As câmaras de comércio desempenham historicamente um papel relevante na representação dos interesses empresariais, na promoção das relações económicas e na aproximação entre empresas, instituições e mercados. Contudo, perante a velocidade das transformações tecnológicas, económicas e sociais, importa questionar se os seus modelos tradicionais de atuação continuam a responder às necessidades do tecido empresarial. Num contexto marcado pela inteligência artificial, pela concorrência global, pela transição energética e pela crescente exigência de competências, a relevância destas instituições não pode depender exclusivamente da sua história ou representatividade. Deve traduzir-se, sobretudo, na capacidade de criar oportunidades concretas de crescimento, inovação e desenvolvimento sustentável. Afinal, estarão as câmaras de comércio a acompanhar a transformação da economia ou continuam, em determinados contextos, demasiado vinculadas a modelos institucionais do passado?

A literatura sobre desenvolvimento económico reconhece a importância das instituições intermediárias na articulação entre empresas, conhecimento e oportunidades de mercado. Porter (1998) demonstrou que a competitividade resulta não apenas das capacidades individuais das organizações, mas também das relações estabelecidas nos ecossistemas empresariais. Nesta perspetiva, as câmaras de comércio podem assumir uma função estratégica enquanto estruturas de cooperação, facilitando o acesso à informação, à formação, ao financiamento e às redes internacionais. Todavia, a existência destas estruturas não garante, por si só, resultados. O seu verdadeiro valor depende da capacidade de transformar relações institucionais em benefícios económicos efetivos, especialmente para as micro, pequenas e médias empresas, frequentemente confrontadas com limitações de recursos e dificuldades de acesso a mercados.

Esta responsabilidade torna-se particularmente evidente no apoio ao empreendedorismo. Criar uma empresa exige mais do que iniciativa individual ou capacidade de identificar oportunidades. Pressupõe acesso a conhecimento especializado, financiamento, competências de gestão e redes de colaboração. Stam (2015) destaca a importância dos ecossistemas empreendedores, evidenciando que a atividade empresarial depende das condições institucionais e territoriais que favorecem a criação de valor. Neste enquadramento, as câmaras de comércio devem ultrapassar uma intervenção centrada na organização de eventos e assumir um papel mais próximo do acompanhamento empresarial. De que serve promover o empreendedorismo se os empreendedores continuam a enfrentar

obstáculos estruturais que dificultam a concretização das suas ideias? O desafio consiste em transformar o incentivo ao empreendedorismo numa estratégia continuada de capacitação, mentoria e apoio ao crescimento.

A transformação digital acrescenta novas exigências a esta missão. A adoção de tecnologias digitais e de inteligência artificial pode melhorar processos produtivos, apoiar decisões estratégicas e facilitar o acesso a mercados internacionais. Contudo, muitas pequenas empresas enfrentam dificuldades relacionadas com investimento, qualificação profissional e integração tecnológica. Aiudi et al. (2026) analisam o papel da inteligência artificial nas decisões estratégicas internacionais das pequenas e médias empresas, contribuindo para compreender as oportunidades e os desafios associados à utilização destas ferramentas. As câmaras de comércio podem, neste domínio, desempenhar uma função relevante na democratização do conhecimento tecnológico, promovendo formação aplicada, aconselhamento especializado e mecanismos de cooperação que reduzam desigualdades entre empresas de diferentes dimensões.

A internacionalização constitui igualmente uma dimensão fundamental da competitividade. Num mundo caracterizado por cadeias de valor interdependentes, instabilidade geopolítica e transformação dos mercados, a capacidade de estabelecer relações comerciais internacionais representa uma oportunidade de diversificação e crescimento. Carvalho e Santos (2026) salientam a importância das redes internacionais e do marketing relacional na construção de percursos competitivos de internacionalização. Esta abordagem reforça a necessidade de compreender que os contactos institucionais apenas produzem valor quando acompanhados por confiança, conhecimento dos mercados e oportunidades concretas de negócio. Assim, as missões empresariais, os protocolos e os encontros internacionais devem integrar estratégias de acompanhamento e avaliação, evitando que a internacionalização se reduza à dimensão simbólica da representação institucional.

Em Portugal, esta reflexão assume especial pertinência perante a existência de redes de câmaras de comércio e de organismos públicos de apoio às empresas, nomeadamente a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP). A articulação entre estas estruturas pode contribuir para reduzir a fragmentação dos serviços, facilitar o acesso à informação e melhorar a capacidade de resposta às necessidades empresariais. Contudo, a cooperação institucional exige clareza de responsabilidades, complementaridade de competências e orientação para resultados. A multiplicação de iniciativas semelhantes, sem

articulação efetiva, pode representar uma utilização pouco eficiente dos recursos disponíveis.

A dimensão territorial acrescenta particular complexidade a estes desafios. Nas regiões insulares, como a Madeira e os Açores, a distância geográfica, a dimensão limitada dos mercados internos e os custos associados à mobilidade e à logística podem condicionar a competitividade empresarial. Todavia, a insularidade não deve ser compreendida exclusivamente como uma desvantagem. Pode também favorecer estratégias de especialização, inovação e cooperação entre empresas, universidades, centros de investigação e instituições públicas. A perspetiva dos sistemas regionais de inovação, desenvolvida por Cooke et al. (1997), evidencia a importância das relações territoriais na produção e circulação do conhecimento. Neste sentido, as câmaras de comércio podem funcionar como agentes de ligação entre diferentes atores, contribuindo para transformar recursos locais em oportunidades económicas sustentáveis.

