



AEP
FUNDAÇÃO

SERRALVES

III JORNADAS EMPRESARIAIS

“Internacionalização da Economia
Portuguesa”

FUNDAÇÕES AEP | SERRALVES

18 de Outubro de 2012



Patrocinador exclusivo



AEP
FUNDAÇÃO

SERRALVES

JORNADAS EMPRESARIAIS

“Internacionalização da Economia
Portuguesa”

FUNDAÇÕES AEP | SERRALVES

18 de outubro de 2012



Patrocinador exclusivo

Título
Jornadas Empresariais
Fundações AEP | Serralves

Edição
Fundação AEP

Capa
Webrand

Execução Gráfica
Multitema

Depósito Legal
360144/13

ISBN
978-989-98453-0-5

Porto, Maio 2013

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	5
PROGRAMA	6
COMUNICAÇÕES	
Sessão de Abertura	9
Dr. Paulo Nunes de Almeida	11
Eng.º Luis Braga da Cruz	15
Dr. Miguel Cadilhe	21
Mercados	33
Prof. Doutor Luís Valente de Oliveira	35
Embaixador Mendonça e Moura - Espanha	37
Dr. Alexandre Relvas - Brasil	49
Dr. Jorge Coelho - África Sub-Sahariana	59
Eng.º António Murta - Oriente	69
Prof. Doutor Frederick Lehmann	75
Setores	85
Eng.º António Cardoso Pinto	87
Dr. Jorge Rebelo de Almeida	87
Prof. Ricardo Oliveira	95
Eng.º Paulo Pereira da Silva	101
Dr. Gonçalo Veloso de Sousa	111
Instrumentos	121
Dr. José Fernando Figueiredo	123
Dr. Alberto Charro	127
Dr. Ricardo Pinto dos Santos	137
Eng.º Vital Morgado	147
Sessão de Encerramento	157
Eng.º José António Ferreira de Barros	159
Dr. António Mexia	161

INTRODUÇÃO

Estas foram as terceiras Jornadas Empresariais realizadas em parceria da Fundação AEP com a Fundação de Serralves. O facto de termos prosseguido juntos em mais uma realização indica que nos demos bem com esta associação de esforços, o que, aliás, é testemunhado pelos participantes que foram numerosos, que se mantiveram no auditório em permanência e que tiveram a generosidade de nos fazer saber quanto apreciaram o que ouviram.

Desta vez, o tema foi a “Internacionalização da Economia Portuguesa”.

Compreende-se a escolha do tema.

Com o arrefecimento da procura interna, o nosso crescimento será estimulado, especialmente, pelas exportações e para estas é preciso escolher: os mercados que respondam de forma mais pronta e compensadora; os setores em que nos possamos afirmar com maior peso, porque neles dispomos de competência e de experiência; e os instrumentos que facilitem a vida dos nossos exportadores.

Como costuma suceder, foram convidados, para intervir, oradores altamente competentes nas matérias que trataram. Todos deixaram isso bem claro nas exposições que fizeram. Por isso, queremos prolongar o bom efeito conseguido através da publicação dos textos em que eles apoiaram as suas intervenções.

Quero, novamente, agradecer aos oradores a sua mais do que prestimosa colaboração, aos participantes o seu interesse que nos anima a continuar, à Fundação de Serralves a sua colaboração atenta e à KPMG o contributo material que nos permitiu levar a cabo as III Jornadas Empresariais.

Presidente da Fundação AEP
Paulo Nunes de Almeida

PROGRAMA

18 de Outubro de 2012 - Auditório Fundação de Serralves

09:00 Receção dos Participantes

09:30 Sessão de Abertura

Presidente da Fundação AEP
Dr. Paulo Nunes de Almeida

Presidente da Fundação de Serralves
Eng.º Luís Braga da Cruz

Discurso de Abertura

Dr. Miguel Cadilhe

10:15 Mercados

Moderador: Prof. Doutor Luís Valente de Oliveira

- **Espanha**

Orador - Embaixador Mendonça e Moura – Embaixada de Portugal em Madrid

- **Brasil**

Orador - Dr. Alexandre Relvas - Logoplaste, S.A.

- **África Sub-Sahariana**

Orador - Dr. Jorge Coelho – Mota-Engil, S.G.P.S. S.A.

- **Oriente**

Orador: Eng.º António Murta – Pathena, S.G.P.S. S.A.

- **América Hispânica**

Orador - Prof. Doutor Frederick Lehmann

13:00 Almoço Volante

14:00 Setores

Moderador: Eng.º António Cardoso Pinto

- **Turismo**

Orador: Dr. Jorge Rebelo de Almeida – Vila Galé S.A.

- **Serviços de Engenharia**

Orador: Prof. Ricardo Oliveira – COBA - Consultores de Engenharia e Ambiente S.A.

- **Derivados de Papel**

Orador: Eng.º Paulo Pereira da Silva – RENOVA S.A.

- **Pasta de Papel**

Orador: Dr. Gonçalo Veloso de Sousa – Grupo Portucel Soporcel

15:45 Intervalo para café**16:00 Instrumentos**

Moderador: Dr. José Fernando Figueiredo

- **Crédito à Exportação**

Orador: Dr. Alberto Charro – BBVA, S.A.

- **Seguros de Exportação**

Orador: Dr. Ricardo Pinto dos Santos – MDS - Consultores de Seguros S.A.

- **Apoio à Exportação**

Orador: Eng.º Vital Morgado – AICEP

17:00 Sessão de Encerramento

Presidente do Conselho de Curadores da Fundação AEP
Eng.º José António Ferreira de Barros

Discurso de Encerramento

Dr. António Mexia – EDP - Energias de Portugal

COMUNICAÇÕES

SESSÃO DE ABERTURA

Presidente da Fundação AEP

Dr. Paulo Nunes de Almeida

Presidente da Fundação Serralves

Eng^o Luís Braga da Cruz

Discurso de Abertura

Dr. Miguel Cadilhe

SESSÃO DE ABERTURA

Presidente da Fundação AEP
Dr. Paulo Nunes de Almeida

Vamos dar início às III Jornadas Fundação AEP | Fundação de Serralves, e por isso eu começo por agradecer a presença de todos os participantes. Vamos ter uma grande sessão de trabalho e por isso temos de ser muito rigorosos com o tempo para dar oportunidade a todos de nos transmitirem o que consideram importante sobre o tema que vamos abordar.

