

MAIS INOVAÇÃO PARA CRESCER

Com uma economia aberta, *players* do mercado apontam caminhos para potenciar a competitividade das empresas. Inovação e modernização são fatores determinantes para a internacionalização, dizem.

O QUE FALTA ÀS EMPRESAS PORTUGUESAS PARA SEREM MAIS COMPETITIVAS NOS MERCADOS GLOBAIS?



ISABEL AZEREDO
Country-manager
da ONE Portugal

PRODUTOS E SERVIÇOS EM TODO O LADO, A TODA A HORA

A competitividade de uma empresa depende da sua capacidade de colocar de forma eficiente e diferenciada os seus produtos/serviços nos mercados de consumo, quer local, quer internacionalmente a preços competitivos e com níveis de qualidade e exigência desses mercados. Quando se fala de competitividade das empresas portuguesas não podemos dissociar da competitividade do mercado onde estão inseridas, isto é, na competitividade de Portugal. A este nível – e tendo em conta o Global Competitiveness Report 2017-2018 –, Portugal encontra-se na 42ª posição e, apesar de comparativamente com o ano anterior ter subido duas posições, a verdade é que continua atrás de mercados emergentes como a Polónia, República Checa, Estónia e Lituânia. Se nos compararmos com estes países verificamos que nos classificamos melhor nas componentes inovação, infraestruturas, maturidade e tecnologia, mas falhamos na componente macroeconómica, eficiência administrativa e na eficiência do setor financeiro onde se engloba, entre outros, o acesso ao capital e a solidez/sustentabilidade das instituições financeiras. Outro fator de menor competitividade é a

dimensão do mercado e o seu impacto na produtividade, uma vez que grandes mercados permitem que as empresas explorem economias de escala. Tradicionalmente, os mercados disponíveis para as empresas eram limitados pelas fronteiras nacionais. Na era da globalização, os mercados internacionais tornaram-se num substituto/complemento dos mercados domésticos, especialmente para países pequenos como é o caso de Portugal. A capacidade de desenvolver boas marcas e fazer chegá-las aos mercados tornou-se essencial. Mais do que nunca a excelência na comunicação e na gestão da cadeia de abastecimento tornou-se um fator decisivo na competitividade das empresas. Ter o produto disponível no local e no momento que o consumidor deseja é determinante para as empresas se afirmarem no mercado global e aqui o papel da logística torna-se num elemento diferenciador e impulsionador da competitividade das empresas e do país.



PAULO PRADA
Presidente do Conselho
de Administração da SDM

APOIO EM AMBIENTE “BUSINESS FRIENDLY”

Do ponto de vista da Sociedade de Desenvolvimento da Madeira (SDM), o Centro Internacional de Negócios da Madeira (CINM) ou Zona Franca da Madeira é uma das plataformas mais competitivas e adequadas ao dispor das empresas portuguesas exportadoras, graças ao regime fiscal atrativo que oferece, sustentado num quadro legal bem regulamentado, credível e devidamente autorizado pelas instâncias internacionais e nacionais. Os indicadores de que dispomos ajudam a provar esta realidade na medida em que podemos afirmar que há uma procura crescente pelo CINM em Portugal. De facto, nos últimos oito anos o número de empresas nacionais a operar no CINM cresceu de 10% para 27% do total de empresas licenciadas, precisamente porque, nos dias de hoje, os empresários portugueses em

processo de internacionalização conhecem com maior profundidade as vantagens da Madeira. Por esta razão, a SDM tem vindo a reforçar a promoção habitualmente desenvolvida no Continente através dos seus escritórios em Lisboa e no Porto. Contudo, é importante ter presente que o CINM é um mecanismo de internacionalização, a par de outros, integrado no quadro da política económica que o país segue e promove internacionalmente. Como tal, na nossa perspetiva, se associadas às vantagens fiscais competitivas proporcionadas pelo regime da Zona Franca, as empresas encontrarem um ambiente “business friendly” que passe pelo um maior esforço em reduzir os custos de contexto, pela aplicação de uma carga fiscal mais pró-investimento e por uma política económica caracterizada pela previsibilidade e estabilidade, certamente que estarão mais aptas e confiantes para competir globalmente, enfrentando mercados altamente concorrenciais. Em Portugal, isto já acontece com alguns setores de atividades muito específicos mas não de uma forma generalizada.



