talento nas regiões da Europa (COM/2023/32 final).

fundamental na promoção externa da região, procurando alavancar as suas vantagens competitivas e mitigar as suas vulnerabilidades.

Questão de pesquisa e objetivos da investigação

A crescente relevância das ADR como executoras da diplomacia económica ao nível subnacional justifica um aprofundamento sobre os seus modelos de atuação e resultados. Importa, por isso, analisar em detalhe como estas estratégias são desenhadas e implementadas, e em que medida alcançam os fins a que se propõem.

Neste enquadramento, a questão de investigação que orienta este estudo é a seguinte:

Em que medida a ADRAL tem desenvolvido uma estratégia de promoção externa eficaz, alinhada com as potencialidades da Região Alentejo, e quais os resultados observáveis em termos de internacionalização empresarial e atração de investimento direto estrangeiro?

Para responder a esta questão, são definidos os seguintes objetivos:

- (a)** Caracterizar o enquadramento teórico da diplomacia económica subnacional e o papel das Agências de desenvolvimento regional;
- (b)** Analisar a intervenção da ADRAL nas áreas da internacionalização, captação de IDE e promoção de setores estratégicos;
- (c)** Avaliar a eficácia e os limites da estratégia seguida, à luz das dinâmicas regionais e das percepções dos principais *stakeholders* envolvidos.

O cumprimento destes objetivos estará fundamentado numa análise aprofundada do caso em estudo, contribuindo para uma melhor compreensão da forma como a diplomacia económica tem sido exercida ao nível regional e de quais os desafios futuros que a mesma enfrenta.

Metodologia

Para alcançar os objetivos propostos, esta investigação adota uma metodologia de natureza qualitativa, centrada num **estudo de caso** aprofundado sobre a ADRAL. Esta abordagem permitirá uma análise aprofundada e detalhada e contextualizada da estratégia e das práticas da organização em alguns setores de atividade.

A técnica de recolha de dados primária foi a **análise documental**, que incidiu sobre um corpo diversificado de fontes para garantir a triangulação da informação. Foram analisados documentos estratégicos e institucionais, como o "Protocolo de Colaboração do Setor Aeronáutico do Alentejo" de 2017, o "Portfolio 2024" da ADRAL e a Estratégia Regional de Especialização Inteligente (CCDR Alentejo, 2021). O núcleo da análise empírica debruçou-se sobre a documentação associada à iniciativa "Invest in Alentejo", nomeadamente o seu Relatório Final de Execução e os materiais de comunicação e testemunhos públicos produzidos no seu âmbito. A investigação culmina, no capítulo final, com a aplicação de uma matriz SWOT, um instrumento de análise estratégica que se considerou apropriado para sintetizar os resultados do estudo de caso, permitindo uma avaliação integrada do posicionamento da estratégia da ADRAL.

Reconhece-se como limitação metodológica a dependência de fontes produzidas pela própria entidade em estudo e seus parceiros, o que pode influenciar a perspetiva sobre os resultados. A investigação procura mitigar esta limitação através de uma análise crítica e do cruzamento de múltiplas fontes.

Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco secções principais, para além desta Introdução e da secção de Conclusões Finais.

A **Secção 1** estabelece o enquadramento teórico e conceptual que suporta a investigação. São aqui explorados os conceitos de Diplomacia Económica, Diplomacia Territorial, Paradiplomacia e o papel específico das Agências de Desenvolvimento Regional no fomento da competitividade.

A **Secção 2** foca-se na caracterização do território em estudo, a Região Alentejo. É feita uma análise ao seu contexto socioeconómico, à sua estrutura produtiva e infraestruturas, culminando numa síntese das oportunidades e desafios que enfrenta em matéria de internacionalização.

A **Secção 3** introduz o ator central do estudo de caso, a Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo (ADRAL). Detalha-se a sua caracterização institucional, a sua estratégia de promoção externa, os instrumentos que utiliza e as parcerias que estabelece, com especial foco na iniciativa "Invest in Alentejo".

A **Secção 4** constitui o núcleo empírico do trabalho, onde se examinam em detalhe as ações da ADRAL nos seus eixos estratégicos prioritários: Aeroespacial, Digital e Turismo. Para cada eixo, é apresentado o enquadramento, a intervenção da agência, os resultados obtidos e a avaliação pelas partes interessadas.

A **Secção 5** dedica-se à análise crítica e à discussão transversal dos resultados. Nesta secção, avalia-se o alinhamento estratégico da ADRAL, os seus contributos para a atração de IDE e para a internacionalização, e identificam-se as principais limitações e oportunidades de melhoria do seu modelo de atuação. A investigação culmina, no capítulo final de análise, com a aplicação de uma matriz SWOT, um instrumento de análise estratégica que permite sintetizar os principais resultados do estudo de caso e avaliar de forma integrada o posicionamento da ADRAL.

Por fim, a secção de **Conclusões Finais** sintetiza os principais resultados do estudo, responde à questão de pesquisa, discute as implicações práticas dos achados e apresenta as limitações da investigação, bem como sugestões para pesquisas futuras.

1. Enquadramento Teórico e Conceptual

A crescente interdependência económica global e a intensificação da concorrência entre territórios reforçaram o papel da diplomacia económica como instrumento estratégico de afirmação e projeção externa. Neste novo paradigma, não apenas os Estados, mas também os atores subnacionais — como regiões, cidades e Agências de desenvolvimento regionais, de âmbito global ou setorial — passaram a desempenhar funções de relevo em matéria de internacionalização económica, captação de investimento e promoção dos interesses dos territórios.

Esta secção estabelece o enquadramento teórico da dissertação, explorando os conceitos centrais que sustentam a análise, com destaque para a Diplomacia Económica, a Diplomacia Territorial e a Paradiplomacia, bem como os processos associados à promoção externa, à internacionalização empresarial e ao IDE. Dá-se também particular atenção ao papel das Agências de Desenvolvimento Regional (ADR), enquanto plataformas operacionais que articulam atores e estratégias no plano regional.

1.1 Evolução da Diplomacia Económica e Emergência da Diplomacia de Base Territorial

A Diplomacia Económica representa a confluência entre a economia e a diplomacia, podendo ser definida como o conjunto de ações que visam salvaguardar e promover os interesses económicos de um país ou território no cenário internacional. Através de acordos comerciais, estratégias de cooperação e negociações bilaterais e multilaterais, a DE procura criar um ambiente favorável para a expansão das empresas no mercado global, promovendo a sua internacionalização, atraindo IDE e apoiando a gestão de crises com base em interesses recíprocos (Bayne & Woolcock, 2017; Blackwill, 2006).

A expansão do fenómeno da globalização e a crescente interdependência económica remodelaram profundamente estas práticas, levando muitos Estados a adotarem abordagens mais pragmáticas e de natureza estratégica para maximizar o seu crescimento económico e a sua competitividade (Bjola & Kronprobst, 2017).

Como resultado, a DE evoluiu de uma vertente meramente comercial — tradicionalmente centrada na promoção de exportações e na negociação de tarifas ou de outros instrumentos protecionistas — para uma abordagem mais global e integrada. Esta nova fase da DE responde à complexidade crescente do cenário económico internacional, à intensificação da concorrência por investimento e à emergência de novos desafios transversais, como a sustentabilidade, a transição energética e a economia digital, como sustentam Berridge & Lloyd (2021).

É neste contexto de transformação profunda e acelerada da economia global que emerge o conceito de Diplomacia Territorial, enquanto manifestação da diplomacia económica à escala subnacional. Impulsionada pelas mesmas forças que impulsionaram a globalização e pela crescente integração em blocos económicos como é o caso da União Europeia (EU), esta abordagem ganhou particular expressão a partir do final da década de 1980 (Wassenberg & Reitel, 2015). Deste modo, a Diplomacia Territorial destaca o papel ativo que as regiões, as cidades e outras entidades infraestatais passaram a desempenhar na promoção dos seus interesses económicos próprios no plano das relações internacionais. Esta dinâmica tem vindo a ser frequentemente referida como paradiplomacia (Tavares, 2020; Alvarez, 2020).

Naturalmente que esta evolução vem desafiar a visão clássica do Estado-nação como único ator relevante nas relações internacionais, evidenciando a importância de um modelo de governação multinível, no qual os territórios subnacionais operam autonomamente ou em articulação com os níveis de intervenção central e supranacional. Nesse sentido, a Diplomacia Territorial pode ser entendida como a aplicação dos princípios e instrumentos da Diplomacia Económica moderna aos contextos específicos no regional e/ou local.

Nesta lógica, os governos subnacionais, em articulação com entidades públicas, privadas ou mistas dos seus territórios, procuram agir de forma concertada para atrair investimento qualificado, promover produtos e serviços regionais e consolidar o desenvolvimento dos seus setores estratégicos, contribuindo, em última instância, para o reforço da sua competitividade e desenvolvimento socioeconómico (Bayne & Woolcock, 2017).

Este modelo tem-se revelado particularmente eficaz quando se desenvolve em contextos de especialização inteligente², em que regiões com características de baixa densidade, económica e/ou populacional enfrentam desafios estruturais de adaptação e procuram afirmar-se pela valorização dos seus ativos territoriais, mormente pela construção e dinamização de redes internacionais focadas em nichos de excelência (Foray, 2015; McCann & Ortega-Argilés, 2016).

1.2 Paradiplomacia e Participação Multinível na Promoção Externa

O conceito de paradiplomacia, como vimos estreitamente associado ao de diplomacia territorial, designa a crescente e intencional participação de governos subnacionais — como sejam regiões, municípios ou Agências regionais — no cenário internacional, através da promoção de interesses próprios no domínio económico, político, cultural e ambiental (Lecours, 2021; Keating, 2020). Esta atuação reflete uma mudança estrutural na forma como se entendem as Relações Internacionais, as quais estiveram tradicionalmente centradas na figura do Estado-nação, e impõe uma abordagem mais complexa e dinâmica da governança à escala global.

Com a intensificação e aprofundamento da interdependência entre territórios, as regiões deixaram de ser meras recetoras de políticas públicas nacionais para se tornarem atores estratégicos na projeção externa, sobretudo no processo de captação de investimento, na ação de internacionalização das suas empresas e na vertente da cooperação transfronteiriça (Tavares, 2016). A paradiplomacia económica, neste contexto, torna-se um instrumento fundamental para potenciar o desenvolvimento regional, especialmente em territórios que procuram afirmar-se através da valorização de setores estratégicos e de ativos e recursos distintivos.

² A Estratégia de Especialização Inteligente (do inglês, Smart Specialisation Strategy ou RIS3) é uma abordagem de política de inovação, central na Política de Coesão da União Europeia. Em vez de políticas genéricas, defende que as regiões devem identificar e concentrar os seus recursos num número limitado de áreas de prioridade, com base nas suas vantagens competitivas e potencial de excelência. O seu processo assenta na "descoberta empreendedora", envolvendo a colaboração entre empresas, centros de investigação e o poder público para identificar e desenvolver estes nichos. Ver Foray, D. (2015). Smart Specialisation: Opportunities and Challenges for Regional Innovation Policy e McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2016). Smart specialisation, entrepreneurship and SMEs.

A UE é um dos espaços onde este fenómeno tem assumido maior expressão e mesmo institucionalização. O modelo de governação europeu, assente ele próprio nos conceitos instrumentais de subsidiariedade e na partilha de soberania, favorece o aparecimento de uma diplomacia multinível, em que diferentes escalas de governo — local, regional, nacional e supranacional — interagem, cooperam e, por vezes, competem na promoção dos seus interesses externos (Hooghe & Marks, 2021).

Através de instrumentos como os Agrupamentos Europeus de Cooperação Territorial (AECT) ou os programas de cooperação externa, a UE tem fomentado ativamente a participação internacional das suas regiões e cidades, não apenas como agentes promotores de coesão interna, mas também enquanto canais privilegiados da sua política externa e de projeção das suas normas (Ciesielska-Klikowska & Kamiński, 2022).

Todavia, esta participação multinível não está isenta de tensões, das quais resultam, múltiplos desafios. Logo, a coordenação intergovernamental é essencial para evitar conflitos de legitimidade e garantir que as ações externas das entidades subnacionais estejam alinhadas com os objetivos estratégicos do Estado. A paradiplomacia eficaz exige, assim, mecanismos institucionais de articulação vertical, uma definição clara de competências e de uma cultura de cooperação entre os diferentes níveis de governo (Alvarez, 2020).

Em síntese, a paradiplomacia constitui atualmente uma dimensão incontornável da ação externa dos territórios, nos seus diferentes níveis e escalas, refletindo a superior complexidade das relações internacionais e a necessidade de estratégias territoriais mais ajustadas, flexíveis e colaborativas, sempre que possível. A sua consolidação como prática reconhecida e institucionalizada tem implicações profundas para o desenvolvimento regional e, concomitantemente, para a redefinição das fronteiras tradicionais da diplomacia.

1.3 O Papel das Agências de Desenvolvimento Regional

Se a paradiplomacia traduz a crescente proatividade internacional dos atores subnacionais, são frequentemente as ADR que materializam essa ação no terreno, assumindo-se como instrumentos operacionais essenciais da diplomacia económica territorial. Estas entidades têm desempenhado um papel de relevo na promoção da

internacionalização empresarial e na captação de IDE, ao conjugar conhecimento territorial, proximidade aos agentes económicos e capacidade de mediação entre diferentes escalas de governação (Kersan-Škabić, 2015; OECD, 2019).

Uma das características distintivas das ADR reside na sua natureza híbrida, que resulta da articulação funcional entre interesses públicos e privados. Esta configuração institucional, frequentemente adotada sob modelos de parceria ou mesmo de consórcio, concretiza uma capacidade de resposta mais adaptada às necessidades concretas do tecido empresarial e das instituições públicas, beneficiando da flexibilidade e de uma orientação virada para a obtenção de resultados. Ora, embora esta lógica apareça, tipicamente associada às estruturas privadas, desde que assegure mas mantendo a legitimidade e o alinhamento estratégico com os objetivos institucionais do desenvolvimento regional, pode ser realmente eficaz (Lederman, 2010; Rodríguez-Pose & Wilkie, 2017).