Como devem estar recordados nas I Jornadas, realizadas em 2010, discutimos “Portugal 2020”; no ano passado abordamos o tema da “Re – Industrialização”. Este ano vamos tratar o tema da “Internacionalização da Economia Portuguesa”. Explicarei um pouco mais à frente o porquê de termos sugerido e apresentado este tema, mas, antes disso, permitam-me que faça algumas referências que são importantes numa sessão de abertura.

Em primeiro lugar, queria agradecer à Fundação de Serralves, na pessoa do Senhor Eng.º Braga da Cruz, a parceria que, mais uma vez, estamos a levar a cabo para a realização destas III Jornadas; num momento em que tanto se fala de Fundações, muitas das vezes de uma forma marcadamente injusta, a Fundação AEP e a Fundação Serralves tentam dar o exemplo do que deve ser feito, privilegiando a parceria ao individualismo e trazendo para discussão temas de relevante interesse nacional; uma palavra para as duas equipas, quer a da Fundação AEP, quer a da Fundação de Serralves, que trabalharam na organização das mesmas e uma palavra muito especial para o Senhor Professor Valente de Oliveira, do Conselho de Administração da Fundação AEP, que ficou com a responsabilidade da sua organização. Agradecemos ao nosso patrocinador exclusivo, a KPMG, que à semelhança de 2010 e 2011, patrocina e apoia estas Jornadas Empresariais, bem como ao Programa Compete que nos apoia na divulgação destas jornadas e dos seus resultados. E, por fim, agradecemos a todos os participantes e a todos os oradores.

Vamos ter uma longa lista de oradores ao longo do dia, não os vou referenciar agora porque todos serão apresentados à medida que cada um dos painéis se realizar, pelos respetivos moderadores.

Na sessão de abertura, e para além destas palavras que vos dirijo, o Sr. Eng.º Luís Braga da Cruz, como presidente da Fundação de Serralves irá também fazer a sua apresentação e vamos ter connosco o Dr. Miguel Cadilhe, a quem agradeço muito reconhecidamente a sua presença. O nosso primeiro orador dispensa apresentações, estando certo que abordará este tema com a pertinência que o mesmo justifica e também com a qualidade e a frontalidade que o caracteriza. No encerramento, teremos o Senhor Eng.º José António Barros,

Presidente da AEP e o Senhor Dr. António Mexia, Presidente da EDP.

Porquê o tema da Internacionalização da Economia Portuguesa? Acima de tudo pela sua inevitabilidade. A internacionalização é incontornável no atual contexto de globalização e fundamental no momento particularmente difícil que a economia portuguesa atravessa.

Em relação à internacionalização da economia muito há a fazer, tendo em conta os seguintes aspetos:

1. Portugal exporta 35,5% do PIB, o que contrasta negativamente com países da União Europeia de dimensão semelhante à nossa, como a Bélgica (84,7%), a Holanda (82,7%) e a Áustria (56,6%). Desde a adesão de Portugal à então CEE, a parcela da nossa produção que é exportada aumentou cerca de 6 p.p., mas o acréscimo da intensidade exportadora ocorreu sobretudo no ano passado (pois até 2010 o salto foi de apenas 1 p.p.). Somos, portanto, uma pequena economia demasiado fechada, o que contraria a regra que o grau de abertura é inversamente proporcional à dimensão.

2. Segundo dados recentes da AICEP, existem em Portugal cerca de 17.770 empresas exportadoras, das quais cerca de 9.270 (ou seja 52%) exportam menos de 50 mil euros/ano; inversamente, apenas 90 empresas (isto é, 0,5%) foram responsáveis por 46,8% das nossas exportações em 2010. Tão ou mais importante do que alargar a base exportadora é pôr as empresas que já exportam a vender mais no exterior, de forma a subirem de escala no ranking dos volumes exportados.

3. Mais de metade (50,4%) das nossas exportações em 2011 estão concentradas em apenas três mercados – Espanha, Alemanha e França - e no top ten dos países de destino em 2011, apenas três são de fora da União Europeia – Angola, EUA e Brasil – representando no seu conjunto apenas 10,4% do total exportado. Apesar de ter decrescido de 81% para 74%, no espaço de dez anos, a concentração das nossas exportações na UE continua forte.

4. Mas o processo de internacionalização da economia portuguesa deve também ser visto ao nível dos fluxos do investimento direto estrangeiro (IDE). Os dados mais recentes mostram que, após três anos consecutivos como recetor líquido de investimento direto estrangeiro, Portugal assumiu no ano passado uma posição de investidor líquido no exterior,

SESSÃO DE ABERTURA

isto é, o investimento direto de Portugal no estrangeiro superou o do estrangeiro em Portugal. Não podemos, contudo, ignorar o carácter volátil dos fluxos de ativos e passivos de investimento direto, por estarem sujeitos a um forte impacto provocado por uma operação ou por um reduzido número de operações. Esta volatilidade coloca dificuldades em termos de análise de “grandes tendências”. De qualquer modo, podemos afirmar que a capacidade de atração de investimento direto estrangeiro (IDE) em Portugal, sobretudo nos setores de bens transacionáveis, tem sido manifestamente insuficiente, pelo que deve constituir uma prioridade estratégica para a economia portuguesa.

Apesar de alguns exemplos que conhecemos de investimento estrangeiro com efeito estruturante no nosso tecido industrial, os dados mostram que o comércio e as atividades financeiras e de seguros têm sido as principais atividades alvo do IDE no nosso País (representaram conjuntamente 61,2% e 54,1% do fluxo de IDE bruto em Portugal em 2011 e no primeiro semestre deste ano, respetivamente). Para a indústria transformadora apenas foi dirigido 21% e 17,2%, respetivamente em 2011 e primeiro semestre de 2012, do total de IDE em Portugal, limitando, assim, os desejados efeitos induzidos no nosso tecido produtivo (em diferentes vertentes: produtividade, atividades de maior valor acrescentado, tecnologia, reestruturação e renovação do tecido empresarial ...).

Naturalmente, a capacidade de captação de IDE produtivo está intimamente relacionada com as respetivas condições de acolhimento do nosso País, designadamente com aquilo que designamos por “custos de contexto”. Também aqui é necessária uma ação imediata no sentido da eliminação, ou pelo menos redução, de tais custos, de modo a tornar o nosso país num local mais atrativo para investir e criar emprego.

Por países, se por um lado a União Europeia tem-se mantido como a principal origem de capital estrangeiro (92,1% do IDE bruto no primeiro semestre deste ano), com a Holanda, a Espanha, a França, a Alemanha e o Reino Unido a surgirem como principais investidores, por outro lado, ao longo dos últimos anos tem-se assistido a uma diversificação de mercados de destino do investimento direto de Portugal no exterior. Em 2004 assinalava-se uma forte presença em três países comunitários: Dinamarca, Holanda e Espanha, mas posteriormente outros espaços viram a sua representatividade aumentada, de que são exemplos o Brasil, alguns países da Europa de Leste e os Estados Unidos. Mais recentemente destacam-se Angola e Moçambique.