JORGE POSSOLLO
Diretor-Geral
da Gefco

INOVAÇÃO COMO ACELERADOR

O aspeto mais importante que temos de melhorar para acelerar a competitividade das empresas portuguesas nos mercados globais, é a inovação. É absolutamente necessária uma reflexão sobre a inovação, para determinar quais os tipos de inovação mais eficientes e que melhores resultados podem dar para o país. Grandes passos têm sido dados em empresas tecnológicas portuguesas, no entanto, essas são na verdade, “meia dúzia” no panorama nacional e o impacto do seu sucesso, tem sempre um efeito relativamente limitado, tanto na economia do país como na criação de emprego. Na minha ótica, o que seria realmente importante e com potenciais grandes efeitos na

economia do país e na criação de emprego, seria investir de um modo global e consistente, em modificações de modelos de negócio tradicionais modernizando-os com a junção de novos conceitos, mix de produtos, digitalização, etc. Como em muitos exemplos de inovações bem-sucedidas, uma recombinação de conceitos pré-existentes, elementos, serviços, produtos, que proporcionem no seu todo, uma melhor experiência ao utilizador, mais conveniente, de maior valor acrescentado, podem configurar inovações tão ou mais bem-sucedidas e disruptivas, que aquelas que são baseadas em novas tecnologias de ponta. Podem também revelar-se altamente escaláveis, com a vantagem de este tipo de processos poder ser encetado em empresas nos mercados ditos tradicionais, com um custo relativamente baixo e cujos benefícios teriam um muito maior impacto na sociedade e na economia, por poderem ser aplicados a qualquer empresa. Infelizmente, esta leitura e perspetiva raramente foram consideradas por parte da tutela dos fundos, ou por parte das empresas tradicionais. Em vez disso os fundos de investimento preferiram quase sistematicamente a aposta em inovações ligadas a novas soluções tecnológicas, cuja percentagem de sucesso é relativamente baixa comparada com o número de projetos financiados, assim como de impacto reduzido na sociedade e na geração de emprego.



RUI COSTA
Diretor de banca de empresas,
BBVA Portugal

GANHAR ESCALA MUNDIAL COM A “COOPETIÇÃO”

É preciso evoluir da competição para a coopetição. Digitalizar, internacionalizar e ser sustentável. Num mundo globalizado, para competir é imprescindível aprender a cooperar, o que implica a evolução da cultura empresarial dos nossos empresários, de um estilo individualista para um estilo mais

colaborativo que permita a construção de redes de negócio, o desenvolvimento de práticas partilhadas de inovação e o estabelecimento de parcerias estratégicas com congéneres estrangeiras ou nacionais para ganhar escala e competitividade. É preciso evoluir da competição para a “coopetição”. Vivemos a era da digitalização e é preocupante que apenas uma minoria das empresas portuguesas tenham iniciado o processo de transformação digital. Segundo dados recentes, estima-se que em 2021 mais de metade da economia mundial esteja digitalizada, contudo, Portugal contará apenas com cerca de 30% das suas empresas digitalizadas. Transformar o negócio, os processos e a forma como nos relacionamos é imperativo para que as empresas se tornem mais competitivas à escala global. O crescimento não pode ter fronteiras, por isso a rota da internacionalização é o caminho a seguir. Não é fácil e sabemos que é determinante para uma empresa sentir-se acompanhada no seu processo de internacionalização, por isso dispomos de um acompanhamento especializado, através da nossa rede de Cross-Border, quer no país de origem, quer no país de destino. Somos o parceiro por excelência para a internacionalização porque contamos com uma cobertura em mais de 150 países, através da nossa Rede de Coordenação Internacional e mais de 3.000 bancos correspondentes. E, finalmente, a sustentabilidade que está na agenda política, económica e social. É um desafio que também tem que ser das empresas e que lhes pode garantir crescimento e competitividade. No BBVA lançámos em 2018 o “Compromisso 2025”, assente em três pilares: financiar, gerir e comprometer. Para esta missão foram mobilizados 100 mil milhões de euros em financiamento verde e social, infraestruturas sustentáveis, empreendedorismo social e inclusão financeira. Empresas mais sustentáveis são empresas mais competitivas e, por isso, premiadas com acesso a financiamento com condições especiais. E as empresas portuguesas já estão a beneficiar deste compromisso. Em Portugal, promovemos este ano a primeira operação de papel comercial verde, com a Navigator; e com o Grupo Pestana realizámos a primeira emissão mundial de obrigações verdes do sector hoteleiro. Em síntese: cooperar, digitalizar, internacionalizar e ser sustentável, são ingredientes indispensáveis para uma receita de sucesso. Ingredientes para usar e abusar e cujo resultado não pode ser outro senão o crescimento e a afirmação das nossas empresas e com elas, o da nossa economia.