Importa, contudo, que esta intervenção não privilegie exclusivamente os setores tradicionais ou as empresas com maior capacidade de influência institucional. O desenvolvimento económico exige reconhecer o potencial de startups, empresas familiares, iniciativas de inovação social e projetos liderados por jovens e mulheres. Uma representação empresarial verdadeiramente inclusiva deve criar condições para que organizações de menor dimensão participem nas redes de decisão e beneficiem das oportunidades disponíveis. A competitividade de um território não depende apenas da dimensão das suas empresas mais consolidadas, mas também da capacidade de identificar, apoiar e desenvolver novas iniciativas económicas.

A sustentabilidade representa outra responsabilidade incontornável. O crescimento económico não pode continuar a ser avaliado exclusivamente através de indicadores financeiros, ignorando os impactos ambientais e sociais da atividade empresarial. A transição energética, a economia circular, a eficiência na utilização dos recursos e a valorização do capital humano devem integrar as estratégias de desenvolvimento. As câmaras de comércio podem contribuir para esta transformação, aproximando as empresas de conhecimento técnico, instrumentos de financiamento e boas práticas de gestão sustentável. Esta intervenção é particularmente importante para organizações de menor dimensão, que frequentemente enfrentam dificuldades na adaptação a novas exigências regulamentares e ambientais.

Todavia, nenhuma transformação institucional será sustentável sem modelos de governação transparentes, participativos e orientados para resultados. A proximidade ao tecido empresarial deve traduzir-se numa compreensão efetiva das dificuldades das empresas e não apenas na realização de iniciativas de visibilidade pública. A avaliação do desempenho das câmaras de comércio deveria, por isso, considerar indicadores concretos: quantas empresas conseguiram aceder a novos mercados? Quantos projetos encontraram financiamento? Quantas parcerias originaram inovação? Quantos postos de trabalho qualificados foram criados? Estas questões permitem deslocar a atenção da quantidade de atividades realizadas para a qualidade e sustentabilidade dos resultados alcançados.

Esta mudança pressupõe também uma liderança institucional capaz de promover inovação interna, escuta ativa e participação empresarial. As câmaras de comércio não podem exigir às empresas adaptação tecnológica, modernização e capacidade de inovação se as suas próprias estruturas permanecerem excessivamente burocráticas ou resistentes à mudança. A credibilidade institucional constrói-se através da coerência entre aquilo que se recomenda e aquilo que efetivamente se pratica. Reinventar estas organizações não significa abandonar a sua missão histórica, mas reinterpretá-la à luz das necessidades contemporâneas.

Em última análise, o futuro das câmaras de comércio dependerá da capacidade de compreender que representar empresas não significa apenas falar em seu nome, mas criar condições para que possam crescer, inovar e contribuir para o desenvolvimento das comunidades. Tal exige conhecimento técnico, independência, visão estratégica e compromisso com a criação de valor público e empresarial. Talvez esteja, por isso, na altura de inverter a pergunta que tradicionalmente orienta a avaliação destas instituições. Em vez de questionarmos quantas empresas integram uma câmara de comércio, deveríamos começar por perguntar quantas conseguiram desenvolver-se graças à sua intervenção.

Porque o desenvolvimento económico não se mede apenas pelo número de protocolos assinados, conferências realizadas ou contactos institucionais estabelecidos. Mede-se pela capacidade de transformar conhecimento em inovação, relações em oportunidades e oportunidades em resultados que beneficiem as empresas e a sociedade. As câmaras de comércio não devem ser apenas espaços onde os empresários se encontram, mas instituições onde se constroem soluções e se prepara o futuro económico. E talvez o maior risco destas organizações não seja perder relevância perante a mudança, mas continuar a fazer o mesmo enquanto o mundo empresarial exige respostas diferentes.

Referências bibliográficas

Aiudi, A., Francioni, B., Kyrdoda, Y., et al. (2026). The role of artificial intelligence in international strategic decision-making for SMEs. Journal of Strategy and Management. https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2025-0207

Carvalho, H. M., & Santos, V. (2026). Relationship marketing and international networks: Strategic pathways for competitive internationalization in the digital era. IGI Global. https://www.igi-global.com/chapter/relationship-marketing-and-international-networks/412637

Cooke, P., Uranga, M. G., & Etxebarria, G. (1997). Regional innovation systems: Institutional and organisational dimensions. Research Policy, 26(4–5), 475–491. https://doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00025-5

Dorożyński, T., Marciniak, P., et al. (2026). Report from Chambers of Commerce—4th International Conference: Understanding institutional diversity: Challenges for the chamber of commerce ecosystem. Studia Prawa Publicznego. https://pressto.amu.edu.pl/index.php/spp/article/download/53930/43323

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025). OECD SME and entrepreneurship outlook 2025. OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/topics/smes-and-entrepreneurship.html

Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. Harvard Business Review, 76(6), 77–90. https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition

Sangwa, S., & Mutabazi, P. (2026). Beyond digital adoption: AI-enabled export readiness and responsible digital internationalisation of African SMEs under the AfCFTA Digital Trade Protocol. Journal of International Business and Entrepreneurship. https://journal.uitm.edu.my/index.php/JIBE/article/view/12525

Stam, E. (2015). Entrepreneurial ecosystems and regional policy: A sympathetic critique. European Planning Studies, 23(9), 1759–1769. https://doi.org/10.1080/09654313.2015.1061484