Sessão de abertura | Dr. Paulo Nunes de Almeida

Os dados atrás referenciados e outros que poderíamos explicitar, permitem-nos concluir que há ainda um grande espaço de oportunidades no que respeita à internacionalização da economia portuguesa. Em paralelo com o reforço da nossa posição nos países da União Europeia, temos de fazer um grande esforço de diversificação, exportando e internacionalizando para mercados com grande potencial de crescimento e onde as nossas quotas de mercado são consideravelmente baixas. Países como a Rússia, Dubai, Arábia Saudita, Israel, África do Sul, Indonésia, China, Colômbia, Chile e México, são disso bons exemplos, sem esquecer Angola e Brasil, destinos naturais dos nossos processos de internacionalização. Ao mesmo tempo devemos ajudar as empresas portuguesas a obterem ganhos de dimensão, através de fenómenos de cooperação e de concentração que lhes permita alcançar massa crítica para vencer no mercado global. Por último definir estratégias concertadas entre atores públicos e privados, sem as quais as empresas portuguesas não terão a seu lado um ambiente favorável ao desenvolvimento dos seus negócios.

Temos tentado trazer para estas jornadas a discussão de temas com mais profundidade e fugir um pouco do que no dia-a-dia se discute em Portugal, muitas das vezes sem grandes resultados e sem grandes consequências. O outro tema que obviamente está associado ao tema da internacionalização, e que não pode deixar também de ser abordado, é o tema do financiamento. É um assunto que hoje preocupa todo o sector privado, porque obviamente sem o financiamento do investimento e sem financiamento do fundo de maneio, as empresas não vão poder aproveitar a procura externa e não vamos poder, sem esse financiamento, aumentar as exportações da forma que necessitamos para podermos crescer, nem desenvolver projetos de internacionalização noutros países.

Desejo, por isso, a todos umas boas Jornadas, um bom dia de trabalho e pedia ao Sr. Eng.º Braga da Cruz, que nos fizesse a sua apresentação.

Muito obrigado!

Paulo Nunes de Almeida:

SESSÃO DE ABERTURA

Presidente da Fundação de Serralves
Engº Luís Braga da Cruz

Esta é a 3.ª edição dos encontros de reflexão e debate que a Fundação de Serralves acolhe em virtuosa parceria com a Fundação AEP.

Depois de termos abordado em 2011 a necessidade de revalorizar a indústria e a produção industrial nacional, este ano optamos por outro importante tópico na equação económica nacional – a Internacionalização da Economia Portuguesa.

Para além de uma saudação especial a todos os que aceitaram vir partilhar o seu pensamento, como palestrantes ou apenas ouvindo e comentando o que for proposto à reflexão, queria reconhecer a utilidade do tema e afirmar que, hoje mais do que noutra qualquer momento da nossa história recente, é oportuno parar para pensar a situação crítica em que todos nos encontramos, para poder agir em consciência e com acerto.

Agradeço à Fundação AEP, ao Seu Presidente – Dr. Paulo Nunes de Almeida – e, em especial, ao Prof. Valente de Oliveira, o cuidado posto na organização conjunta destas Jornadas. É sempre agradável trabalhar com um e outro, definindo a estrutura do encontro, os temas e os testemunhos. A preocupação é que tudo se desenvolva com elevação e rigor, para que o balanço que cada participante possa fazer seja positivo e conclua que valeu a pena. O momento em que nos encontramos remete para a pergunta óbvia: o que pode cada um fazer para compreender e melhorar a situação em que nos encontramos?

Começa a haver consenso de que para alcançar as metas de 2013, extremamente severas, temos de encontrar soluções práticas também pelo lado da redução da despesa pública. Invoca-se, por razões de justiça relativa, que temos de nos habituar a menor peso de Estado, sendo no entanto muito complexo dilucidar que serviços reduzir, sem perda de qualidade do desempenho da administração pública. Acontece que os processos de redução da dimensão do Estado também têm a sua componente dolorosa e não produzem efeitos senão a médio prazo. Mas têm de ser iniciados, com lucidez e visão clara.

Porém, para além desta difícil conciliação entre redução de despesas e alívio pelo lado da receita, resta como saída criar as condições para que haja crescimento da riqueza. O mercado interno está em situação dramática. Só restam as actividades cuja produção reforça a nossa relação externa em bens transaccionáveis de exportação ou as vendas de serviços a quem nos visita como turista. Está assim encontrada a prioridade na aplicação dos escassos recursos económicos disponíveis.

Sessão de abertura | Engº Luís Braga Cruz

Vamos discutir bons exemplos de exportação de bens e serviços. Também discutiremos políticas de apoio à exportação e temas específicos favoráveis à diversificação de mercados.

No processo de internacionalização da nossa economia as PME's não devem menosprezar os mercados mais próximos, a começar pelo país vizinho, não só por estar mais próximo, mas por ter ainda um grande potencial de crescimento, mesmo apesar da crise.

Em primeiro lugar porque o comércio bilateral ainda comporta grande e inaceitável desequilíbrio que tende a ser corrigido.

Nos primeiros 7 meses deste ano 2012:

- A Espanha vendeu a Portugal 8.878 M€
- A Espanha comprou a Portugal 5.123 M€,

O que corresponde ainda a uma taxa de cobertura de 173%.

Em 2011, no período homólogo, esses valores foram respectivamente – 9.645 M€, 5.290 M€ e uma taxa de cobertura de 182%.

Isto significa que, no mesmo período a quebra de vendas de Espanha em Portugal foi de 7,9%, muito maior que a quebra das vendas de Portugal em Espanha - 3,1%.

Além disso, também o perfil das vendas de Portugal em Espanha evoluiu:

- Perdemos cota em algumas categorias de produtos exportados, por exemplo o vestuário que era a categoria com maior volume de exportação, passou para o 5.º lugar,
- Em contrapartida, verificou-se uma maior dispersão das vendas portuguesas por tipologia de produtos fornecidos,
- Em 2011 as 9 categorias de produtos mais vendidos representavam 67% do total, enquanto em 2012, pesam apenas 36%, o que revela que temos ganho em variedade de produtos vendidos.