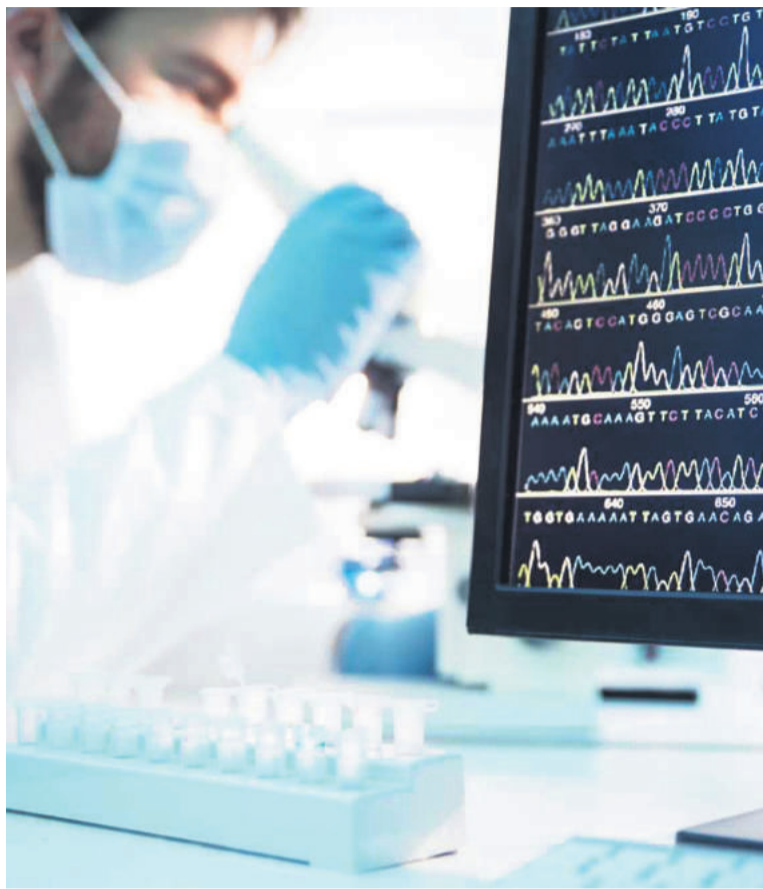
ESPECIAL PORTUGAL EXPORTADOR



JOSÉ LUÍS VEIGA
Diretor da banca de empresas
e membro da comissão executiva
do Bankinter Portugal