Embora algumas Agências surjam com um foco específico bem definido — como é o caso das Agências Regionais de Promoção de Exportações (ARPE) — a maioria das ADR apresenta mandatos e motivações mais abrangentes, que incluem o apoio à inovação, à capacitação empresarial, ao empreendedorismo, estendendo-se muitas vezes à cooperação internacional. As suas funções abrangem vertentes e atividades diversas, como sejam a dinamização de infraestruturas de suporte empresarial, a facilitação do acesso a instrumentos de financiamento e a organização de ações de promoção externa e de *matchmaking empresarial* (Ruiz-Coupeau, 2019; Marques & Kubo, 2020).

O real contributo destas Agências para o processo de desenvolvimento económico depende, em grande medida, de dois aspetos críticos: por um lado, um conhecimento profundo sobre os setores-chave da economia regional e, por outro, das respetivas redes de contactos, tanto a nível nacional como internacional. Assim, estas redes operam como alavancas para facilitar a inserção das empresas em cadeias de valor globais e, naturalmente, contribuem para uma maior projeção internacional dos territórios que cobrem com as suas atividades (Cornago, 2018; Comissão Europeia, 2022).

A efetiva capacidade de adaptação a contextos económicos voláteis, como os que caracterizam os nossos dias, e a sua superior sensibilidade e competência para lidar com os desafios decorrentes das atuais tendências societais a nível global, conferem às ADR um papel decisivo, em especial pela sua envolvência e

conhecimento enquanto facilitadoras do desenvolvimento económico multinível, reforçando a sua relevância nesta emergente arquitetura da diplomacia económica regional.

1.4 Internacionalização Empresarial: Características e Condicionantes

A internacionalização empresarial nas suas diferentes vertentes constitui uma estratégia-chave para sustentar o crescimento, a competitividade e as dinâmicas de sustentabilidade, especialmente para empresas situadas em economias periféricas, onde os mercados domésticos de pequena escala dificultam a sua expansão (Leonidou et al., 2018). Este processo que envolve diferentes fases, desde a entrada até à consolidação da sua presença em mercados externos, pode ser impulsionado por motivações de natureza diversa, incluindo razões ligadas à saturação do mercado interno, até à diversificação de riscos, passando pela procura de novas oportunidades de negócio, ou mesmo pela possibilidade de aceder a novos recursos e à modernização da sua base tecnológica, como sustentam Paul & Rosado-Serrano (2019).

Para as designadas Pequenas e Médias Empresas (PME), que compõem a maioria do tecido empresarial em países como Portugal³, o processo de internacionalização representa um desafio exigente. Com efeito, estas empresas enfrentam barreiras de natureza estrutural que dificultam o acesso aos mercados externos, entre as quais se destacam a escassez de recursos financeiros e humanos, a ausência de informação fiável sobre os mercados-alvo e a falta de experiência em lidar com operações à escala supranacional. Estes constrangimentos estão bem documentados na literatura pelos modelos clássicos, em especial pelo conceituado modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), sublinhando o impacto da distância psíquica nas estratégias empresariais de abordagem a novos mercados (Vahlne & Johanson, 2017).

Adicionalmente, fatores como a instabilidade política, o risco cambial, as exigências regulatórias ou a necessidade de adaptar produtos e estratégias às preferências

³ De acordo com os dados mais recentes do Instituto Nacional de Estatística (INE), relativos a 2023, as micro, pequenas e médias empresas (PME) representavam 99,9% do total das sociedades não financeiras em Portugal, sendo responsáveis por 79,5% do emprego e por 68,5% do volume de negócios total. Ver INE (2025a). Estatísticas das Empresas – 2023.

locais impõem custos de entrada elevados e elevam o nível de incerteza associado à internacionalização empresarial (Paul & Rosado-Serrano, 2019). Ora, as PME estão claramente menos capacitadas para absorver estes riscos, revelando-se particularmente dependentes de mecanismos de apoio institucional que lhes permita superar estas barreiras e garantir que a sua internacionalização possa ser bem-sucedida (OECD, 2023).

Neste contexto, as ADR, pelos seus atributos específicos e pelo valor acrescentado das redes de conhecimento que integram, desempenham um papel facilitador determinante, atuando como intermediárias estratégicas que reduzem os custos de transação das operações, oferecem orientação especializada e promovem a inserção das empresas em redes internacionais.

O seu conhecimento profundo dos mercados e das capacidades locais permite oferecer serviços de apoio personalizados, os quais podem ir desde a organização de missões empresariais, até ao aconselhamento técnico e acesso a instrumentos financeiros, os quais são aspectos essenciais para estimular a competitividade externa das empresas regionais, em especial numa fase inicial do processo de internacionalização.

1.5 Promoção Externa e Captação de Investimento Direto Estrangeiro

Para superar as barreiras à internacionalização e potenciar o desenvolvimento económico, os atores subnacionais recorrem a estratégias proativas de promoção externa. Este processo, sendo uma vertente aplicada da paradiplomacia, visa projetar uma imagem competitiva do território no exterior, com o objetivo de atrair recursos exógenos valiosos — como investidores, tecnologias, turistas e novos residentes — e, ao mesmo tempo, potenciar a base económica local (Kotler et al., 2006; Fathun, 2021). As ferramentas utilizadas para este fim são diversas, incluindo a participação e organização de feiras promocionais e missões empresariais, o desenvolvimento de campanhas de marketing digital e o estabelecimento de parcerias estratégicas com outras regiões (Novialdi et al., 2021; Pike, 2019).

Uma estratégia de promoção externa eficaz, contudo, não se limita a ações de marketing. Exige uma combinação sinérgica entre a criação de condições internas de atratividade e a sua divulgação consistente nos mercados externos (Cavusgil et

al., 2014). Internamente, é crucial desenvolver infraestruturas de suporte eficientes (Porter, 1990), qualificar o capital humano (World Economic Forum, 2019) e fomentar e dinamizar um ecossistema favorável à inovação, com incubadoras e parques tecnológicos que estimulem a criação de novas empresas (Audretsch & Feldman, 1996).

Um dos objetivos primordiais desta promoção é a captação de IDE, um dos pilares da diplomacia económica moderna. Este investimento é particularmente valorizado por ser uma forma de capital menos volátil (Singh, 2022) e pelo seu potencial para dinamizar a atividade económica, criar emprego e melhorar a competitividade de um território (Dunning, 1993; Blonigen, 2005). A literatura académica sobre o tema demonstra de forma consistente que o IDE pode contribuir para o aumento do stock de capital físico (Borensztein et al., 1998) e, crucialmente, para a difusão de conhecimento e novas tecnologias, que melhoraram a capacidade de inovação e a produtividade das empresas domésticas (Spithoven & Merlevede, 2023; Markusen & Venables, 1999).

No entanto, é importante notar que os efeitos do IDE não são uniformemente positivos, podendo variar em função do tipo de investimento, do setor económico e mesmo das políticas e das características do país anfitrião (Lipsey, 2002). É aqui que a ação da diplomacia económica regional se torna decisiva: não apenas para atrair investimento, mas para selecionar projetos e empresas que possam potenciar os recursos endógenos e maximizar os efeitos de spillover positivos. Conclui-se, assim, que a capacidade de um território para se desenvolver no cenário global depende de uma abordagem integrada que articule o fortalecimento das suas condições internas de competitividade com uma estratégia de promoção externa inteligente e focada.

1.6 Síntese Conclusiva

A evolução da diplomacia económica para modelos mais descentralizados e colaborativos reflete as dinâmicas da globalização e da crescente complexidade das relações internacionais, bem como as limitações do modelo estatal clássico em responder eficazmente aos desafios do desenvolvimento territorial. A emergência da diplomacia territorial e da paradiplomacia revela, assim, o crescente e relevante

papel dos territórios subnacionais na captação de investimento externo, na internacionalização das economias locais e na construção de redes internacionais orientadas para a especialização inteligente.

Todavia, esta transição não tem sido isenta de tensões, pois a proliferação de atores e a sobreposição de competências colocam desafios à coerência estratégica da ação externa, evidenciando défices de coordenação e, por vezes, lógicas de rivalidade entre diferentes escalas de governação. Acresce que, apesar das oportunidades oferecidas pela paradiplomacia, nem todos os territórios dispõem das mesmas capacidades institucionais, recursos ou capital relacional para exercer essa projeção de forma eficaz. Assim, a consolidação da diplomacia territorial exige reconhecimento político, mecanismos que assegurem a capacitação e uma clarificação institucional que assegure um contributo efetivo para o desenvolvimento sustentável e coeso dos territórios.

2. A Região Alentejo: Contexto e Potencial Estratégico

Esta secção tem por objetivo enquadrar a Região Alentejo no contexto da diplomacia económica territorial, enquanto espaço territorial com especificidades estruturais e potencialidades estratégicas relevantes. Para tal, procede-se a uma breve caracterização territorial e socioeconómica do Alentejo, evidenciando os principais indicadores demográficos, económicos e de desenvolvimento. De seguida, analisa-se a sua estrutura produtiva e identificam-se os setores que têm revelado maior potencial de valorização, à luz das prioridades regionais e das dinâmicas de especialização inteligente. Serão igualmente identificadas e apresentadas as principais infraestruturas disponíveis, os recursos endógenos mais relevantes e as capacidades institucionais e empresariais que, na sua interação, moldam a competitividade regional. Por fim refletimos sobre as principais oportunidades e constrangimentos que a região enfrenta no que respeita à internacionalização da sua economia e à sua capacidade de atrair investimento externo, aspectos que são cruciais para a definição de estratégias eficazes de promoção externa.

2.1 Caracterização Territorial e Socioeconómica da Região

A compreensão do potencial estratégico da Região Alentejo exige, em primeiro lugar, uma análise detalhada do seu contexto territorial e socioeconómico. Esta caracterização fornece as bases necessárias para identificar e avaliar os desafios e as oportunidades deste território no âmbito da sua eventual internacionalização, revelando as dinâmicas estruturais, as tendências demográficas e os indicadores-chave que moldam e condicionam a realidade económica e social da região.

O Alentejo, correspondendo a cerca de 30% da superfície de Portugal continental, estende-se por vastas planícies desde a costa atlântica até à fronteira com a Espanha, o que lhe confere uma posição geográfica estratégica. No entanto, a região é marcada por uma baixa densidade populacional e por fenómenos persistentes de despovoamento e envelhecimento demográfico, que colocam sérios desafios à coesão territorial (INE, 2024; CCDR Alentejo, 2023).

Na realidade, com cerca de 23 habitantes por km², o Alentejo apresenta uma das densidades populacionais mais baixas da União Europeia, acompanhada por um índice de envelhecimento significativamente superior à média nacional (PORDATA, 2023). A esta realidade junta-se uma crónica incapacidade de reter a sua população, em particular os jovens qualificados, que procuram oportunidades noutros centros urbanos. É esta combinação de fatores que leva a que a própria Comissão Europeia identifique o Alentejo como uma das regiões europeias em "armadilha de desenvolvimento de talento" (talent development trap) (ADRAL, 2024).

Do ponto de vista económico, o Alentejo evidencia um Produto Interno Bruto (PIB) *per capita* que se tem mantido consistentemente abaixo da média nacional. Segundo os dados mais recentes, em 2023, o PIB *per capita* da região situou-se em 83,5% da média de Portugal e em apenas 65% da média da União Europeia, o que reflete os desafios de convergência que o território enfrenta (Eurostat, 2025).

Esta realidade regional mascara, contudo, profundas assimetrias internas. A sub-região do Alentejo Litoral, impulsionada pelo complexo industrial e portuário de Sines, apresenta um dinamismo económico significativamente superior, com um PIB *per capita* que atingiu 115% da média nacional em 2023. Em forte contraste, as sub-regiões do interior, como o Alto Alentejo e o Baixo Alentejo, registaram valores de apenas 74% e 78% da média nacional, respetivamente, evidenciando a fratura entre uma faixa costeira mais desenvolvida e um interior mais vulnerável e dependente de setores tradicionais (INE, 2025).

Os indicadores de desenvolvimento social refletem igualmente esta realidade dual: a população residente no Alentejo apresenta níveis de qualificação inferiores à média nacional. Em 2024, apenas 20,8% da população com 15 ou mais anos possuía o ensino superior, um valor significativamente abaixo da média de Portugal (29,5%). Em contrapartida, a percentagem da população com, no máximo, o ensino básico era de 48,2% na região, superior aos 40,1% registados a nível nacional (PORDATA, 2025). A estes fatores juntam-se um índice de competitividade regional moderado e uma forte dependência de investimento público, nomeadamente ao abrigo de fundos europeus (OECD, 2022; European Commission, 2023). Este enquadramento territorial e socioeconómico constitui um fator estruturante que condiciona, mas também estimula, estratégias de internacionalização focadas na valorização de recursos endógenos.

2.2 Estrutura Produtiva e Setores Estratégicos

Partindo do enquadramento territorial e socioeconómico, torna-se essencial aprofundar a análise da estrutura produtiva da região. A identificação dos setores estratégicos que alicerçam a economia regional permite compreender as suas dinâmicas de especialização, os fatores de competitividade e os domínios prioritários para a inserção do Alentejo nas redes económicas globais, com especial atenção aos setores Aeroespacial, Digital e do Turismo, que constituem o núcleo empírico desta dissertação.

A estrutura produtiva do Alentejo reflete uma especialização histórica em atividades primárias, com a agricultura a ocupar um lugar central. A instalação do regadio de Alqueva nas últimas décadas transformou profundamente esta realidade, impulsionando culturas intensivas de elevado rendimento, como o olival, a vinha e os frutos secos, e promovendo a atração de investimento nacional e estrangeiro (EDIA, 2023). No entanto, esta reconfiguração agrícola também levanta questões críticas quanto à sustentabilidade ambiental e à concentração fundiária, que desafiam a resiliência dos sistemas produtivos regionais (ICNF, 2023; Oliveira & Pinto-Correia, 2022).

O setor industrial, embora apresente uma menor expressão relativa, evidencia a existência de alguns núcleos relevantes ancorados em recursos naturais, como os materiais de construção, a transformação agroalimentar e a cortiça — setor no qual o Alentejo representa mais de 80% da produção nacional (APCOR, 2023).

Mais recentemente, e em linha com a Estratégia de Especialização Inteligente (EREI Alentejo 2030), têm emergido polos industriais orientados para setores de maior valor acrescentado e com claro potencial de internacionalização. Destacam-se os investimentos em energias renováveis (solar fotovoltaica e hidrogénio verde), o cluster da aeronáutica, nomeadamente em Évora, Grândola e Ponte de Sor, e o polo digital de Sines, com o projeto do data center da Start Campus.