Espanha continua a ser um grande mercado e a ter um forte peso nas nossas exportações. O valor de 5.123 M€ de vendas portuguesas, nos primeiros 7 meses de 2012, pode repre-

SESSÃO DE ABERTURA

sentar só 2,6% das aquisições externas de Espanha, mas significa a 8.ª posição no ranking dos fornecedores da economia espanhola (posição muito próxima da posição do Reino Unido e os Estados Unidos da América, que ocupam a 7.ª e a 6.ª posição).

Portugal é um parceiro comercial muito importante para Espanha, por ser o seu 4.º cliente em termos absolutos – 6,9% das exportações totais espanholas.

Tenho a noção que estou a fazer comparações com 2011, que foi o melhor ano de sempre no nosso comércio bilateral com Espanha:

- Vendas de Espanha em Portugal – 17.192 M€
- Vendas de Portugal em Espanha – 10.284 M€ (> de 10 mil M€, pela 1.ª vez).

Tudo reforça a minha afirmação no sentido de aproveitar para crescer em Espanha.

Quanto à evolução do comércio externo português, garantidamente que ao longo do dia pessoas muito mais competentes do que eu a irá abordar. Limito-me a referir uma informação recentemente sobre tendências, divulgada pelo INE, porque me permite um comentário.

Em Agosto de 2012, as exportações portuguesas foram no valor de 3.324 M€, o que corresponde a um crescimento de 13,7%, comparado com o mês homólogo de 2011. No entanto, este crescimento fica a dever-se à forte subida para países exteriores à EU:

- O comércio comunitário representou 2.131 M€, cerca de 2/3 do total, e um acréscimo de 3,7%,
- O comércio para países terceiros foi de 1.893 M€, cerca de 1/3 do total, mas com um acréscimo de 37,3%.

No sentido inverso e no mesmo período, as importações foram de 4.466 M€ (crescendo 5,5%), mas com uma redução para a UE de 2,1% e um acréscimo para países terceiros de 24,2%.

Desta tendência evolutiva resulta uma redução do tradicional défice da balança comercial, a caminho de um desejável equilíbrio.

Reconheço que esta evolução é tributária da contracção do consumo interno e também do abrandamento da nossa economia, o que pode ter reflexos na capacidade produtiva e na exportação.

Tenho a noção de como é incontornável e prioritário ter de controlar a dívida pública e que disso depende a continuação do acesso ao financiamento externo.

Para retomar o crescimento temos de contar mais com o mercado externo do que com o interno. Mas temos que preservar a nossa capacidade produtiva e não desguarnecer o orçamento com os recursos para fazer política de empresa e de estímulo à internacionalização.

A retoma do crescimento depende das exportações e da afirmação internacional da nossa indústria, precisando de ganhar a confiança dos mercados para poder voltar a captar investimento externo.

A retoma do crescimento económico depende, em última análise, da libertação de recursos orçamentais e do corte na despesa pública. Este é um aspecto decisivo e por isso temos de repensar as funções do Estado e reclamar uma avaliação rigorosa do impacto da intervenção pública de natureza social e económica.

Como é hábito, gostaria de terminar com uma referência a Serralves. Hoje invoco a nossa preocupação de facultar um bem público por contratualização com o Estado, mas inserido num contexto internacional de grande exigência. Recordo que Serralves resultou de um compromisso entre o Estado Português e um conjunto de fundadores privados, que desde há 23 anos apoiam este projecto de promoção de cultura contemporânea.

Serralves, é certo, recebe apoios públicos, mas tem cumprido a missão cultural que lhe foi definida. Para além disso, tínhamos a noção de que a sua actividade também pode ter expressão económica mensurável.

SESSÃO DE ABERTURA

Neste sentido, encomendámos à EGP/UP um estudo para avaliar o impacto económico das actividades de Serralves – directas, indirectas e induzidas – como agente económico, no ano de 2010. Os resultados são muito interessantes e vale a pena serem hoje aqui invocados:

- Impacto global no PIB – 40,6 M€,
- Criação de postos de trabalho – 1.296,
- Volume de remunerações correspondentes a este emprego – 20,7 M€,
- Incremento nas receitas fiscais – 10,8 M€.

Dizendo de outra maneira, por cada milhão de euros que o Estado investe em Serralves, tem como retorno:

- Cerca de 10 vezes mais em contributo para o PIB,
- Cerca de 5 vezes mais em volume de emprego criado,
- Cerca de 2,5 vezes mais em receita fiscal.

Mas também faz sentido reconhecer em Serralves uma dimensão internacional.

Sentimo-nos reconfortados com o resultado do concurso internacional que abrimos para o recrutamento de um novo director artístico. Ganhamos visibilidade e respeito internacional e é bom sabermos que ainda há gente competente e com projecção no exigente mundo da arte contemporânea que entende que vale a pena trocar uma posição estável no Grupo Guggenheim, em Nova York, para fazer de um lugar em Serralves, no Porto, um desafio pessoal.

Agradeço a todos a vossa presença, a atenção que me dispensaram e desejo sinceramente bom trabalho e que se sintam bem em Serralves.

SESSÃO DE ABERTURA

DISCURSO DE ABERTURA

Dr. Miguel Cadilhe

A propósito do OE 2013 (*)

(*) Texto transcrito da gravação, revisto pelo autor.

1.

A internacionalização tem a ver com alguns dos nossos maiores problemas como o crescimento económico, o défice externo, a dívida externa, e tem a ver também com alguns erros sistemáticos de ordem estrutural que foram sendo cometidos ao longo de recentes anos.

Quando passei pelo Ministério das Finanças, na segunda metade dos anos 80, procurei olhar atentamente para os “transacionáveis”. Na altura tomei a iniciativa de organizar um plano com um nome esquisito (PCEDED), virado precisamente para a correção estrutural – sublinhe-se estrutural – do défice externo. E do desemprego também, porque nos fins de 85 quando chegámos, o desemprego era relativamente alto, mas bastante mais baixo do que agora. Um dos critérios de apreciação do investimento, reparem bem, era o chamado “prazo de recuperação em divisas” do investimento, que era um critério em prol dos transacionáveis. Quanto menor fosse o tempo de recuperação em divisas, melhor. Se o tempo fosse acima de certo limite, o investimento não seria objeto de incentivos. Pois acho que este critério deveria regressar, claro que readaptado porque, entre outras razões, estamos na zona do euro e na altura tínhamos o escudo.

Não irei hoje falar de internacionalização. Durante todo o dia haverá seguramente intervenções de fundo, de grande qualidade e de grande interesse, e muito mais bem conseguidas do que eu conseguiria, sobre internacionalização. E, como nós temos mesmo agora o Orçamento de Estado em proposta para 2013, pensei que poderia ser mais simpático para todos, embora o tema não seja muito simpático, que eu falasse da política orçamental para 2013 nalguns aspetos, até porque estará mais de acordo com a minha experiência, do que propriamente a internacionalização.