BANCA É CRUCIAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Durante a crise, os gestores e empresários em Portugal souberam olhar para fora, desenvolvendo produtos inovadores, incorporando *design* e novas tecnologias nos processos de produção e na comercialização e promoção internacional. Em resultado deste esforço, hoje a etiqueta *made in Portugal* é sinónimo de qualidade, inovação e, em muitos casos, prestígio. No entanto, todos os dias surgem novos desafios no mercado global, o que exige uma permanente reinvenção das empresas para se manterem competitivas. O custo da avaliação e da factorização dos riscos de mercado/cliente internacional e o acesso a capital em condições competitivas e de forma ágil e célere estão entre os principais desafios com que as empresas portuguesas se deparam, contribuindo mesmo, em algumas situações, para uma menor competitividade. Neste contexto, a banca tem um papel central a desempenhar, sendo frequentemente a única forma que as empresas têm de empreenderem processos de internacionalização. No caso do Bankinter, que nasceu em Espanha como um banco de empresas, replicou essa proximidade com o mundo empresarial quando chegou a Portugal em 2016. Temos interesse estratégico em apoiar as empresas que olham para mercados externos. Por isso, o Bankinter abriu recentemente em Portugal mais quatro centros dedicados a médias empresas, totalizando dez por todo o país, a que se somam dois centros *corporate* em Lisboa e Porto, serviços de banca de investimento e uma rede de agências com gestores dedicados ao segmento de negócios distribuída por todo o país. Entre os vários recursos que o Bankinter coloca à disposição das empresas, destaque para as soluções integradas de negócio internacional, através, por exemplo, da plataforma *trade* – onde a tecnologia permite uma maior agilidade na concessão de crédito – ou da Linha de Apoio ao Negócio Internacional (LANI), composta por uma equipa altamente especializada em internacionalização. A tudo isto, soma-se a solidez do Bankinter que permite atender às exigências da banca internacional em condições muito competitivas.



Reuters



PAULO ANDRÉ
Managing partner da Baker Tilly

ESTUDAR BEM O MERCADO DE DESTINO

Observa-se um abrandamento económico nos principais destinos de exportação das empresas portuguesas, Espanha, França e Alemanha que, em conjunto, representaram em 2017 quase metade das exportações. Espera-se que a desaceleração destes parceiros comerciais tenha um efeito negativo nas nossas exportações. Poderemos dizer que será neste ambiente menos favorável economicamente que identificaremos quais são as empresas que exportam bem. É pertinente refletir sobre o que falta às empresas nacionais para serem melhores exportadoras. Primeiro, a sua capacidade de desenvolverem práticas eficientes de *market intelligence*. Antes de expandir, uma empresa deve realizar um estudo adequado dos mercados para onde pretende expandir-se, comparando alternativas em termos de ameaças, oportunidades, concorrentes e enquadramento legal. Este tipo de prática ajudará a gestão a escolher as alternativas mais atrativas, considerando o binómio custo/benefício, numa ótica de médio e longo prazo, afastando comportamentos mais oportunistas

que favorecem resultados de curto prazo. Segundo, a componente de recursos humanos. Continua a observar-se alguma falta de preparação da gestão e dos quadros para lidarem com a componente internacional do negócio. Não será demais salientar a necessidade das empresas investirem não só na captação dos recursos humanos adequados, bem como na formação dos colaboradores que já integram os seus quadros. Esta formação poder incidir no domínio de línguas estrangeiras. Não se deve também descurar o aprofundamento do conhecimento da cultura local. É costume alocar os elementos menos ocupados e eventualmente menos experientes aos processos de internacionalização e exportação, o que é errado. Ir para fora é dos processos mais complexos e arriscados. Quem deve liderar este processo deve ser o pessoal mais competente, experiente e comprometido com a organização. Por último salientamos que o processo de internacionalização e de exportação agente em redes de distribuição local, não tem forçosamente de ser uma viagem solitária. Muitas vezes faz todo o sentido recorrer a entidades externas que nos podem ajudar a colmatar o desconhecimento sobre mercados externos. Um bom consultor fiscal pode ser relevante para se entender o quadro tributário dos mercados externos. Da mesma forma que um assessor legal pode ser importante para o empresário ter uma noção clara da envolvente legal. Existem igualmente entidades públicas (e.g. AICEP) ou consultores financeiros que poderão assistir a empresa na sua prévia análise de potenciais geografias de exportação. Muitas vezes as empresas por meros critérios de poupança imediata, optam por não seguir os pontos que referimos anteriormente deparando-se a posteriori com custos extraordinários que não anteciparam. Pois é, o barato sai caro.