O setor dos serviços tem-se desenvolvido sobretudo em torno do turismo, que conheceu uma expansão significativa, afirmando-se como um destino de excelência reconhecido pela sua autenticidade e valia do seu vasto património. Esta dinâmica contribui para a criação de emprego, embora enfrente desafios de sazonalidade e

de baixa capacidade exportadora das suas microempresas (Turismo de Portugal, 2023).

Em síntese, a estrutura produtiva do Alentejo encontra-se em transição, conjugando setores tradicionais com os novos domínios estratégicos. A aposta nestes setores com potencial exportador — como o agroalimentar sustentável, as energias verdes e os serviços tecnológicos — constitui um eixo central para promover a competitividade externa da região e atrair investimento direto estrangeiro qualificado (CCDR Alentejo, 2023; AICEP, 2024).

2.3 Infraestruturas, Recursos Humanos, Tecnológicos e Institucionais

Os níveis de atratividade e de competitividade da Região Alentejo no contexto da internacionalização dependem, em larga medida, da qualidade e da articulação das suas infraestruturas, e dos vários recursos e capacidades que dispõe. A presença de ativos logísticos estratégicos, como o Porto de Sines, por exemplo, habilita a região como uma plataforma privilegiada para a potencial inserção em cadeias de valor globais, assumindo particular relevância nas transições energética e digital em curso.

O seu porto de águas profundas, com infraestruturas adequadas para movimentações de carga de grande escala — incluindo terminais de contentores, gás natural liquefeito e cabos submarinos para circulação de dados —, representa um vetor crítico para a atração de IDE e para o desenvolvimento de atividades de base tecnológica (Start Campus, 2024; AICEP, 2024). A rede viária e ferroviária tem vindo a ser gradualmente reforçada, com destaque para os investimentos no eixo estratégico Évora–Elvas–Caia, que visa potenciar o transporte de mercadorias no corredor Sines–Madrid. Todavia, persistem ainda alguns constrangimentos de acessibilidade interna (INE, 2024), em especial a infraestrutura associada ao Aeroporto de Beja permanece subutilizada, não obstante o seu potencial logístico (Município de Ponte de Sor, 2023).

No plano dos recursos naturais e tecnológicos, o Alentejo destaca-se pelo seu elevado potencial para produzir energia solar, uma das regiões com melhores perspetivas neste domínio ao nível europeu, e pelo sistema de regadio do

empreendimento de fins múltiplos do Alqueva, que tem permitido a intensificação agrícola. Simultaneamente, a região posiciona-se como um laboratório de soluções energéticas sustentáveis, com projetos emergentes em hidrogénio verde e energia fotovoltaica (EDIA, 2023; CCDR Alentejo, 2023). A esta capacidade energética alia-se uma crescente infraestrutura digital, centrada no Sines Tech - Innovation & Data Center Hub, que serve de polo para projetos tecnológicos e reforça a conectividade internacional da região.

Em termos institucionais e humanos, a presença de estabelecimentos de ensino superior e de centros de investigação, como a Universidade de Évora e os Institutos Politécnicos de Beja e de Portalegre, constitui uma mais-valia relevante. Estas entidades, articuladas através de plataformas como o Parque do Alentejo de Ciência e Tecnologia (PACT) e o Sistema Regional de Transferência de Tecnologia (SRTT), contribuem para o desenvolvimento de competências e para a transferência de conhecimento nos domínios da especialização inteligente regional (CCDR Alentejo, 2023).

Por fim, uma referência para a capacidade de mobilização institucional e de integração em redes de cooperação europeia, como projetos Interreg ou o Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial (AECT), evidencia o compromisso da região com uma estratégia multinível de desenvolvimento, baseada na valorização dos seus recursos e na articulação com agendas europeias e ibéricas (AD&C, 2022).

2.4 Oportunidades e Desafios para a Internacionalização e Atração de IDE

A internacionalização empresarial e a atração de IDE constituem vetores fundamentais para o reforço da competitividade e da coesão territorial do Alentejo. A região dispõe de um conjunto significativo de vantagens competitivas que a posicionam como um território estratégico, nomeadamente o seu enquadramento geográfico privilegiado, a presença de infraestruturas logísticas de alto valor — como o já referido Porto de Sines — e um ecossistema crescente de especialização inteligente orientado para setores sustentáveis e tecnologicamente avançados (AICEP, 2024; CCDR Alentejo, 2023).

Neste contexto, áreas como as energias renováveis, a agroindústria sustentável, a aeronáutica e os serviços digitais surgem como domínios de especialização com elevado potencial. O apoio da União Europeia, através de programas operacionais como o Alentejo 2030, constitui uma alavanca importante para fortalecer o tecido empresarial e melhorar o ambiente de negócios (AD&C, 2022; Comissão Europeia, 2022).

Porém, apesar deste potencial, a performance da região na atração de IDE tem sido modesta quando comparada com o contexto nacional. Dados da OCDE indicam que o Alentejo, excluindo alguns mega-investimentos muito concentrados no seu litoral, representa ainda uma percentagem reduzida do stock total de IDE em Portugal, evidenciando um desfasamento entre o potencial dos seus ativos e a sua efetiva capacidade de captação (OECD, 2023).

Estas oportunidades não aproveitadas coabitam com outros desafios persistentes e estruturais. Com efeito, a escassez de mão de obra qualificada, associada à baixa densidade populacional, e a oferta limitada de serviços avançados comprometem a atratividade da região face a outros mercados concorrentes. A capacidade institucional para gerir processos complexos de licenciamento e as barreiras burocráticas são igualmente apontadas como fatores críticos (OECD, 2023; Banco de Portugal, 2024).

A abordagem à internacionalização no Alentejo deve, por isso, articular políticas de promoção externa com estratégias internas de capacitação territorial. A atração de IDE só será eficaz e sustentável se for acompanhada por medidas orientadas para a retenção de talento, reforço das infraestruturas digitais e qualificação dos recursos humanos. Uma estratégia territorial integrada e de cariz multinível, que valorize os ativos regionais e mitigue os défices estruturais, é essencial para consolidar a posição do Alentejo no cenário global e assegurar um desenvolvimento económico mais resiliente e inclusivo.

2.5 Síntese Conclusiva

A análise efetuada às características existentes na Região Alentejo evidencia um território marcado por contrastes significativos, onde persistem fragilidades estruturais, nomeadamente demográficas, coexistindo com ativos estratégicos de

categoria mundial. A sua estrutura socioeconómica, ainda bastante condicionada por assimetrias históricas, tem vindo a registar nos últimos anos algumas dinâmicas de reconfiguração impulsionadas por setores emergentes e de elevado potencial, como sejam as energias renováveis, a aeronáutica e os serviços digitais, alavancados por investimentos em infraestruturas logísticas, de conectividade e de conhecimento.

Todavia, subsistem desafios estruturais que condicionam a sua dinâmica de internacionalização e de captação de investimento, incluindo os significativos défices de qualificação e uma massa crítica empresarial ainda insuficiente. Neste quadro, a valorização dos recursos endógenos e a consolidação de nichos de especialização inteligente, articulados com adequadas estratégias de diplomacia económica territorial, representam vetores fundamentais para (re)posicionar o Alentejo como um ator competitivo na economia global.

3. A ADRAL enquanto Ator da Diplomacia Económica Regional

No contexto da promoção do desenvolvimento económico do Alentejo, a ADRAL tem procurado assumir um papel central enquanto agente promotor e facilitador da diplomacia económica regional. A sua atuação tem-se orientado para potenciar a atratividade da região em setores estratégicos, promover a internacionalização das empresas locais e fomentar a captação de investimento externo de forma seletiva.

Nesta secção, será apresentada uma breve caracterização institucional da ADRAL e da sua estrutura orgânica, seguida da análise dos principais traços da sua estratégia de promoção externa e dos instrumentos e parcerias várias mobilizadas para esse propósito. Finalmente, será destacada a iniciativa “Invest in Alentejo”, enquanto exemplo emblemático do seu esforço de afirmação da região nos mercados internacionais.

3.1 Breve Caracterização Institucional da ADRAL

Constituída legalmente em 1998 e enquadrada pelo Decreto-Lei n.º 88/99, a ADRAL – Agência de Desenvolvimento Regional do Alentejo, S.A. define-se como uma “plataforma de interface de dinamização do desenvolvimento regional” (ADRAL, 2024:3). Trata-se de uma entidade de capitais maioritariamente públicos, com estrutura societária mista, agregando municípios, comunidades intermunicipais, instituições de ensino superior, associações empresariais e outros agentes relevantes da região. Esta configuração híbrida tem permitido à ADRAL desenvolver um modelo de governação colaborativa, assente na valorização de parcerias público-privadas, integrando mesmo parcerias entre entidades públicas distintas, orientadas para a implementação de projetos com impacto regional.

A sua missão central consiste no “desenvolvimento económico e social da região Alentejo através da cooperação com os demais agentes no território, numa posição de interface entre parceiros, políticas e recursos” (ADRAL, 2024:4). Neste sentido, a Agência tem procurado atuar como dinamizador de sinergias territoriais, articulando políticas regionais, nacionais e europeias com os recursos e potencialidades endógenas do Alentejo.

Entre os objetivos estratégicos da ADRAL, assumem particular relevância aqueles que se relacionam com a promoção externa e a internacionalização empresarial, como seja o “fomento da criação de empresas, de atração do investimento nacional e estrangeiro, da inovação tecnológica e de transferência de tecnologias”, bem como a “divulgação dos recursos e atividades da Região” e a “promoção do trabalho em rede, nacional, transfronteiriço e internacional” (ADRAL, 2024:4–5).

Tendo por base estas orientações e propósitos, a Agência tem tentado consolidar a sua posição enquanto “porta de entrada na Região”, assumindo-se como interlocutor preferencial e qualificado para investidores, parceiros institucionais e organismos internacionais, com uma atuação estratégica no exercício de atividades de lobbying em centros de poder e decisão como sejam, por exemplo, Bruxelas e Lisboa.

A estrutura orgânica e funcional da ADRAL, expressa na figura 1, reflete a sua missão de articulação e coordenação territorial. A nível da governação, a Agência é gerida por um Conselho de Administração, composto por representantes dos principais acionistas institucionais⁴, e por um Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização e controlo interno. O funcionamento quotidiano da Agência está a cargo de uma Direção Executiva, apoiada por equipas técnicas especializadas, organizadas por áreas temáticas e projetos.

Esta estrutura tem revelado alguma flexibilidade, procurando dar uma resposta eficaz às dinâmicas regionais, mormente por via de uma gestão integrada de iniciativas nos domínios da internacionalização empresarial, na inovação, na transição digital, na sustentabilidade, no empreendedorismo e na cooperação territorial. A presença territorial da ADRAL é complementada por unidades de apoio local e gabinetes de projeto, facilitando a proximidade aos diferentes territórios do Alentejo e assegurando uma intervenção coerente e adaptada às especificidades infra-regionais (ADRAL, 2024).

⁴ A composição do Conselho de Administração materializa a natureza de parceria da agência. Esta estrutura, que agrupa representantes do poder local (municípios, CIMs), do sistema científico e tecnológico (instituições de ensino superior) e do tecido empresarial (associações), implementa um modelo de governação que se aproxima da lógica da "Hélice Tripla" (Academia-Indústria-Governo). Garante, assim, um alinhamento estratégico entre as políticas públicas e as necessidades do mercado, ao mesmo tempo que potencia a transferência de conhecimento para a economia regional.

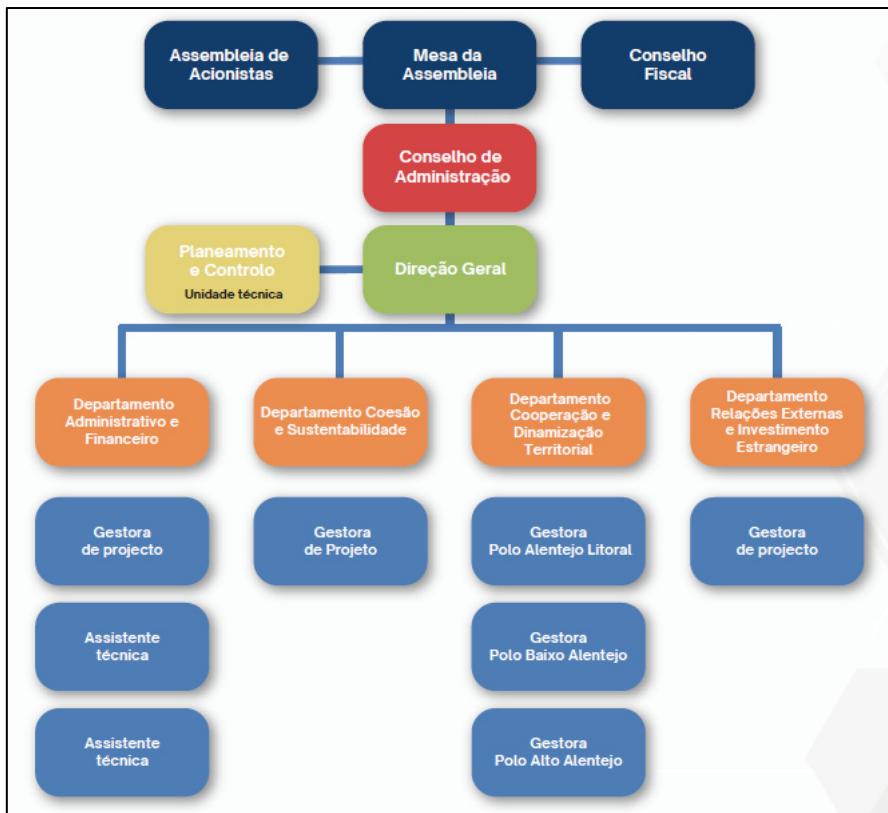


Figura 1 - Organigrama da ADRAL em 2024

3.2 Estratégia de Promoção Externa e Internacionalização

A ADRAL concretiza a sua missão e os seus objetivos através de um conjunto de atividades e projetos, com um foco particular nas vertentes da diplomacia económica, que, em termos gerais, visam reforçar a presença do Alentejo nos mercados globais.