2.

Falar-vos-ei, portanto, de algumas das grandes linhas propostas no orçamento para 2013 que é, sem dúvida nenhuma, uma das maiores e uma das piores provas de fogo por que vamos passar.

Infelizmente, o esforço que é exigido ao País para diminuição do défice público vai ser predominantemente, e mais uma vez, do lado da receita fiscal. São mais de cinco mil milhões de euros para reduzir o défice público, sendo cerca de 20% do lado de menos despesa e 80% do lado de mais receita fiscal. Isto não está bem, esta distribuição não está bem. Nós temos Estado a mais, sector público a mais, incluiria aí as empresas públicas penduradas no orçamento do Estado, temos de reduzir o sobrepeso do Estado em Portugal e não estamos a fazê-lo. Não estamos a fazê-lo do lado da despesa (do lado da carga fiscal também não, claro que não, é o contrário). Não estamos a fazê-lo pelo modo, pelo ritmo, pela dimensão e intensidade, pela profundidade e irreversibilidade – porque é um problema estrutural de que se trata – como deveríamos estar a fazer.

O défice publico em 2013 será segundo o orçamento 4,5% do PIB, não está muito abaixo do défice estimado para 2012 que será 5%, só que em 2012 o défice beneficia do corte dos dois subsídios de Natal e férias de funcionários públicos e pensionistas, coisa que não pode repetir-se em 2013, por isso há aqui como que um compasso de espera.

Em 2015, segundo as metas da Troika e do Governo português, teremos atingido a regra europeia que nos diz: o “défice estrutural”, isto é, sem os efeitos do ciclo económico e sem medidas temporárias (como, por exemplo, o fundo de pensões que o Estado vai buscar algures, uma medida criticável porque tem responsabilidades para o futuro), dizia, o “défice estrutural” não deve ultrapassar 0,5% do PIB. Outra regra Europeia impõe que o défice publico total, simples sem ser estrutural, não deve ultrapassar 3% do PIB, o que se prevê possamos atingir em 2014.

3.

Voltando à questão do tamanho do Estado, concluímos que estamos longe de o ver reduzido. Vejamos a “despesa primária”, isto é, a despesa total sem juros. Os juros, não os comandamos propriamente, pois dependem do stock da dívida pública que vem do passado e dependem da taxa de juro média desse stock.

E vejamos a reclassificação em “despesa primária estrutural” (DPE), isto é, retirando, como já dito, os efeitos do ciclo económico e de eventuais medidas temporárias. A DPE estará em 2013 em cerca de 40% do PIB. Isto compara muito mal com o nível que recomendei num livro de 2005 (aí usei a despesa corrente primária estrutural, que é igual à DPE diminuída da despesa de investimento).

SESSÃO DE ABERTURA

Nós deveríamos levar o indicador DPE/PIB para perto de 30%, era esse aliás o nível, mais ou menos, nos tempos em que estive no Ministério da Finanças, há mais de vinte anos. Entre os 30%, a meu ver recomendáveis, e os 40% de 2013, temos de facto um caminho longo, difícil mas indispensável, precisamos de ver o Governo com coragem para o percorrer de modo *estrutural*, ou seja, irreversível e permanente (um exemplo de não estrutural foi, redigo, o corte de subsídios de 2012).

4.

A propósito desse indispensável caminho, vejamos um outro indicador que tem muito a ver com isso e com outras coisas e que é da maior importância para o nosso futuro: o chamado "PIB potencial". Ele olha para o nosso capital técnico (e este depende do nosso investimento atual e passado, que tem andado muito mal, como sabemos), olha para a nossa produtividade, olha para a qualidade das Instituições, olha para tudo aquilo que, digamos, gera a nossa capacidade de crescer no futuro. Por outras palavras, diria, e tenho dito muitas vezes, o PIB potencial é a outra forma de olhar para a competitividade do País. O nosso PIB potencial está com uma taxa de crescimento real na casa dos 0% ao ano, o que é uma coisa verdadeiramente preocupante. É das coisas mais preocupantes que temos perante nós, venho dizendo isto há anos.

Por exemplo, o combate ao desemprego tem a ver com o PIB potencial, que o mesmo é dizer a criação de emprego futuro.

O PIB potencial chegou a crescer acima dos 4% em termos reais nos fins dos anos 80 e inícios dos anos 90, depois manteve-se relativamente bem com uma boa taxa de crescimento real e agora nos últimos anos passou para 1,5% ao ano, 1%, 0,5%, 0% e andamos nisto, o que é uma autêntica estagnação do futuro, se não for pior.

Temos de mudar as condições do PIB potencial. A concertação social é muito importante para o PIB potencial, porque ela olha para a produtividade, olha para os salários reais, olha para os custos unitários da produção, olha para as condições do investimento, olha para política de rendimentos, olha para a política fiscal, e por isso a concertação social tem um papel insubstituível a desempenhar entre nós (vem desempenhando, como se constata). O produto potencial poderá ganhar condições também por aí.

5.

O investimento é talvez a principal variável explicativa do PIB potencial. A formação bruta do capital fixo (FBCF), incluindo as empresas, o investimento público e o investimento habitacional, tem andado numa trajetória definitivamente dececionante, há muitos anos, nestes anos 2000. O investimento tem andado, de facto, muito frouxamente. E tem andado nos últimos anos em variação real negativa. A FBCF em 2013 vai cair mais uma vez em termos reais.

Feitas as contas, em termos absolutos, em milhões de euros, a FBCF dá-nos este sombrio retrato: o nível de 2013 é praticamente igual ao nível de 1990, descontada a inflação. Isto tem de mudar, como?

Um das condições para isto mudar é, a meu ver, reduzir o peso do setor público que absorve muitos recursos e impede que o setor empresarial disponha desses recursos. Porque o Estado faz a punção fiscal e além disso faz défice e vai ao financiamento, faz pois um certo *crowding out* do setor privado.

Curiosamente, pela análise económica e empírica, numa economia em recessão não há *crowding out*, isto é, o setor público não afasta o setor privado pois há recursos disponíveis, quer sejam recursos reais (o trabalho, a capacidade instalada), quer sejam recursos financeiros (o crédito, ainda que mais severo na apreciação do risco). Só que raramente acontece a presente conjunção: uma recessão acompanhada por uma grave crise financeira, ora, quando é assim, há uma restrição financeira exógena que suplanta tudo - como aliás estamos a sentir - e surge um *crowding out* financeiro em plena contração da economia, agravando-a. Neste momento, em Portugal, o setor público está a empurrar para a berma o setor privado e produtivo que tem o crédito mais difícil e mais caro (os *spreads* e as comissões dos bancos têm subido de modo excessivo).