NUNO RANGEL
CEO da Rangel
Logistics Solutions

CULTURA DE ALTO DESEMPENHO

As empresas portuguesas, em muitos setores, já estão a par da performance das empresas internacionais, tornando-se cada vez mais competitivas no mercado global, pela excelência no serviço e cultura de alto desempenho. Ainda assim, há espaço de melhoria e um conjunto de medidas relevantes que, a médio prazo, podem fortalecer as empresas economicamente, para que consigam manter o investimento e o capital humano. Neste contexto de alguma incerteza e estagnação económica, o peso de um regime fiscal complexo pode refletir-se no abrandamento da competitividade exigida às empresas nacionais, que se querem posicionar internacionalmente e que deixam de poder investir na inovação e no talento para se diferenciarem. É sobretudo através da dinâmica empresarial das empresas privadas que Portugal se mantém no mapa, mas é preciso sustentar este desenvolvimento num modelo de economia de mercado mais sólido, apoiado por medidas e políticas consistentes e duradouras, para que as empresas consigam aumentar a produtividade, condição fulcral para o seu desenvolvimento e consequente crescimento das exportações. Há já vários anos que as vendas online têm crescido a dois dígitos a nível global. Há pois uma forte oportunidade nos mercados globais, e por isso é fundamental que as empresas nacionais, que não estão bem preparadas, se ajustem a esta realidade e desenvolvam uma estratégia de e-commerce. A par da produtividade, captar e manter equipas altamente especializadas é um requisito determinante para gerar a diferenciação e responder às exigências que o mercado nos impõe, sendo necessário libertar as empresas da pesada carga fiscal, para que possam criar valor e prosperar no mercado global. Adicionalmente, não podemos esquecer o investimento na sustentabilidade, que mais do que uma condição obrigatória ou vantagem competitiva, deve fazer parte do ADN das empresas enquanto compromisso de honra para alcançarmos os objetivos de desenvolvimento sustentável. Ainda que a economia portuguesa possa não escapar à desaceleração prevista a nível global, com a melhoria do desempenho macroeconómico, estou confiante que as empresas nacionais se destaquem

cada vez mais no mercado internacional e contrariem alguma desaceleração no crescimento da economia, desde que acompanhadas por medidas governamentais eficientes e conformes.



PEDRO NETO
Diretor de internacionalização
e corporate finance da Moneris

APOSTAR NA MARCA 'PORTUGAL'

A maturidade das empresas portuguesas tem vindo a crescer de forma bastante positiva, no que respeita à sua preparação para processos internacionais, quer na internacionalização efectiva, quer nas exportações. Contudo, Portugal ainda tem enormes desafios para que se torne efetivamente um *player* internacional, e para que as empresas sejam mais competitivas. Alguns dos desafios que se colocam às empresas portuguesas são oriundos de factores macro, como a ainda fraca projeção da marca Portugal no contexto internacional, a falta efectiva de escala, que permita depois às empresas alavancarem-se de forma mais fácil em mercados externos, e, comparativamente a outros países, uma política de incentivos e de apoios à internacionalização muito burocráticos. No que respeita aos factores mais directamente relacionados com as empresas, as mesmas vão ainda apresentando fragilidades bastante acentuadas em vertentes como: baixos níveis de integração de pessoal qualificado; défice acentuado na capacidade financeira para investir em projectos de internacionalização; fraca estruturação ao nível do planeamento e das estratégias de penetração nos mercados; e fraca capacidade de trabalhar em rede. Assim, a par de que muitas empresas vão ainda para os mercados sem uma estratégia definida, imperando a "estratégia da formiga", ou seja, ir para onde os outros estão a ir, Portugal, como país, tem também um papel extremamente relevante, que é o de potenciar a marca "Portugal" a nível internacional. É de facto essencial esta aposta na marca "Portugal", pois as empresas, fruto do mercado interno fraco, não têm, na sua essência, escala suficiente para se tornarem verdadeiramente competitivos nos mercados externos, onde estão verdadeiros colossos empresariais a competir.