No domínio da atração de IDE, a Agência assume um papel proativo na promoção da região como um destino atrativo para os investidores. A sua atuação assenta numa “abordagem estratégica inteligente dos mercados” (ADRAL, 2024:16), alinhada com as características competitivas do tecido empresarial regional e com os seus recursos endógenos mais característicos. Esta abordagem reconhece que a promoção externa deve ser sustentada por uma estratégia de marketing territorial multissetorial, que valorize as especificidades do Alentejo (ADRAL, 2024:16).

Paralelamente, a ADRAL desenvolve uma abordagem integrada de apoio à internacionalização das empresas e à promoção das exportações. Atua como intermediária e facilitadora, prestando apoio às empresas locais no acesso a novos

mercados, através da disponibilização de informação qualificada, capacitação para o marketing internacional e assistência técnica nos processos de internacionalização (ADRAL, 2024:5).

Uma dimensão marcante desta atuação é a sua forte participação em projetos de cooperação territorial (de natureza transfronteiriça, transnacional e internacional), nomeadamente no âmbito dos programas comunitários EUROACE, Interreg, Horizon Europe, Erasmus+, entre outros. Estes projetos têm procurado contribuir para a criação de redes de conhecimento e para o fortalecimento das respetivas capacidades exportadoras das empresas regionais. São exemplos desta abordagem, os projetos Indupymes 4.0, Prototyping Export AAA e Nautical Alentejo Go International, todos com foco preferencial na promoção externa de setores estratégicos para o Alentejo (ADRAL, 2024:6).

Adicionalmente, a ADRAL tem orientado a sua atividade para estimular a internacionalização de cadeias de valor consideradas prioritárias para o desenvolvimento económico regional – como sejam os setores agroalimentar, a aeronáutica, o turismo e economia do mar, promovendo iniciativas e consolidando parcerias que incentivem e potenciem a competitividade externa desses setores (ADRAL, 2024: 21).

Em síntese, a ADRAL tem-se focado numa estratégia que procura ser coerente e articulada de diplomacia económica, centrada na atração de investimento externo e no apoio à internacionalização das empresas da região. Para tal, tem apostado numa abordagem estratégica dos mercados-alvo e em ações de marketing territorial multisectorial, posicionando a região como um destino competitivo e atrativo. A par, tem disponibilizado apoio técnico e Know-how às empresas locais para facilitar o acesso a mercados externos, promovendo a sua inserção em redes de cooperação europeias e internacionais. Esta estratégia tem contribuído para reforçar a presença do Alentejo no panorama económico global, articulando recursos, competências e oportunidades de financiamento

3.3 Instrumentos e Parcerias de Intervenção

Para operacionalizar a sua estratégia de promoção externa e de internacionalização, cujos traços gerais antes referimos, a ADRAL mobiliza um conjunto diversificado de instrumentos e parcerias.

No que respeita à atração de investimento, a Agência presta apoio técnico e especializado a agentes locais e investidores, assegurando o “acompanhamento local de investidores externos enquanto facilitadora dos contactos com entidades na Região e tutelas setoriais” (ADRAL, 2024:16). Esta atuação de proximidade tem sido determinante para reduzir barreiras à entrada e acelerar processos de instalação de novos investimentos.

Ao nível da cooperação e representação externa, a ADRAL participa ativamente em redes europeias e internacionais, com destaque para a EURADA – European Association of Development Agencies e a ERRIN – European Regions Research and Innovation Network. Estas redes funcionam como “canais privilegiados para atração de recursos financeiros para o território e valorização deste no plano externo” (ADRAL, 2024:15).

A presença da ADRAL em Bruxelas, onde dispõe de uma representação física e humana permanente, fortalece a sua capacidade de lobbying institucional para identificar e monitorizar oportunidades de financiamento europeu. A sua participação na direção e no comité executivo da EURADA (ADRAL, 2024:17–18) é um exemplo claro do seu envolvimento ativo na defesa dos interesses da região em contextos internacionais.

No plano regional, a ADRAL coordena a Rede de Incubadoras do Alentejo, que funciona como infraestrutura de suporte à inovação e ao empreendedorismo, promovendo o apoio à criação de empresas que revelem potencial de crescimento e de internacionalização das suas atividades. Adicionalmente, a Agência, enquanto entidade certificada no âmbito do programa Startup Visa, tem acolhido e apoiado empreendedores estrangeiros que revelem interesse em desenvolver atividades empresariais em Portugal (ADRAL, 2024: 18-20).

Em suma, para implementar eficazmente a sua estratégia, a ADRAL tem recorrido a uma rede diversificada de instrumentos operacionais e uma vasta gama de parcerias institucionais. Destaca-se o seu papel de facilitadora no acompanhamento

de investidores, a sua atuação como intermediária no acesso a oportunidades de financiamento europeu e a sua presença estratégica em centros de decisão. As parcerias internacionais, a coordenação de redes regionais e a sua certificação em alguns domínios ampliam a sua capacidade de intervenção, conferindo-lhe uma dimensão operacional robusta e integrada ao serviço do desenvolvimento económico regional.

3.4 A Iniciativa “Invest in Alentejo”

A operacionalização da estratégia de promoção externa da ADRAL tem sido materializada, de forma proeminente, através da iniciativa "Invest in Alentejo"⁵, um projeto financiado pelo Sistema de Apoio às Ações Coletivas – Internacionalização, no âmbito do programa Alentejo 2020. Esta iniciativa constituiu o instrumento mais emblemático da atuação da Agência no período recente, funcionando como a plataforma central através da qual se concretizam as ações de diplomacia económica que serão analisadas na secção seguinte.

Este projeto tem visado posicionar o Alentejo como um destino de excelência para o investimento, com o objetivo explícito de "aumentar o reconhecimento internacional dos setores estratégicos", "promover o potencial regional" e "reforçar a internacionalização das empresas" (ADRAL, s.d.). Para tal, a sua atuação assenta na construção de uma narrativa territorial atrativa, visível em slogans como "Alentejo: não há melhor lugar para investir", e na implementação de ações de prospeção e captação ativa de investimento. Estas ações focam-se em seis eixos estratégicos claramente definidos: Aeronáutica, Agroindústria, Digital, Energia, Portos & Logística e Turismo.

O modelo de governação do "Invest in Alentejo" reflete a abordagem de parcerias da ADRAL, atribuindo a liderança de cada eixo a entidades com competências setoriais: o Município de Ponte de Sor (Aeronáutica), a EDIA (Agroindústria), a ARPTA (Turismo) e o consórcio de Sines, liderado pela aicep Global Parques (Portos & Logística, Digital e Energia). Através da sua plataforma digital, a iniciativa disponibiliza um conjunto de ferramentas de apoio, como o "Dossier de Atração de

⁵ Para mais informações, consultar o site oficial da iniciativa em <https://investinalentejo.pt/pt/>

"Investimento" e o "Guia de Apoio ao Investidor", funcionando como um ponto de contacto centralizado para investidores.

Deste modo, como claramente ficou exemplificado pela iniciativa "Invest in Alentejo", a ADRAL procura reforçar o seu papel como agente de diplomacia económica regional, facilitando o diálogo com entidades locais e promovendo um ambiente favorável à instalação de novos projetos empresariais.

3.5 Síntese Conclusiva

A atuação da ADRAL enquanto ator da diplomacia económica regional evidencia o seu papel estratégico na projeção do Alentejo no contexto nacional e internacional. Através de uma abordagem que articula as vertentes da promoção externa, da captação de investimento e do apoio à internacionalização das empresas, a Agência tem-se posicionado como uma interface entre território, investidores e centros de decisão política e económica. A sua capacidade de mobilizar instrumentos ajustados, estabelecer parcerias multilaterais e participar ativamente em redes europeias tem contribuído para reforçar a sua legitimidade institucional e o seu reconhecimento operacional.

Projetos multidisciplinares e multiagentes como o "Invest in Alentejo" mostram a consolidação de uma visão de desenvolvimento assente na valorização das potencialidades regionais, no empreendedorismo e na inserção do Alentejo nas dinâmicas globais. Tal, confirma a ADRAL como um agente central na promoção de um território mais competitivo, atrativo e internacionalizado.

4. Análise Detalhada da Estratégia e Ações de Promoção Externa da ADRAL

Tendo analisado o enquadramento institucional, os objetivos estratégicos e o papel geral da ADRAL, enquanto agente de promoção externa e internacionalização no contexto da paradiplomacia regional, importa agora aprofundar a avaliação das suas ações concretas. Esta análise visa compreender como é que a Agência operacionaliza a sua estratégia no terreno, procurando identificar os instrumentos utilizados, as áreas de foco e os resultados reportados.

Num primeiro momento, dar-se-á particular destaque à iniciativa "Invest in Alentejo", um projeto específico implementado pela ADRAL e financiado no âmbito do Alentejo 2020, que a própria Agência apresenta como central na sua estratégia recente de promoção da região como destino para IDE. A análise desta iniciativa permitirá ilustrar de forma mais detalhada os métodos e as parcerias mobilizadas pela ADRAL na sua vertente de atração de IDE.

Posteriormente, e reconhecendo a diversidade económica da região Alentejo e a importância de abordagens setoriais na promoção externa, a análise incidirá sobre a atuação da ADRAL em setores específicos identificados pela ADRAL e pelos seus parceiros como estratégicos para a região. Este detalhe setorial é fundamental para perceber eventuais diferenciações na abordagem da Agência e para avaliar a adequação das suas ações às particularidades e potencialidades de cada setor chave no contexto alentejano.

Após o enquadramento institucional da ADRAL e a definição dos seus objetivos estratégicos, importa aprofundar a análise das ações concretas através das quais a Agência operacionaliza a sua estratégia no terreno. No âmbito da sua missão, a ADRAL tem vindo a concentrar a sua atuação externa em setores estratégicos com elevado potencial de crescimento, numa orientação assente na lógica de especialização inteligente. O objetivo tem sido mobilizar recursos, atrair investimento e apoiar a consolidação de cadeias de valor com vocação internacional.

Os setores aeroespacial e de defesa, digital e do turismo constituem três pilares fundamentais dessa estratégia, representando domínios prioritários de intervenção. A análise destes três setores, que se segue, permitirá compreender e avaliar as

dinâmicas diferenciadas, mas complementares, da atuação da ADRAL no processo de afirmação do Alentejo como uma região inovadora, competitiva e atrativa a nível nacional e europeu. O estudo incidirá particularmente sobre as ações desenvolvidas no âmbito da iniciativa "Invest in Alentejo", o principal instrumento através do qual estas ações foram implementadas.

4.1 Setor Aeroespacial e de Defesa

O setor Aeroespacial e de Defesa (AED) representa uma aposta estratégica de médio e longo prazo para o desenvolvimento do Alentejo, beneficiando da presença de infraestruturas únicas no território, como o Aeroporto de Beja ou o Aeródromos de Ponte de Sor e de Évora, bem como da existência de clusters tecnológicos emergentes e de uma base crescente de recursos humanos qualificados. A ADRAL tem procurado desempenhar um papel relevante na consolidação deste setor, através da mobilização de parcerias, apoio à instalação de empresas e integração da região em redes internacionais de inovação e indústria aeroespacial. Este eixo de promoção externa contribui para reposicionar o Alentejo enquanto território tecnológico de futuro, reforçando o seu papel na economia do conhecimento e na autonomia estratégica europeia.

4.1.1 Enquadramento Nacional e Regional do Setor

O setor AED em Portugal abrange um leque diversificado de áreas conexas, que vão desde a aeronáutica aos sistemas espaciais e à indústria de defesa (AED, 2023). Embora de dimensão relativamente pequena no contexto europeu, o setor tem demonstrado um dinamismo crescente e um impacto económico cada vez mais relevante. De acordo com os dados mais recentes da AED Cluster Portugal, em 2023, o setor atingiu um volume de negócios de 2,9 mil milhões de euros e empregava diretamente mais de 26.500 pessoas, revelando um crescimento significativo face aos anos anteriores. Este crescimento continua a ser fortemente impulsionado pelas exportações, que representam mais de 85% do volume total de

vendas, com destaque para os mercados europeus como Espanha, França e Alemanha (Gabinete de Estratégia e Estudos, 2024).

Dentro deste panorama nacional, a região Alentejo tem emergido como um polo de desenvolvimento promissor e de relevo. O impulso significativo do setor na região resulta de uma cooperação estratégica entre o território, a indústria e a Investigação e Desenvolvimento (I&D), alinhada com a Estratégia Regional de Especialização Inteligente (EREI) (ADRAL, 2024). Esta abordagem concertada tem sido fundamental para a consolidação de um *cluster* Aeroespacial Alentejo, que articula os polos de Beja, Évora, Grândola e Ponte de Sor.

O crescimento deste cluster tem sido impulsionado, de forma decisiva, pela captação de IDE de elevado valor. A instalação na região de empresas relevantes no setor como a Aernnova, a Sevenair, a Lauak e a Mecachrome funciona como um catalisador para novos investimentos e tem sido crucial na estratégia de promoção internacional do setor (ADRAL, 2024). O dinamismo e a atratividade da região são ainda evidenciados por projetos futuros, como é o caso da Agenda Mobilizadora Aero.Next Portugal. Este projeto prevê um investimento de 121 milhões de euros para a produção da primeira aeronave portuguesa, dos quais 75 milhões (cerca de 61%) serão aplicados diretamente no Alentejo, nomeadamente nos polos de Ponte de Sor e Évora (Consórcio Aero.Next Portugal, 2023).

4.1.2 Infraestruturas, Clusters e Recursos Humanos

A atratividade do Alentejo para o setor AED assenta num conjunto integrado de infraestruturas modernas, num ecossistema de inovação dinâmico e na disponibilidade de recursos humanos qualificados. A região concentra importantes infraestruturas de apoio que são pilares para a sua afirmação, com particular destaque para o Aeródromo Municipal de Ponte de Sor. Esta é considerada uma infraestrutura vital e um dos motores do cluster aeronáutico, tendo sido alvo de medidas públicas para atrair empresas e investimentos (ADRAL, 2024; Município de Ponte de Sor, 2023). A esta infraestrutura juntam-se os Parques de Indústria Aeronáutica (PIA) em Beja, Évora e Grândola, bem como o Aeroporto Internacional de Beja, que contribuem de forma significativa para o crescimento do setor (Município de Ponte de Sor, 2023).