6.

Vejamos as previsões do quadro externo para 2013, segundo o relatório da proposta do OÉ.

A economia mundial continuará a crescer, o PIB mundial crescerá uns 3,6% em termos reais, o que é relativamente boa notícia para as empresas exportadoras.

SESSÃO DE ABERTURA

A “procura externa relevante” para Portugal é um conceito que o Banco de Portugal e o INE trabalham. Pegam em todo o comércio externo mundial, pegam em toda a procura externa mundial e destacam aquilo que é supostamente relevante para Portugal. Crescerá em 2013, em termos reais, 2,8% o que também é, apesar de tudo, uma boa notícia.

A zona Euro estagna, estará praticamente em zero de crescimento real (0,2%) e a União Europeia dos 27 estará nos 0,5%. Portanto, do lado da Europa, não temos grandes locomotivas.

A taxa de juro vai manter-se baixa na zona Euro, sobretudo para os bons riscos naturalmente. A Euribor estará bastante abaixo de 1%.

7.

Vejamos as previsões do quadro interno para 2013.

Segundo as projeções e pressupostos do OE, o nosso PIB cairá em termos reais 1%, embora eu receie que seja um pouco pior. A procura interna vai cair muito. As exportações vão subir, prevê-se que subam 3,6% e as importações desçam 4%.

As balanças estão a ficar bastante bem. Receio que seja temporário, pois se e quando libertarmos a procura interna as balanças poderão cair novamente em défice. A balança corrente estará quase equilibrada, terá um défice de 0,6% do PIB. A balança de bens será deficitária em 2% do PIB. Portanto, números apresentáveis. Juntando a balança corrente com a balança de capital dá-nos um quadro de financiamento da economia no qual estamos com superavit de 1% do PIB. É a primeira vez nos últimos anos que isto acontece.

O desemprego vai subir, muito embora o orçamento só aponte para uma taxa de 16,4%, julgo que será mais, infelizmente. A paz social pode vir a ressentir-se. O desemprego de longa duração é mais do que metade do desemprego declarado. Os jovens ocupam uma parcela muito grande do desemprego, sendo que parte dos jovens que não têm emprego não aparece na estatística pois os jovens não o declaram (nem todos os desempregados declaram o desemprego). E estamos a assistir ao escape da emigração.

8.

Os salários reais deverão evoluir abaixo da produtividade. Esta evoluirá positivamente, o desemprego é que aumentará. Portanto, na taxa de crescimento do PIB para o próximo ano teremos: o emprego a evoluir negativamente e a produtividade a evoluir positivamente, a soma das duas taxas dá 1% negativo de variação real do PIB.

É fundamental que a concertação social, e mais uma vez falo deste domínio da política, esteja presente também para assegurar que os salários nominais não estejam acima de 0% de variação, porque a inflação em 2013 será apenas 0,9%, muito inferior ao que está a ser em 2012. Assim sendo, com uma inflação desta ordem e com a situação económica do País que sabemos, com o desemprego que sabemos, não será razoável ver os salários nominais subirem. Que fiquem estacionários, é o que espero seja inteligente decorrência da concertação social.

Esta conjugação de produtividade, salários reais, salários nominais e inflação insere-se numa política de redução de custos das empresas (*cost-reducing policies*), que é uma das vertentes mais importantes das políticas públicas abrangendo política fiscal e parafiscal, política de tempos de trabalho, política de rendimentos, políticas contra custos de contexto, etc.

9.

Ainda relacionado com o OE para 2013, falar-vos-ei nos pontos seguintes da questão da dívida pública.

Actualmente, a dívida pública está na casa dos 120% do PIB, calculada pelo método convencional.

Deveríamos somar-lhe pelo menos três coisas: certos passivos das empresas públicas penduradas no orçamento do Estado; o valor actual das responsabilidades das PPP; a dívida dos "atrasados" perante fornecedores correntes. Teríamos assim um conceito de "dívida pública alargada".

Uma breve palavra quanto aos "atrasados" correntes. O Estado é pessoa-de-bem mas não paga em tempo legal aos fornecedores. Há fornecedores à espera meses e meses para ver os seus fornecimentos pagos, sendo que se eles faturam têm de entregar o IVA ao Estado

SESSÃO DE ABERTURA

sem ter recebido do próprio Estado o valor da fatura. Não é uma situação recente, vem de há anos. O Estado, os políticos e os burocratas têm aqui uma inadmissível insensibilidade, até porque não teria sido difícil nas negociações com a Troika trazer ao de cima todos os "atrasados" e incluir isso numa forma de dívida pública e liquidá-los.

10.

A dívida pública convencional depende de três variáveis fundamentais: o saldo orçamental primário em percentagem do produto nominal, a taxa média de juro do stock da dívida e o crescimento nominal do produto. Ora, nós não estamos bem neste trio, portanto a dívida pública vai continuar a crescer em 2013 para lá dos 120% do PIB, salvo se houver receitas extraordinárias para consignar à amortização da dívida.

O saldo primário em 2013 é praticamente zero (em percentagem do PIB é 0,2% negativo, o estrutural é 1,9% positivo).

A taxa de juro nominal de todo o stock da dívida pública está talvez nos 4% ou 5% (depende se considerarmos a dívida alargada). Compara com crescimento nominal do produto que em 2013 será próximo de zero (a inflação neutraliza o real - 1%).

Ora, esta discrepância entre taxa de juro nominal e PIB nominal, deixa a dívida pública em percentagem do PIB continuar a crescer, sendo que esta tendência apenas poderá ser contrariada por um saldo público primário por volta de 4% positivo - estamos muito longe disso, embora tenhamos de caminhar para essa meta.

Naturalmente, temos também de esperar que o PIB nominal cresça, portanto um pouco de inflação não faria mal. Como sabemos, a inflação não é comandada só por nós, e tem os seus riscos, mas aqui teria um certo sabor pois o PIB nominal a crescer ajudaria todos os ratos.

11.

Defendo, como alguns defendem, a redução da taxa de juro da Troika. Parece que o Ministro das Finanças e o Governo já têm conseguido algumas melhorias, mas penso que há espaço para mais alívios da taxa de juro e comissões.