Estas infraestruturas físicas são articuladas por um ecossistema de inovação que promove a colaboração e a transferência de conhecimento. O Sistema Regional de Transferência de Tecnologia (SRTT) é um elemento central neste processo, promovendo uma visão integrada da capacidade científica e gerando parcerias que apoiam o empreendedorismo e a investigação (ADRAL, 2024). A região demonstra uma evidente capacitação e preparação técnica dos seus agentes, como são os casos dos municípios e de organismos de interface, contribuindo para criar condições de excelência no acolhimento de investimentos de alta intensidade tecnológica.

Este ecossistema é suportado pela existência de competências emergentes e recursos humanos altamente qualificados, capazes de responder aos desafios da instalação de empresas inovadoras. A difusão internacional destas condições — a oferta integrada de infraestruturas, um cluster dinâmico e talento qualificado — é um aspecto fundamental da estratégia de desenvolvimento regional para o setor (ADRAL, 2024).

4.1.3 Intervenção da ADRAL e Resultados Obtidos

Assumindo o seu papel de agente agregador e facilitador como vetor estratégico, a intervenção da ADRAL no setor aeroespacial tem sido central para a consolidação do *cluster* no Alentejo. A sua atuação foca-se na constituição de parcerias alargadas, nomeadamente com os municípios dos polos de Beja, Évora, Grândola e Ponte de Sor, visando a atração de IDE e o fortalecimento da competitividade das empresas regionais. O principal instrumento para esta intervenção tem sido a iniciativa "Invest in Alentejo", por via da qual a Agência promove internacionalmente os setores-chave da referida EREI.

As ações concretas da ADRAL materializaram-se numa presença consistente em eventos de relevo estratégico para o setor. A Agência marcou presença em várias edições do **Portugal Air Summit** (2020, 2021 e 2022), onde organizou seminários, promoveu debates sobre a atração de investimento para a região e apresentou a iniciativa a um público especializado.

A nível internacional, a ADRAL promoveu missões de alto perfil, como a participação no **Dubai Air Show / Expo Dubai** (novembro de 2021), em colaboração com o

Município de Ponte de Sor, para apresentar as oportunidades de investimento a multinacionais do setor. Outra intervenção de destaque foi a presença no **Farnborough International Airshow** (julho de 2022), um dos maiores eventos mundiais da indústria, onde a ADRAL integrou o *stand* português em conjunto com o Município de Ponte de Sor, a AED Cluster Portugal e a OGMA. A estratégia da ADRAL integra ainda a participação em outros projetos europeus, como o "AERIS PLUS" e o "INDUPYMES 4.0", para reforçar a competitividade transfronteiriça e a digitalização das PME do setor.

Estas intervenções produziram resultados observáveis e significativos. Um dos mais relevantes foi a assinatura, durante a missão ao Dubai, de um **memorando de entendimento com a PLM Middle East para a criação do programa "Accelera"**, uma plataforma de incubação e aceleração de empresas e *startups* nas áreas da aviação e turismo, com sede em Ponte de Sor. Outro resultado de grande impacto, solidificado durante o Portugal Air Summit de 2022, foi o anúncio da instalação em Ponte de Sor da **linha de montagem da primeira aeronave portuguesa, o LUS 222**. Este mesmo evento gerou um volume de potencial de negócio superior a 150 milhões de euros. De acordo com a avaliação da própria agência, a anterior iniciativa "Invest in Alentejo" conseguiu converter um investimento de 890 mil euros em mais de 10 milhões de euros de investimento para a região , contribuindo diretamente para a consolidação da indústria aeronáutica local e para a "formação de uma ampla parceria de colaboração com as organizações-chave do cluster aeroespacial local".

Tabela 1 - Quadro-Resumo: Missões e Atividades - Invest in Alentejo – no Setor Aeroespacial

Evento / Missão	Local e Data	Entidade Promotora / Participante	Principais Atividades	Objetivos Estratégicos	Resultados / Impacto
Portugal Air Summit 2020	Ponte de Sor, 2020	ADRAL	Organização do seminário 'Hidrogénio e o Futuro da Aviação'	Promover inovação e sustentabilidade no setor da aviação	Posicionamento regional no debate sobre o futuro da aviação
Portugal Air Summit 2021	Ponte de Sor, outubro 2021	Invest in Alentejo / ADRAL	Stand próprio, mesa-redonda multisectorial com eixos estratégicos	Reforçar atratividade do Alentejo para investimento internacional	Participação de entidades internacionais; reforço do networking institucional
Portugal Air Summit 2022	Ponte de Sor, outubro 2022	ADRAL	Apresentação da iniciativa 'Invest in Alentejo', foco na aeronáutica	Valorizar o cluster aeronáutico do Alentejo	122 parceiros, 100+ expositores, +150M€ em negócios; anúncio do LUS 222
Dubai Air Show / Expo Dubai	Dubai, novembro 2021	Invest in Alentejo / Município de Ponte de Sor	Missão institucional, reuniões B2B, seminário na Expo, memorando do programa Accelera	Atrair investimento estrangeiro; criar plataforma de aceleração empresarial	Cooperação com PLM Middle East; fundação do programa Accelera
Farnborough Airshow 2022	Farnborough (UK), julho 2022	Invest in Alentejo / Município de Ponte de Sor / AED / OGMA	Participação com stand conjunto português, promoção do Alentejo como destino competitivo	Internacionalizar o cluster aeronáutico do Alentejo	Aumento de visibilidade internacional; promoção das vantagens regionais

Fonte: Elaboração própria com base em Relatório Final de Execução do projeto "Invest in Alentejo"

4.1.4 Avaliação pelas Partes Interessadas

A avaliação da pertinência e do impacto das ações de promoção externa desenvolvidas pela ADRAL é complementada pelas perspetivas apresentadas pelos atores institucionais diretamente envolvidos, cujas declarações oferecem uma apreciação qualitativa sobre a importância estratégica e os resultados percebidos das intervenções.

Os intervenientes sublinham a importância da abordagem colaborativa e estratégica. Hugo Hilário, Presidente da Câmara Municipal de Ponte de Sor, enfatiza que a presença em feiras internacionais como a de Farnborough resulta de um esforço contínuo para promover as vantagens competitivas da região, que incluem as infraestruturas, o custo dos terrenos, a localização, os recursos humanos e a qualidade de vida. Esta visão foi partilhada por João Grilo, Presidente da ADRAL, que avalia positivamente o impacto da iniciativa "Invest in Alentejo", afirmando que esta contribuiu "positivamente para consolidar a indústria na região", resultando na "formação de uma ampla parceria de colaboração com as organizações-chave do cluster aeroespacial local".

As missões e eventos são valorizados pela sua capacidade para criar sinergias e reforçar o posicionamento do Alentejo. A participação no Portugal Air Summit foi vista como um meio para "abordar a visão holística da estratégia para a atração de investimento", enquanto a missão ao Dubai é destacada pelos seus resultados concretos, como a assinatura do memorando para a criação do programa Accelera. Segundo João Grilo, a ADRAL tem conseguido "materializar" o conceito de desenvolvimento regional, exemplificando com o facto de a Agência já ter multiplicado por dez o investimento recebido do Programa Operacional Regional ao atrair novos projetos para o território.

Em síntese, as perspetivas dos atores institucionais envolvidos revelam uma forte convicção sobre a relevância e o sucesso das ações da ADRAL para o desenvolvimento e internacionalização do setor aeroespacial. No entanto, é de salientar que esta avaliação reflete tão só a perspetiva das entidades promotoras e executoras das ações, carecendo de uma análise com dados mais consolidados sobre o impacto direto no tecido empresarial privado.

4.1.5 Síntese Conclusiva

A intervenção da ADRAL no setor aeroespacial e de defesa exemplifica uma estratégia de diplomacia económica focada na consolidação e projeção internacional de um cluster emergente. Alavancando as infraestruturas existentes e um modelo de parcerias público-privadas já formalizado, a agência atuou com sucesso como facilitadora e promotora do ecossistema aeronáutico do Alentejo em palcos internacionais de relevo. Os resultados, como a captação de projetos-âncora e a criação de novas plataformas de aceleração, demonstram a eficácia da abordagem. Contudo, à semelhança de outros eixos, a avaliação do impacto real permanece dependente das perspetivas dos promotores, subsistindo o desafio de medir os efeitos de spillover e o benefício direto para o tecido mais vasto de PME regionais.

4.2 Setor Digital

A transição digital constitui um dos pilares centrais da estratégia de desenvolvimento europeia e nacional, sendo encarada como um vetor fundamental para a modernização da economia e para o reforço da competitividade territorial. Neste contexto, e apesar dos desafios internos relacionados com o elevado grau de literacia digital da sua população (ANACOM, 2024), a Região Alentejo tem vindo a posicionar-se como um ator de relevo, capitalizando os seus ativos geoestratégicos para se afirmar como um hub digital de importância atlântica.

Esta secção analisa em detalhe o setor digital enquanto eixo estratégico da ADRAL. Inicia-se com o enquadramento do setor nos contextos nacional e regional, identificando a dualidade existente entre o progresso ao nível do país e as assimetrias em alguns locais. De seguida, são exploradas as dinâmicas de crescimento, com foco no polo de Sines, e os desafios estruturais que persistem. Finalmente, detalha-se a intervenção da ADRAL na promoção do setor, os resultados expressivos alcançados em termos de atração de investimento e a avaliação desta estratégia pelas partes interessadas.

4.2.1 Enquadramento Nacional e Regional

A transição digital constitui um pilar central da estratégia de desenvolvimento da UE, domínio em que Portugal tem demonstrado uma trajetória de progresso assinalável. De acordo com o mais recente Relatório de País da Década Digital, em 2025, 64% da população portuguesa possuía pelo menos competências digitais básicas, um valor que, embora ainda ligeiramente abaixo da média da UE (67%), reflete uma evolução positiva. No que toca às empresas, 85% das PME portuguesas atingiram pelo menos um nível básico de intensidade digital, superando a média da UE (82%), o que demonstra um esforço significativo de modernização do tecido empresarial (Comissão Europeia, 2025).

Contudo, este panorama nacional positivo coexiste com a permanência de significativas assimetrias territoriais, sendo a Região do Alentejo um reflexo dos desafios que persistem. De acordo com o relatório da ANACOM sobre competências digitais, o Alentejo regista um dos níveis mais baixos de literacia digital do país, com apenas 47,8% da população a possuir competências iguais ou acima do nível básico, valor consideravelmente inferior à média nacional de 56%. Este desfasamento reflete-se, igualmente, no tecido empresarial, ainda que de forma mais matizada. No que respeita à conectividade básica, as empresas do Alentejo (com 10 ou mais pessoas ao serviço) acompanham a média nacional, com 97,4% a ter acesso à internet em 2023, um valor muito próximo dos 98,8% registados em todo o país. Contudo, a diferença acentua-se em indicadores de maior intensidade digital. No mesmo ano, apenas 23,3% das empresas alentejanas realizaram vendas através de comércio eletrónico, um valor 5 pontos percentuais abaixo da média nacional de 28,3% (PORDATA, 2024). Estes dados sugerem que, embora a maioria das empresas esteja conectada, o seu nível de maturidade e integração na economia digital é inferior, constituindo um desafio à sua competitividade.

É para responder a este desafio estrutural que foi criada a **Agenda Digital do Alentejo 2030**, a qual estabelece uma estratégia regional liderada por entidades como a ADRAL e a própria CCDR Alentejo. A sua missão é o "desenvolvimento do ecossistema digital e tecnológico da sociedade e das empresas, como alavanca para o desenvolvimento regional". Alinhada com os pilares europeus, a agenda não visa apenas a modernização tecnológica, mas também a promoção da "coesão territorial" e a "valorização dos territórios do interior", utilizando a digitalização como

uma ferramenta para combater as desigualdades e promover um desenvolvimento mais inclusivo (ADRAL & CCDR Alentejo, 2022).

4.2.2 Dinâmicas de Crescimento e Desafios

As dinâmicas de crescimento do setor digital no Alentejo são impulsionadas por uma estratégia deliberada de *top-down*, centrada na criação de infraestruturas de classe mundial para atrair investimento internacional de grande escala. A expectativa é que este investimento gere um efeito de cascata (*spillover*) em toda a economia regional, alinhando-se com os objetivos estratégicos da EREI 2030.

O principal motor desta dinâmica tem sido o **Sines Tech - Innovation & Data Center Hub**, cuja promoção internacional resultou em algumas iniciativas de elevado impacto. A amarração de cabos submarinos de nova geração, como o Equiano (Google) e o 2Africa (Meta/Facebook), posicionou Sines como uma porta de entrada de dados estratégica para a Europa. Este investimento em conectividade foi o catalisador para a atração de outros projetos estruturantes, nomeadamente a construção de *data centers* como o do Start Campus, resultando num volume de investimento privado captado que ascende a 5.835 milhões de euros.

Apesar deste dinamismo, a consolidação do setor digital no Alentejo enfrenta um conjunto de desafios estruturais significativos. O principal e mais premente reside no défice de competências digitais da população, que evidencia um dos mais baixos níveis de literacia digital em Portugal (ANACOM, 2024). Esta falta de capital humano condiciona não só a adoção de serviços digitais pelos cidadãos, mas também a disponibilidade de mão de obra qualificada para as empresas do setor.

Em segundo lugar, a região enfrenta um **duplo fosso digital**. Por um lado, persiste a disparidade no acesso a infraestruturas de alta velocidade entre as zonas urbanas e as vastas áreas rurais. Por outro, emerge um novo fosso funcional entre o polo de excelência de Sines e o restante tecido económico regional, maioritariamente composto por PME de setores tradicionais com um nível de maturidade digital ainda incipiente.

Superar estes desafios, garantindo que os benefícios dos mega-investimentos se disseminam e se consolidam por todo o território, será fundamental para que a

aposta estratégica no digital se materialize num desenvolvimento económico sustentável e inclusivo para toda esta região.

4.2.3 Intervenção da ADRAL e Resultados Obtidos

A intervenção estratégica da ADRAL no setor digital foi direcionada e, tendo-se materializado principalmente através da iniciativa "Invest in Alentejo". O projeto, executado entre outubro de 2020 e setembro de 2023, sofreu uma reprogramação que permitiu reforçar a aposta e alocar mais recursos à promoção do eixo Digital, aproveitando as dinâmicas de investimento que emergiam no território.