A taxa de juro inicial foi demonstração de alguma usura perante a situação de necessi-

Sessão de abertura | Discurso de Abertura - Dr. Miguel Cadilhe

dade em que Portugal estava e está. O programa de ajustamento tem vindo a ser bem executado segundo a Troika, com muito sacrifício para nós e, por conseguinte, seria bom que a União Europeia e o Fundo Monetário Internacional tornassem a taxa de juro mais suportável. O financiamento da Troika atinge cerca de oito dezenas de milhões de euros.

Defendo também, como alguns defendem, a “renegociação honrada” de parte da dívida pública acima da regra europeia que é 60% do PIB. Tratar-se-ia de uma solução super-extraordinária mas não isolada. Seria parte confluyente de um cabaz de medidas estruturantes, quer medidas a nível da economia e da competitividade, quer medidas a nível das finanças públicas em que já estamos com o programa de ajustamento da Troika. Incluiria medidas contra o despesismo, para redução da despesa pública, redefinição das funções do Estado e, enfim, metas de excedente orçamental primário que já referi.

[Em subsequência desta minha intervenção em Serralves, publiquei um artigo na revista Visão que complementa e precisa as ideias aqui expressas. O artigo vai abaixo reproduzido como adenda.]

12.

Perguntar-se-á por que razão a União Europeia, o Fundo Monetário Internacional e outros credores haveriam de concordar com uma emissão de dívida pública portuguesa muito mais longa e mais barata para substituir uma dívida que, por sua vez, é muito mais curta e é mais cara. Por que razão haveriam eles de dizer que sim a esta “renegociação honrada”?

Por várias razões. A execução do programa de austeridade da Troika parece estar a tender para o pouco, ou muito pouco, suportável e, quem sabe, poderá entrar em zona de pouca efetividade e producência. Sem crescimento económico nós temos dificuldade em suportar isto tudo, basta ver o esforço fiscal em que estamos que é um dos mais elevados da Europa (o conceito de “esforço fiscal” é mais apurado que o conceito de “carga fiscal”). Julgo que quem tudo quer tudo perde. Sem esta “renegociação honrada”, a probabilidade de perda de capital afigura-se-me relativamente ponderosa e crescente.

Atenção que sendo honrada (e defendo-o desde que estamos nesta crise), a renegociação de que falo é um conceito essencialmente, absolutamente, diferente de incumprimento em bancarrota. A bancarrota é cortar drasticamente o capital em dívida, e tudo o resto por arrastamento. Por seu lado, a “renegociação honrada” é, junto do banqueiro ou credor, dizer o seguinte: “estou com dificuldade de cumprir como está inicialmente contratado, vamos

SESSÃO DE ABERTURA

alongar, vamos reduzir a taxa de juro, mas vamos pagar o capital na íntegra dentro dos novos prazos". Nesta situação, não há perdão de capital, há apenas um reordenamento, um alongamento muito extenso, seria aquilo que nós economistas e na matemática financeira chamamos uma "quase perpetuidade", que não é inédita.

É claro que a "renegociação honrada", a ser feita, deve ser feita no recato institucional, entre as instituições, não é na praça pública nem em debates na televisão. Esta renegociação deve ser bem comandada e vejo uma pessoa para o fazer que está em funções, o ministro Vítor Gaspar. Dificilmente teremos uma pessoa com o reconhecimento internacional para pegar neste dossier difícilíssimo tão bem quanto ele poderá pegar, suportado pelo que de melhor a nossa diplomacia tem. Suponho que tentar fazer isto sem o apoio da diplomacia, quer a nível bilateral de países quer a nível multilateral na Europa e no Fundo Monetário Internacional, seria impensável.

Tenho dito que ter dívidas não é erro nem é desonra. Erro é ter dívidas em excesso. Desonra é não as pagar.

Adenda aos n.º 11 e 12 A questão da dívida pública (*)

(*) Revista Visão de 06 11 2012.

O que proponho é muito difícil, bem sabemos. Há dias falei da ideia em Serralves, troquei argumentos numa tertúlia e escrevi o artigo "renegociação honrada" no Expresso. Há ano e meio escrevi o artigo "resgatar a honra e o futuro" no Público. Há sete anos escrevi o livro "sobrepeso do Estado".

Uma ajuda autêntica

Proponho uma operação de ajuda a Portugal. Autêntica ajuda, coisa que o programa da troika não é. Honrada e moderada ajuda. O capital é 100% reembolsável. A ajuda consiste em reconjugar as variáveis tempo e juro: um prazo muitíssimo longo, uma baixa taxa de juro. Quanto a quem concede a ajuda, não vejo muito mais do que a Europa, ou parte dela, porventura mediante mecanismos e instituições especiais. A troika é meio caminho andado.

Uma ajuda condigna

Partidos, parceiros sociais, Governo, Parlamento, Presidente da República, todos se juntam perante a Europa, numa operação condignamente concertada, conduzida pelo ministro das Finanças e pelo melhor da nossa diplomacia. Em recato institucional, o ministro e a diplomacia só lidam, em princípio, com as instituições acima da troika, CE, BCE, FMI, e os governos de países europeus.

Não se trata de desistir do programa de ajustamento da troika. É o contrário. Trata-se de evitar o desaire do ajustamento, aqui pelo lado da dívida. E trata-se de reforçar o ajustamento com mais gradualismo e mais reformismo, vinculativamente integrados na "honrada renegociação".

Os actuais titulares

Não são prejudicados os titulares da dívida pública em circulação. O risco da República melhora graças à operação, porque melhora a estrutura e a composição de toda a dívida. E porque melhora a taxa de esforço orçamental. A operação, se bem comunicada, não perturba os mercados e, se bem sucedida, fortalece o Tesouro. A República dispõe do financiamento honrado para pagar, os mercados sabem disso. Os títulos ordinários em circulação são amortizados nos vencimentos ou são comprados, e bem, no mercado secundário e são abatidos. Enquanto vivos, os títulos ordinários recebem regularmente o serviço da dívida, juros e capital, na íntegra.

Renegociação de largo alcance

Uma parte da operação abrange a dívida à troika, ou uma sua reconversão, a fim de transpor o respectivo capital para a nova dívida, numa renegociação de prazos e juros e, eventualmente, de cessão de posição contratual de mutuantes. E mesmo na antecâmara disso, há a renegociação dos actuais juros da troika.

Além disso, a operação vincula-nos a muitas outras medidas, a vários níveis. 1) Economia e sua competitividade (PIB potencial). Reformas estruturais. 2) Funções do Estado. Orçamentos, despesismos, excedentes primários anuais, esforço fiscal. 3) Imposto extraordinário one shot sobre a riqueza líquida consignado à redução da dívida. 4) Execução de programas da troika.