A operacionalização desta estratégia foi marcada por uma forte e constante colaboração com a **aicep Global Parques**, entidade gestora da Zona Industrial e Logística de Sines (ZILS), e o foco central da promoção foi o "**Sines Tech - Innovation & Data Center Hub**". A abordagem caracterizou-se pela participação persistente em eventos internacionais de nicho, de elevado valor acrescentado, onde se reúnem os principais decisores da indústria global de dados e telecomunicações (ADRAL, 2023).

As ações concretas incluíram uma presença contínua nos principais certames internacionais do setor, como o **Submarine Networks EMEA** e o **Capacity Europe**, em Londres, e o **Subsea World**, em Marselha. Um momento crucial desta estratégia foi a conferência "**Encontros na ZILS: Sines Tech, EU-Atlantic Data Gateway Platform**", em janeiro de 2022. Organizado pela ADRAL, a aicep Global Parques, este evento serviu de palco para o anúncio de processos em curso para a amarração de quatro novos cabos submarinos em Portugal até 2025, nomeadamente o *Equiano* da Google, o *2Africa* da Meta (Facebook) e o *Medusa* da AFR-IX. Foi igualmente destacado o projeto do *Start Campus*, um *data center* de 3,5 mil milhões de euros, e a criação da "Comunidade Sines Tech" para desenvolver o *cluster* local (ADRAL, 2023).

O resultado mais significativo e quantificável desta intervenção focada e persistente foi a atração de um volume massivo de investimento. A presença constante nos principais palcos da indústria foi fundamental para consolidar a imagem do Sines Tech, culminando na atração de um volume de investimento privado que ascende a **5.835 milhões de euros** (ADRAL, 2023).

Não obstante o facto de os resultados em termos de captação de IDE serem claros quanto à sua forte dimensão, a avaliação do impacto final em termos de criação de emprego qualificado e de efeitos de *spillover* com repercussões efetivas no restante tecido empresarial da região carece ainda de uma análise mais aprofundada.

Tabela 2 - Quadro-Síntese das Missões e Atividades Realizadas – Eixo Digital / Sines Tech (ADRAL)

Missão / Atividade	Local e Data	Objetivos Principais	Resultados e Impacto	Parcerias e Atores Envolvidos
Submarine Networks EMEA 2021	Londres, setembro 2021	Promover Sines como local de amarração de cabos submarinos, após investimento da EllaLink.	Validação da estratégia Sines Tech, contacto com promotores, identificação de novos projetos.	ADRAL, aicep Global Parques
Capacity Europe 2021	Londres, outubro 2021	Continuar promoção do Sines Tech junto de operadores e centros de dados; apresentar vantagens da ZILS.	Reforço da notoriedade da ZILS como destino de projetos de grande escala.	ADRAL, aicep Global Parques
Encontros na ZILS – Sines Tech	Sines, janeiro 2022	Promover cluster digital nacional; anunciar novos cabos submarinos e grandes investimentos em Sines.	Anúncio de 4 novos cabos (Equiano, 2Africa, Medusa); destaque para o Start Campus (3,5 mil M€); criação da Comunidade Sines Tech.	ADRAL, aicep Global Parques
Presença contínua em eventos internacionais	Marselha, Londres (2022–2023)	Consolidar imagem do Sines Tech nos principais fóruns da indústria de cabos submarinos e TIC.	Participação em Subsea World 2022, Capacity Europe 2022, Submarine Networks EMEA 2023; volume de investimento atraído: 5.835 milhões de euros.	ADRAL, aicep Global Parques, Invest in Alentejo

Fonte: Elaboração própria com base em Relatório Final de Execução do projeto "Invest in Alentejo"

4.2.4 Avaliação pelas Partes Interessadas

A avaliação da pertinência e do impacto das ações de promoção externa no setor digital é reforçada pela análise das perspetivas dos principais atores institucionais envolvidos, nomeadamente da própria ADRAL e da sua parceira estratégica neste domínio, a aicep Global Parques. As suas declarações, emitidas ao longo da

execução da iniciativa "Invest in Alentejo", revelam uma visão estratégica consistente e um alinhamento total entre os promotores.

Desde as primeiras missões, a ambição foi claramente assumida. José Calixto, então Presidente da ADRAL, destacou o compromisso em posicionar o Alentejo "enquanto exemplo de excelentes condições para acolher os grandes players internacionais do setor das telecomunicações e da economia digital" (ADRAL, 2023).

Esta visão era partilhada por Filipe Costa, CEO da aicep Global Parques, que enquadrava o Sines Tech como "um novo hub europeu para a amarração segura de cabos submarinos" com "vantagens competitivas globais" (ADRAL, 2023). Com a consolidação do projeto, esta narrativa tornou-se mais robusta, com João Grilo, Presidente da ADRAL, a justificar a presença contínua nos certames internacionais como "absolutamente estratégica" para promover Sines como um "destino de excelência para captação de investimento na área do Digital" (ADRAL, 2023).

A eficácia da parceria é também sublinhada pelos seus intervenientes. Isabel Caldeira Cardoso, vice-presidente da aicep Global Parques, destaca que "a promoção conjunta da região do Alentejo potencia sinergias, beneficiando a captação de mais investimento", elogiando o "empenho e profissionalismo da ADRAL na organização" das missões (ADRAL, 2023).

Apesar das perspetivas dos promotores demonstrarem um alinhamento total e uma percepção de sucesso na execução da estratégia, é importante notar que esta avaliação reflete a perspetiva das entidades executoras. O Relatório Final de Execução do projeto "Invest in Alentejo" foca-se em indicadores de realização (ex.: número de presenças em feiras) em detrimento de indicadores de resultado que medem o impacto económico final.

Uma avaliação completa e global sobre a eficácia destas ações exigiria a recolha de informação detalhada junto de um leque alargado de empresas do setor tecnológico, a fim de aferir em que medida os investimentos em infraestruturas se traduziram em oportunidades de negócio concretas e em efeitos de *spillover* para o tecido empresarial da região.

4.2.5 Síntese Conclusiva

A atuação da ADRAL no setor digital representa um caso paradigmático de uma estratégia de capitalização de um ativo geoestratégico de classe mundial: o polo de Sines. Através de uma parceria sólida com a aicep Global Parques e de uma campanha de promoção persistente e altamente especializada, a estratégia alcançou um sucesso extraordinário na atração de investimento direto estrangeiro transformador. No entanto, este sucesso macroeconómico contrasta com os profundos desafios internos da região, nomeadamente o "duplo fosso digital" e os baixos níveis de literacia digital. O grande desafio para o futuro será, portanto, o de criar mecanismos eficazes para que os benefícios deste mega-investimento se disseminem por todo o território, contribuindo para um desenvolvimento regional verdadeiramente inclusivo.

4.3 Setor do Turismo

O turismo consolidou-se nas últimas décadas como um dos principais motores da economia nacional e um setor estratégico para o desenvolvimento da Região Alentejo. Caracterizado por um património cultural e natural de excelência e por uma oferta turística focada em preservar a autenticidade, o Alentejo tem vindo a afirmar-se gradualmente como um destino de qualidade, revelando um dinamismo crescente. Todavia, o setor enfrenta desafios estruturais significativos, como a forte sazonalidade e a necessidade de reforçar a sua competitividade em mercados internacionais.

Esta secção analisa a intervenção da ADRAL neste eixo estratégico. Começa por enquadrar o setor nos contextos nacional e regional, detalhando de seguida a estrutura, as dinâmicas e os desafios específicos do turismo alentejano. Por fim, são apresentadas as ações de promoção externa desenvolvidas pela ADRAL e os seus resultados, complementadas pela avaliação desta estratégia por parte dos seus principais parceiros institucionais.

4.3.1 Enquadramento Nacional e Regional

O setor do turismo afirmou-se nas últimas décadas como um dos principais motores da economia portuguesa, tendo um impacto crescente no Produto Interno Bruto (PIB), no emprego e na contribuição para o equilíbrio da Balança Comercial. Em 2024, o setor atingiu novos máximos históricos, com as receitas turísticas a alcançarem 27,65 mil milhões de euros, um crescimento de quase 9% face ao ano anterior (Banco de Portugal, 2025). Nesse mesmo ano, Portugal recebeu 29,0 milhões de turistas não residentes, o que representou um acréscimo de 9,3% em relação a 2023, com os principais mercados emissores a manterem-se a Espanha, o Reino Unido, a França e a Alemanha (INE, 2025b).

Neste enquadramento nacional dinâmico, o turismo consolidou-se igualmente como um setor estratégico para o desenvolvimento da Região Alentejo, a qual também registou o seu melhor ano de sempre em 2024. Pela primeira vez, a região ultrapassou os 3,2 milhões de dormidas, refletindo um crescimento notável, bem revelador da sua crescente atratividade (INE, 2025b).

A orientação do setor em termos futuros é definida pela Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico 2021-2027, a qual ambiciona posicionar o Alentejo como um destino focado na atração de uma clientela mais sofisticada e geradora de mais valor acrescentado, tendo por base a diferenciação e a autenticidade da oferta (ERTAR, 2020).

4.3.2 Estrutura, Dinâmicas e Desafios do Turismo Alentejano

Apesar de representar uma quota reduzida do mercado nacional — cerca de 4% das dormidas e dos proveitos totais em 2023 (INE, 2024) — o setor do turismo no Alentejo tem revelado um dinamismo significativo nas últimas décadas, com um crescimento de 16,6% nos proveitos totais em 2023 face a 2022. Estruturalmente, o turismo alentejano apresenta uma característica distintiva do resto do país, denotando uma forte dependência do mercado interno.

Em 2023, 67,4% das dormidas foram de residentes em Portugal, a segunda maior proporção relativa em termos nacionais, tendência que se manteve no início de

2025. Se, por um lado, esta característica confere maior resiliência ao setor, tornando-o menos dependente da procura externa, por outro, isto representa um sério desafio para a sua internacionalização e captação de nichos de mercado com maior valor acrescentado. Os principais mercados externos são, de forma consistente, Espanha, seguido pela Alemanha, França, Reino Unido, EUA e Brasil.

A estrutura da oferta turística regional é também peculiar, distinguindo-se pela forte presença de unidades de Turismo em Espaço Rural (TER), Turismo de Habitação (TH) e Alojamento Local (AL), que complementam a hotelaria tradicional. Esta estrutura, mais pulverizada e de menor dimensão média, se por um lado reforça a imagem de autenticidade do destino, por outro acarreta dois desafios significativos. O primeiro é o da profissionalização, uma vez que estas unidades mais pequenas têm, frequentemente, menor capacidade de investimento em formação e em tecnologia. O segundo é o da comercialização em rede, pois a elevada fragmentação da oferta dificulta a criação de produtos turísticos integrados e a promoção conjunta do destino em mercados internacionais, onde a escala é um fator crítico de competitividade. A oferta turística assenta na riqueza do património histórico-cultural, na diversidade dos recursos naturais (por exemplo, o Montado e a Costa Atlântica), na gastronomia e nos vinhos, estruturando-se em produtos como o turismo cultural, de natureza, o enoturismo e o turismo náutico.

Contudo, o setor enfrenta um conjunto de desafios estruturais significativos, identificados na própria estratégia regional (ERTAR, 2020). O Alentejo registou a taxa de sazonalidade mais elevada do país em 2023, concentrando-se a procura nos meses de verão. A escassez de recursos humanos qualificados, num contexto de baixa densidade populacional, é apontada como uma fraqueza crítica que afeta a qualidade do serviço prestado. As debilidades nas acessibilidades aos principais *hubs* de transporte e na conectividade no interior são entendidas como sérios constrangimentos. Por fim, a reduzida dimensão e a dispersão dos operadores dificultam a criação de produtos integrados e a cooperação em rede, enquanto a gestão sustentável dos recursos, como a água e a paisagem, constitui uma ameaça reconhecida.

4.3.3 Intervenção da ADRAL e Resultados Obtidos

A intervenção da ADRAL no setor do turismo, alinhada com a Estratégia Regional de Especialização Inteligente (CCDR Alentejo, 2021), materializou-se de forma significativa através da iniciativa "Invest in Alentejo". Executado entre setembro de 2020 e setembro de 2023, o projeto foi operacionalizado em forte colaboração com a Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo (ARPTA), a entidade parceira líder do eixo do turismo. As ações desenvolvidas caracterizaram-se pela organização e participação em missões empresariais e feiras internacionais, com um foco em mercados considerados estratégicos para o Alentejo.

As ações de promoção foram direcionadas a mercados-alvo específicos, com os seguintes destaques:

- **Mercado de Espanha:** a primeira missão empresarial teve como palco a FITUR, em Madrid (2021), visando reforçar a notoriedade do destino Alentejo junto do seu principal mercado emissor. Os promotores reportaram um "interesse considerável pelo destino Alentejo", em especial pelos produtos de natureza, gastronomia e vinhos (ADRAL, 2021).
- **Mercados do Médio Oriente:** no âmbito de uma missão multissetorial à Expo Dubai (2022), a ARPTA conduziu reuniões com os principais operadores turísticos locais, que culminaram na assinatura de um memorando de entendimento com a PLM Middle East para promover o destino na Arab Aviation Summit, visando um mercado com elevado poder de compra (ADRAL, 2022).
- **Mercados Norte-Americanos:** a ADRAL apoiou e acompanhou um *roadshow* pelos EUA e Canadá (maio de 2022), que percorreu cidades com fortes ligações aéreas a Portugal. A ação, que integrou oito empresas do Alentejo, focou-se num mercado de elevado valor e com potencial para atenuar a sazonalidade (ADRAL, Atividades e Testemunhos, Maio 2022).
- **Mercado Brasileiro:** Foi realizado um *roadshow* em São Paulo e no Rio de Janeiro (novembro de 2022) com o objetivo de recuperar o posicionamento do Alentejo num mercado considerado vital. A missão reportou ter alcançado um impacto junto de "mais de 100 agentes económicos" (ADRAL, Atividades e Testemunhos, 21/11/2022).

Os resultados reportados destas intervenções são, na sua maioria, de natureza operacional, onde se destaca o estabelecimento de contactos e a assinatura de

acordos de parceria. A avaliação quantitativa do retorno direto destas ações no incremento de dormidas ou de receitas carece de dados específicos e de uma análise de atribuição causal mais completa, um desafio comum na avaliação de impacto de políticas de promoção.

Tabela 3 - Quadro-Síntese das Ações de Promoção Externa – Invest in Alentejo (Turismo)

Mercado-Alvo	Ação / Evento	Objetivos Principais	Entidades Envolvidas	Resultados e Impactos
Espanha	FITUR 2021 (Madrid)	Aumentar notoriedade do Alentejo no seu principal mercado emissor. Promover produtos turísticos-chave.	ERT Alentejo, ARPTA, ADRAL, empresas do setor	Interesse considerável no destino. Foco em natureza, gastronomia, vinhos e sol/mar. ADRAL deu suporte logístico e institucional.
Médio Oriente	Expo Dubai 2022	Promover o Alentejo como destino turístico e de investimento num mercado de alto poder de compra.	ADRAL, ARPTA, PLM Middle East	Assinatura de MoU com a PLM. Promoção na Arab Aviation Summit. Visitas de prospecção agendadas. Comunicação multissetorial do Alentejo competitivo.
EUA / Canadá	Roadshow EUA/Canadá (Maio 2022)	Apresentar oferta turística e captar investimento. Atenuar sazonalidade e relançar pós-Covid.	ADRAL, ARPTA, Agência Norte, 16 empresas nacionais (8 do Alentejo)	Eventos em 5 cidades. Suporte diplomático. ADRAL acompanhou e financiou missão. Ação bem recebida no contexto de retoma.
Brasil	Roadshow São Paulo / Rio (Nov. 2022)	Reforçar posicionamento do Alentejo num mercado-chave. Recuperar performance pré-pandémica.	ADRAL, Agência Norte, Agências Abreu e Teresa Perez Tours	Impacto em +100 agentes económicos. Eventos imersivos bem avaliados. Ação contribuiu para atenuar sazonalidade e aumentar notoriedade do destino.

Fonte: Elaboração própria com base em Relatório Final de Execução do projeto "Invest in Alentejo"

4.3.4 Avaliação pelas Partes Interessadas

A avaliação da pertinência das ações de promoção externa no setor do turismo é complementada pelas perspetivas dos principais atores institucionais envolvidos — a ADRAL e a sua parceira estratégica, a ARPTA — cujas declarações

contextualizam os objetivos e a importância atribuída a estas intervenções. A visão dos promotores destaca uma estratégia focada na recuperação de mercados cruciais e na exploração de novas oportunidades de elevado valor.

A intervenção no mercado espanhol, através da missão à FITUR em 2021, foi considerada um marco importante na retoma pós-pandemia. José Calixto, então Presidente da ADRAL, destacou a sua relevância "não só por ser a um mercado estratégico, mas também por significar uma retoma de uma atividade estratégica de promoção do Alentejo" (ADRAL, 2021). Esta visão foi corroborada por Vítor Silva, então Presidente da ARPTA, que expressou a esperança de que o evento marcasse "um ponto de viragem no plano turístico" (ADRAL, 2021).

A aposta em mercados mais distantes, como os EUA, Canadá e Médio Oriente, foi justificada pelo seu potencial económico e contributo para atenuar a sazonalidade. António Lacerda, Diretor Executivo da ARPTA, valorizou a missão ao Dubai pela identificação de oportunidades de negócio concretas e pela "composição multisectorial da Missão Empresarial", que permitiu "comunicar um Alentejo competitivo em diferentes áreas económicas", gerando potenciais sinergias (ADRAL, 2022).

Apesar dos testemunhos positivos dos atores envolvidos, os quais valorizam um esforço promocional relevante e a obtenção de resultados operacionais como o estabelecimento de contactos e acordos, a avaliação do impacto final enfrenta limitações. Para evidenciar os resultados em termos de atração de turistas e aumento do volume de negócios, seria necessário complementar estas declarações com dados objetivos, como a variação do número de dormidas ou de turistas provenientes dos mercados específicos trabalhados nos períodos subsequentes às ações. Porém, dado que não foi disponibilizado um relatório final de avaliação consolidado do programa "Invest in Alentejo" para a presente investigação, a análise cinge-se aos comunicados e testemunhos existentes, sublinhando-se que a validação do seu efeito final exigiria uma metodologia de avaliação de resultados mais robusta e independente.

4.3.5 Síntese Conclusiva

A atuação da ADRAL no setor do turismo revela uma estratégia de promoção externa focada e alinhada com os desafios regionais, nomeadamente a necessidade de diversificar os mercados emissores e de atenuar a sazonalidade. A intervenção, baseada em parcerias estratégicas, resultou em ações de prospecção e na criação de oportunidades de negócio em mercados de elevado valor. Contudo, a análise evidencia a dificuldade crónica em medir o impacto económico real destas ações, uma limitação que aponta para a necessidade de desenvolver mecanismos de avaliação mais eficazes, capazes de correlacionar os esforços de promoção com os resultados concretos no território.

5. Análise Crítica e Discussão dos Resultados

Após a apresentação do enquadramento teórico e da caracterização empírica da atuação da ADRAL na promoção externa da Região Alentejo, nesta secção procedemos a uma análise crítica dos principais resultados obtidos com aquelas ações, a qual será estruturada através de uma matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Através da interpretação cruzada entre os dados recolhidos e os referenciais conceptuais adotados, procura-se avaliar em que medida a estratégia seguida pela ADRAL se encontra alinhada com os ativos e vocações do território, bem como os seus contributos efetivos para a atração de IDE e para a internacionalização do tecido empresarial regional. Serão igualmente identificadas limitações estruturais e operacionais da intervenção analisada, apontando-se caminhos de melhoria e pistas para o reforço da eficácia da diplomacia económica regional.

5.1 Alinhamento Estratégico com as Potencialidades Regionais

A análise da intervenção da ADRAL revela uma estratégia deliberada de promoção externa e fortemente alinhada com os ativos e as potencialidades mais distintivas da Região Alentejo. Em vez de uma abordagem genérica, a Agência optou por focar a sua atenção e os seus recursos em nichos de elevado potencial, onde o território já detinha algumas vantagens competitivas claras, demonstrando uma leitura estratégica da sua base de recursos.

Este alinhamento foi particularmente evidente no **Eixo Digital**. A aposta veemente na promoção do "Sines Tech - Innovation & Data Center Hub" representa uma capitalização direta da vantagem geoestratégica singular oferecida pelo porto de Sines como ponto de amarração de cabos submarinos e porta de entrada de dados na Europa. De forma similar, a estratégia para o **Eixo Aeroespacial** não procurou criar um *cluster* a partir do zero, mas, ao invés, tentou consolidar e projetar internacionalmente um ecossistema já em desenvolvimento, alavancando as infraestruturas existentes nos polos de Ponte de Sor, Évora e Beja e as parcerias institucionais formalizadas desde 2017. Finalmente, no que ao **Eixo do Turismo** respeita, a aposta em mercados internacionais de maior valor e com potencial para

atenuar a sazonalidade da procura, como, por exemplo, o mercado norte-americano, constitui uma resposta estratégica ao desafio inerente à forte dependência do mercado interno.

Contudo, se o alinhamento da estratégia com as *oportunidades* regionais foi claro, a sua articulação com os *desafios* estruturais do Alentejo parece ter sido mais ambígua. A aposta em setores de alta intensidade tecnológica e de capital, como são o Digital e o Aeroespacial, contrasta com os desafios de base da região, nomeadamente a sua baixa densidade populacional, o défice de competências digitais na população em geral e a citada "armadilha de desenvolvimento de talento".

Desta situação, decorre o risco potencial de se promoverem "ilhas de excelência" — polos de grande dinamismo ancorados no investimento internacional — com limitadas ligações e efeitos de *spillover* para o tecido social e económico mais vasto do interior da região. A questão que se levanta não é, portanto, a da pertinência da aposta que foi feita, mas a da sua capacidade de, num prazo mais longo, aquela opção poder induzir uma transformação estrutural que responda aos desafios mais profundos do território.

5.2 Contributos para a Atração de IDE e Internacionalização Empresarial

A análise dos resultados da intervenção da ADRAL, em particular através dos projetos desenvolvidos no âmbito da iniciativa "Invest in Alentejo", demonstra que houve contributos significativos, embora de natureza e de magnitude distintas consoante o eixo estratégico considerado. A estratégia revelou-se particularmente eficaz na atração de alguns fluxos de IDE para projetos de grande escala e de alta intensidade tecnológica.

O contributo mais expressivo e quantificável observa-se no **Eixo Digital**. A campanha de promoção focada e persistente do *Sines Tech Hub* foi crucial para a atração de um volume considerável de investimento privado, materializado em projetos transformadores como é o caso da amarração de cabos submarinos intercontinentais (Equiano da Google, 2Africa da Meta) e a instalação de mega *data centers*. De igual modo, no **Eixo Aeroespacial**, a intervenção contribuiu para a

atração de projetos concretos que consolidam o *cluster*, como seja a instalação da linha de montagem da aeronave LUS 222 e a criação do programa de apoio "Accelera" em parceria com uma entidade credenciada do Médio Oriente. Nestes setores, a estratégia de promover ativos territoriais de excelência demonstrou ser um sucesso na captação de IDE de qualidade.

No que respeita ao apoio à internacionalização do tecido empresarial regional existente, os resultados são de natureza mais operacional e de prospecção. No **Eixo do Turismo**, as ações de promoção em mercados estratégicos resultaram no estabelecimento de contactos com mais de 100 agentes económicos no Brasil e na assinatura de um memorando de entendimento para a promoção do destino no Dubai.

Contudo, e como assinalado na análise setorial, os dados disponíveis não permitem estabelecer uma ligação causal direta entre estas ações e um aumento quantificável no volume de negócios ou no número de turistas captados pelas PME participantes. O contributo, nesta vertente, foi notado em termos de criação de visibilidade e de oportunidades de contacto, mas o seu impacto económico final permanece por validar de forma mais robusta.

5.3 Análise SWOT da Estratégia de Promoção Externa da ADRAL

Para culminar a análise empírica, esta secção recorre a uma matriz SWOT, um instrumento de análise estratégica amplamente utilizado para avaliar o posicionamento de uma organização ou de uma estratégia. A sua aplicação permite sintetizar e cruzar os dados recolhidos ao longo da investigação, ajudando a responder de forma estruturada à questão de pesquisa sobre a eficácia e o alinhamento da estratégia da ADRAL.

A análise SWOT organiza-se em quatro quadrantes distintos. As Forças (Strengths) e as Fraquezas (Weaknesses) representam os fatores internos à organização ou à sua estratégia, sobre os quais esta detém controlo. As Oportunidades

(Opportunities) e as Ameaças (Threats), por sua vez, representam os fatores externos, provenientes do ambiente em que a organização atua e sobre os quais não tem controlo direto, mas que podem condicionar a sua atividade.

O objetivo último desta metodologia de sistematização de fatores relevantes é compreender como as forças internas podem ser usadas para potenciar as oportunidades externas e mitigar as ameaças, ao mesmo tempo que se identificam as fraquezas do nosso objeto de análise e que necessitam de ser corrigidas (Kotler & Keller, 2016; Ghazinoory et al., 2011).

5.3.1 Forças (Strengths)

As forças representam os atributos internos e as competências distintivas da estratégia da ADRAL que contribuem positivamente para o alcance dos seus objetivos.

- Experiência consolidada na gestão de projetos de cooperação europeia e internacional.
- Capacidade de articulação entre atores públicos, privados e académicos, reforçando a lógica de governação multinível.
- Envolvimento em iniciativas estratégicas, como o "Invest in Alentejo", com foco em setores de alto potencial (Aeroespacial, Digital, Turismo).
- Rede institucional e conhecimento territorial profundo, permitindo uma intervenção ajustada às especificidades regionais.

5.3.2 Fraquezas (Weaknesses)

As fraquezas correspondem aos fatores e características internas da estratégia da ADRAL que podem limitar a sua eficácia ou dificultar o alcance dos seus objetivos.

- Recursos financeiros e humanos limitados, condicionando a escala e a continuidade das ações.
- Falta de mecanismos robustos de monitorização e avaliação de impacto junto das PME apoiadas.

- Tendência para uma atuação ainda reativa, mais centrada em projetos e eventos do que em estratégias de longo prazo.
- Fragilidade na comunicação internacional integrada da região, limitando a visibilidade externa.

5.3.3 Oportunidades (Opportunities)

As oportunidades referem-se às tendências e fatores externos que a ADRAL e a Região Alentejo podem aproveitar para potenciar a sua estratégia e alcançar os seus objetivos de desenvolvimento.

- Crescente relevância da diplomacia económica territorial e da especialização inteligente em políticas da União Europeia.
- Potencial de setores emergentes como energias renováveis, economia digital (Sines Tech Hub) e cluster aeronáutico (Évora, Ponte de Sor).
- Possibilidade de reforçar alianças estratégicas com outras regiões e redes internacionais, ampliando o alcance da promoção externa.
- Disponibilidade de fundos europeus (PRR, Portugal 2030) para apoiar a internacionalização e a captação de IDE.

5.3.4 Ameaças (Threats)

As ameaças são constituídas por fatores e tendências do ambiente externo que, se não forem devidamente acautelados, podem comprometer a eficácia da estratégia da ADRAL e o desenvolvimento da região.

- Persistência de desafios estruturais do Alentejo: baixa densidade populacional, envelhecimento demográfico e carência de qualificações.
- Forte competição inter-regional e internacional na atração de IDE, sobretudo em setores tecnológicos.
- Dependência da continuidade de financiamentos comunitários para sustentar muitos projetos.
- Risco de desarticulação entre políticas regionais e nacionais de diplomacia económica, gerando redundâncias ou perda de coerência estratégica.

5.4 Limitações Identificadas e Oportunidades de Melhoria

Apesar de alguns sucessos evidentes, uma análise crítica da estratégia da ADRAL revela também um conjunto de limitações, tanto de natureza estrutural como de caráter operacional, cujo reconhecimento é essencial para o reforço da eficácia da diplomacia económica regional no futuro.

A principal limitação identificada reside na **metodologia de avaliação de impacto**. Como evidenciado na análise dos três eixos, a aferição do sucesso da intervenção assenta largamente nas perspetivas dos atores institucionais promotores e em indicadores de realização (ex.: número de presenças em feiras), em detrimento de indicadores de resultado que medem o impacto económico final no tecido empresarial. A ausência de uma recolha sistemática de dados junto das PME beneficiárias sobre variáveis como o aumento do volume de negócios ou a criação de emprego, impede uma avaliação cabal do retorno económico e social das ações de promoção.

A segunda limitação, de natureza mais estratégica, é o **desafio do efeito spillover**. A estratégia demonstrou eficácia na atração de mega-investimentos para polos de excelência, como Sines. Porém, persiste o risco de um "duplo fosso digital": uma fratura entre estes *hubs* de alta tecnologia e o restante tecido económico regional, composto maioritariamente por PME de setores tradicionais e inserido num território com baixos níveis de competências digitais. A ligação entre estes dois mundos não é automática e constitui o principal desafio para que os benefícios do IDE se disseminem por toda a região.

Estas limitações apontam, contudo, para claras **oportunidades de melhoria**. Em primeiro lugar, sugere-se a necessidade de **institucionalização de mecanismos de monitorização e de avaliação de impacto robustos**. Deste modo, a ADRAL poderia desenvolver um sistema de acompanhamento de longo prazo das empresas participantes nas suas ações, focando-se em indicadores de resultado que permitam medir o retorno real do investimento público em promoção externa.

Em segundo lugar, para endereçar o desafio decorrente da ausência de efeitos significativos de *spillover*, recomenda-se a criação de **programas específicos de ligação entre os grandes investidores e as PME locais**. Estes poderiam incluir programas de desenvolvimento de fornecedores, de iniciativas de capacitação e

qualificação da mão de obra local alinhadas com as necessidades dos novos setores, e de projetos para acelerar a transição digital do tecido empresarial tradicional, garantindo que o desenvolvimento gerado seja verdadeiramente inclusivo e sustentável.

Conclusões

A presente dissertação procurou responder à questão central de saber em que medida a ADRAL tem desenvolvido uma estratégia de promoção externa eficaz e alinhada com as potencialidades da Região Alentejo, e quais os resultados observáveis dessa estratégia. A análise efetuada permite concluir que a intervenção da ADRAL, em particular através da iniciativa "Invest in Alentejo", representa um modelo de diplomacia económica regional bem-sucedido, embora com níveis de eficácia diferenciados. A sua estratégia revelou-se eficaz na atração de IDE de grande escala para nichos de elevado potencial, capitalizando os ativos territoriais mais distintivos.

Contudo, o seu contributo para a internacionalização do tecido mais vasto de PME é de natureza mais operacional, sendo o seu impacto económico final mais difícil de quantificar com os dados e as informações disponíveis. O sucesso do modelo assenta, fundamentalmente, numa abordagem baseada em parcerias estratégicas e multissetoriais, frequentemente formalizadas, que permitem agregar os atores-chave da região em torno de objetivos comuns.

Os resultados deste estudo têm implicações diretas tanto para a atuação futura da ADRAL como para as políticas públicas de âmbito regional. Para a ADRAL, a análise sugere a oportunidade de evoluir o seu modelo de avaliação, transitando de uma medição focada em indicadores de realização para um sistema de monitorização de impacto de médio e longo prazo, que permita aferir o retorno económico real das suas ações.

Recomenda-se, igualmente, a criação de programas específicos que visem potenciar os efeitos de *spillover* dos mega-investimentos captados, criando pontes ativas entre as novas multinacionais e as PME locais, de modo a combater o risco de se formarem "ilhas de excelência" externalizadas e desarticuladas do restante território. Para as políticas públicas, o caso da ADRAL demonstra a pertinência de apoiar modelos de governança colaborativa e de especialização inteligente, que concentrem recursos na valorização de ativos de excelência.

É, no entanto, imperativo reconhecer as limitações da presente investigação. A análise baseou-se predominantemente em fontes documentais produzidas pelas entidades promotoras, o que, naturalmente, pode introduzir um viés na interpretação

dos resultados. A ausência de dados primários, recolhidos sistematicamente junto do tecido empresarial beneficiário, impede uma validação mais robusta do impacto económico das ações. Adicionalmente, a atribuição de causalidade direta entre as ações de promoção e as decisões de investimento é inherentemente complexa, uma vez que estas são influenciadas por múltiplos fatores.

Estas limitações abrem, em consequência, diversas pistas para investigação futura. Seria de grande valor a realização de um estudo quantitativo para medir o impacto das missões de internacionalização no volume de negócios e nas exportações das PME participantes, utilizando para tal um grupo de controlo. Afigura-se igualmente pertinente a realização de um estudo de espectro longitudinal sobre os impactos socioeconómicos a longo prazo dos investimentos no *Sines Tech Hub*, analisando a criação de emprego e o desenvolvimento de cadeias de fornecimento locais.

Por último, cremos ser pertinente, a realização de uma análise comparativa entre os modelos de atuação da ADRAL e de outras Agências de desenvolvimento regional em Portugal e na Europa. Tal estudo, poderia gerar conhecimento valioso sobre as formas de governação e as melhores práticas usadas em diplomacia económica de cariz subnacional.

Bibliografia

- ADRAL. (2021, 28 de maio). Balanço da participação no Invest in Alentejo na FITUR [Comunicado de imprensa]. ADRAL.
- ADRAL. (2022, fevereiro). Balanço da missão à Expo Dubai [Comunicado de imprensa]. ADRAL.
- ADRAL. (2022, maio). Balanço do roadshow nos EUA e Canadá [Comunicado de imprensa]. ADRAL.
- ADRAL. (2022, 21 de novembro). Balanço do roadshow no Brasil [Comunicado de imprensa]. ADRAL.
- ADRAL. (2023). Relatório final de execução – Invest in Alentejo. ADRAL.
- ADRAL. (2024). Portfolio 2024. ADRAL.
- ADRAL. (2024). Memória descritiva IIA 2.0 [Documento de projeto]. ADRAL.
- ADRAL. (s.d.). Invest in Alentejo.
- ADRAL, & CCDR Alentejo. (2022). Agenda digital do Alentejo 2030.
- AED Portugal. (2023). Ecossistema industrial de aeroespacial e defesa em Portugal: Relatório de caracterização.
- Agência para o Desenvolvimento e Coesão. (2022). Programa Regional do Alentejo 2021-2027.
- AICEP. (2024). Portugal em números. AICEP Portugal Global.
- Alvarez, A. (2020). Paradiplomacy: A field in the making. In Oxford research encyclopedia of international studies. Oxford University Press.
- ANACOM. (2024). Relatório sobre competências digitais. ANACOM.

- APCOR. (2023). O setor da cortiça 2023. Associação Portuguesa da Cortiça.
- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 86(3), 630–640.
- Banco de Portugal. (2024). Boletim económico: Junho 2024. Banco de Portugal.
- Banco de Portugal. (2025). Balança de pagamentos – Viagens e turismo, dados anuais de 2024. Banco de Portugal.
- Bayne, N., & Woolcock, S. (2017). *The new economic diplomacy: Decision-making and negotiation in international economic relations* (4th ed.). Routledge.
- Berridge, G. R., & Lloyd, L. (2021). *The Palgrave Macmillan dictionary of diplomacy* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Bjola, C., & Kronprobst, M. (2017). *Understanding international diplomacy: Theory, practice and ethics*. Routledge.
- Blackwill, R. D. (2006). The practice of economic statecraft. In R. D. Blackwill & J. M. Harris (Eds.), *War by other means: Geoeconomics and statecraft*. Harvard University Press.
- Blonigen, B. A. (2005). A review of the empirical literature on FDI determinants. *Atlantic Economic Journal*, 33(4), 383–403.
- Borensztein, E., De Gregorio, J., & Lee, J. W. (1998). How does foreign direct investment affect economic growth? *Journal of International Economics*, 45(1), 115–135.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2014). *International business: The new realities* (3rd ed.). Pearson.
- CCDR Alentejo. (2021). Estratégia regional de especialização inteligente - EREI Alentejo 2030: "uma (nova) década para co-construir região e desafiar o futuro". Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo.

CCDR Alentejo. (2023). Diagnóstico estratégico regional 2021–2027. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo.

Ciesielska-Klikowska, J., & Kamiński, T. (2022). Paradiplomacy in the European Union: The Committee of the Regions perspective. *International Studies: Interdisciplinary Political and Cultural Journal*, 29(1), 27–41.

Comissão Europeia. (2022). Supporting internationalisation of SMEs. Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia. (2023). Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Aproveitar o talento nas regiões da Europa (COM/2023/32 final). Publications Office of the European Union.

Comissão Europeia. (2025). Relatório de país da década digital de 2025 – Portugal. Publications Office of the European Union.

Consórcio Aero.Next Portugal. (2023). Apresentação da agenda mobilizadora Aero.Next Portugal [Comunicado de imprensa].

Cornago, N. (2018). Paradiplomacy and protodiplomacy. In Oxford research encyclopedia of politics. Oxford University Press.

Dunning, J. H. (1993). Multinational enterprises and the global economy. Addison-Wesley.

EDIA. (2023). Relatório de sustentabilidade do empreendimento de fins múltiplos de Alqueva. EDIA.

ERTAR - Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo. (2020). Estratégia regional de desenvolvimento turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-2027. ERTAR.

Eurostat. (2025). GDP per capita in EU regions. Eurostat.
<https://ec.europa.eu/eurostat>

Fathun, L. M. (2021). Paradiplomacy in creating regional competitiveness: Case study of Jember Regency. *Indonesian Perspective*, 6(2), 166–186.

Foray, D. (2015). Smart specialisation: Opportunities and challenges for regional innovation policy. Routledge.

Gabinete de Estratégia e Estudos. (2024, maio). Caracterização do ecossistema industrial aeroespacial e defesa, em Portugal. Ministério da Economia e do Mar.

Ghazinoory, S., Abdi, M., & Azadegan-Mehr, M. (2011). SWOT methodology: A state-of-the-art review for the past, a framework for the future. *Journal of Business Economics and Management*, 12(1), 24–48.

Hooghe, L., & Marks, G. (2021). Multi-level governance and European integration (Revised ed.). Rowman & Littlefield.

ICNF. (2023). Relatório sobre o estado do ambiente – Alentejo. Instituto da Conservação da Natureza e das Florestas.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2024). Estatísticas regionais 2024. INE.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2025). Estatísticas das empresas – 2023. INE.

INE - Instituto Nacional de Estatística. (2025). Estatísticas do turismo – 2024. INE.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.

Keating, M. (2020). Rescaling the European state: The making of territory and the rise of the meso. Oxford University Press.

Kersan-Škabić, I. (2015). The role of investment promotion agencies in attracting foreign direct investments in the Southeast European countries. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 23(1), 15–24.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson Education.

Kotler, P., Hamlin, M. A., Rein, I., & Haider, D. H. (2006). Marketing Asian places: Attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations. Wiley.

Lecours, A. (2021). Paradiplomacy and autonomy: Two faces of the same coin? In R. Keil & K. Boudreau (Eds.), Local and regional development in times of crisis (pp. 122–138). Palgrave Macmillan.

Lederman, D. (2010). An international assessment of the impact of trade promotion organizations: Export promotion in developing countries. *Review of International Economics*, 18(1), 168–187.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Samiee, S., & Aykol, B. (2018). Drivers, barriers and outcomes of export venturing: A meta-analytic review and synthesis. *Journal of International Marketing*, 26(4), 1–27.

Lipsey, R. E. (2002). Home and host country effects of FDI (Working Paper No. 9293). National Bureau of Economic Research.

Markusen, J. R., & Venables, A. J. (1999). Foreign direct investment as a catalyst for industrial development. *European Economic Review*, 43(2), 335–356.

Marques, P., & Kubo, N. (2020). Innovation and regional development agencies: The missing link? *European Planning Studies*, 28(6), 1171–1193.

McCann, P., & Ortega-Argilés, R. (2016). Smart specialisation, entrepreneurship and SMEs: Issues and challenges for a results-oriented EU regional policy. *Small Business Economics*, 46(4), 537–552.

Município de Ponte de Sor. (2023). Cluster aeronáutico & aeroespacial [Apresentação institucional].

Novialdi, R., Ahmad, R., Muhammad, Z., Saputra, J., & Bon, A. T. (2021). A review of paradiplomacy literature: Mini-review approach. In *Proceedings of the*

11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management (pp. 6253–6268). IEOM Society International.

OECD. (2019). Regions in industrial transition: Policies for people and places. OECD Publishing.

OECD. (2022). Regional outlook: Portugal country note. OECD Publishing.

OECD. (2023). SMEs in a changing world: Supporting internationalisation and digital transformation. OECD Publishing.

Oliveira, R., & Pinto-Correia, T. (2022). Land use change and sustainability in Mediterranean regions. Springer.

Paul, J., & Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs. born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830–858.

Pike, A. (2019). Place marketing. In A. Kobayashi (Ed.), *International encyclopedia of human geography* (2nd ed., Vol. 10, pp. 134–139). Elsevier.

PORDATA. (2023). Base de dados de Portugal contemporâneo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt>

PORDATA. (2024). Empresas com acesso à internet e que efetuaram comércio eletrónico: Portugal e Alentejo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt>

PORDATA. (2025). População residente com 15 ou mais anos por nível de escolaridade completo, Portugal e Alentejo. Fundação Francisco Manuel dos Santos. <https://www.pordata.pt>

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.

Rodríguez-Pose, A., & Wilkie, C. (2017). Institutions and the entrepreneurial ecosystem in regions. European Commission.

Ruiz-Coupeau, S. (2019). The role of development agencies in regional growth. In J. Fitjar (Ed.), *Regional innovation strategies 3* (pp. 107–123). Springer.

Singh, S. (2022). Foreign direct investment (FDI) and economic growth. In *International trade, investment and development* (pp. 111–131). Palgrave Macmillan.

Spithoven, A., & Merlevede, B. (2023). R&D investment spillovers from foreign direct investment in OECD countries. *Structural Change and Economic Dynamics*, 64, 178–189.

Start Campus. (2024). Projetos de data center em Sines. [https://\[inserir_link\]](https://[inserir_link])

Tavares, R. (2016). *Paradiplomacy: Cities and states as global players*. Oxford University Press.

Tavares, R. (2020). *Paradiplomacy: Cities and states as global players*. Oxford University Press.

Turismo de Portugal. (2023). Tendências do turismo em territórios de baixa densidade.

Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087–1102.

Wassenberg, B., & Reitel, B. (2015). *Territorial diplomacy: The rise of regional actors on the international stage*. Peter Lang.

World Economic Forum. (2019). *The global competitiveness report 2019*. World Economic Forum.