SESSÃO DE ABERTURA

Todos cientes da realidade

O emitente e os subscritores da nova dívida estão cientes do maior erro cometido pela Zona Euro – chegar a uma crise de reputação de dívidas soberanas. Estão cientes do nosso tremendo esforço de ajustamento tutelado pela troika, que aliás precisa de se abrir para outras frentes. Estão cientes de que, além da dívida pública convencional, há outras dívidas explícitas ou implícitas. Estão cientes de que o OE 2013, matematicamente, continua a empurrar o rácio “dívida pública/PIB” para cima. E que esta dinâmica ascendente poderá demorar incertos anos a inflectir, ou poderá nem sequer ser susceptível de inflexão, por si só.

Ficha do empréstimo

Emitente: República Portuguesa.

Subscritores: poucos; predominam certas e determinadas entidades da Europa.

Taxa de juro: custo médio dos capitais dos subscritores, acrescido de pequeno spread.

Prazo: muito longo, várias dezenas de anos, uma quase perpetuidade.

Reembolso do capital: ao valor nominal de subscrição, em anuidades.

Montante a emitir: bastante acima de cem mil milhões de euros; a calcular em função da capacidade de pagar do emitente, este suposto ter finanças públicas reformadas, disciplinadas e comedidas.

Finalidade: financiar a compra ou o pagamento de parte da existente dívida pública, aí integrando todos os passivos (dívida pública alargada).

Vinculações do emitente: a operação é indissociável de um painel de essenciais medidas internas (ver supra).

COMUNICAÇÕES

MERCADOS

Moderador

Prof. Dr. Luis Valente Oliveira

Espanha

Embaixador Mendonça e Moura - Embaixada de Portugal em Madrid

Brasil

Dr. Alexandre Relvas - Logoplaste S.A.

África Sub-Sahariana

Dr. Jorge Coelho - Mota-Engil S.A.

Oriente

Engº António Murta - Pathena S.A.

América Hispânica

Prof. Dr. Frederick Lehmann



MERCADOS

MERCADOS

Moderador - Prof. Dr. Luís Valente de Oliveira

Apresentação do Embaixador Mendonça e Moura

Quando desenhamos a estrutura destas Jornadas, sobre o tema da internacionalização da economia portuguesa, decidimos que haveria três sessões. Uma sobre os mercados, outra sobre os sectores e outra sobre os instrumentos. Assim vamos fazer, ao longo do dia de hoje.

Nos mercados, vimos quais são as tendências daqueles que estamos a abordar e aqueles que podem estar com alguma crise. Assim escolhemos a Espanha, o Brasil, a África Sub-Sahariana, o Oriente e a América Hispânica. Havia que encontrar as pessoas adequadas para tratar cada um destes temas.

Ninguém melhor para abordar o tema da Espanha que o nosso Embaixador em Espanha, o Embaixador Mendonça e Moura.

O Brasil, tinha de ser alguém que o frequente muitas vezes e por isso escolhemos o Dr. Alexandre Relvas.

A África Sub-Sahariana está a ser objeto de grandes ações por parte da Mota Engil, e daí o Sr. Dr. Jorge Coelho, para nos dizer da estratégia do seu grupo, como eles vêem, como olham para a Africa Sub-Sahariana.

O Oriente, que faz parte das nossas áreas de exportação, tinha de ser abordado por alguém que lá fosse muitas vezes e que tivesse um grande convívio especialmente com os dois centros de inovação grandes, que hoje comandam as exportações e as importações. Por isso, o Eng^o António Murta, acedeu a vir-nos dizer da sua experiencia.

Finalmente, a parte da América Hispânica. O Brasil está na moda, mas isso é América portuguesa. A América hispânica, também está na moda, especialmente a Colômbia, de maneira que fomos buscar um colombiano que vive no Porto, o Professor Frederick Lehmann. É esta a lógica. As lógicas dos setores e dos instrumentos serão ditas logo à tarde quando tratarmos destes pontos.

Quanto a Espanha, vamos começar pelo Senhor Embaixador Álvaro Mendonça e Moura. Tem um currículo longuíssimo, com experiência multilateral; é nosso conterrâneo e entre os muitos cargos que teve, o primeiro cargo de embaixador foi em Viena, onde também

representou o país, junto das organizações internacionais. Depois teve novamente uma experiência multilateral: estive em Génève como representante permanente de Portugal junto das Nações Unidas e dos outros organismos internacionais, que estão em Génève. Foi aí que tive a honra de ver a excelência do seu trabalho! Por último, foi representante permanente de Portugal junto das instâncias comunitárias. Foi o nosso embaixador, o nosso REPER. Finalmente veio para Madrid. É invulgar ter uma coleção de embaixadas tão importante, como esta que o Senhor Embaixador teve. É ele que nos vai falar sobre como é que ele vê as relações com Espanha neste domínio das exportações e importações.

Senhor Embaixador, muito obrigado por ter vindo!

MERCADOS

ESPAÑA

Embaixador Mendonça e Moura

Mercado: Espanha

- Breve introdução
- Situação económica
- Espanha: Mercado incontornável
- Aproximação ao mercado espanhol
- Sectores de aposta
- Conclusão

Introdução:

Gostaria de começar esta minha intervenção por uma breve introdução focando três aspectos.

Em primeiro lugar, é hoje evidente para todos que o ano 2012 está a ser muito difícil para a economia espanhola. A crise que se começou a anunciar em 2007 e se concretizou a partir de 2008, adquiriu uma nova dimensão em 2009 e 2010 tendo levado no ano passado a um crescimento de apenas 0,4% e a uma taxa de desemprego de 24,5%. O ano 2012, apesar das esperanças criadas com a ascensão ao poder do Partido Popular, como uma maioria absoluta sem precedentes e aureolado com o sucesso da sua recuperação económica na segunda metade dos anos 90, não tem trazido sinais de retoma nem de apaziguamento nos mercados financeiros. Pelo contrário, a recessão instalou-se e tem tendido a agravar-se, o desemprego aumentou e as probabilidades de a Espanha ter de recorrer a um resgate, depois de já o ter pedido para os seus bancos, continuam plenamente sobre a mesa. O mercado espanhol atravessa uma crise económica complexa, num clima de incerteza, em que todas as previsões apontam para a continuação da contracção económica nos próximos meses. Um dado elucidativo foi dado há dias pelo INE ao informar que este ano tinham abandonado Espanha cerca de 420 mil pessoas, na sua esmagadora maioria imigrantes marroquinos e latino-americanos, mas este número inclui também cerca de 50 mil espanhóis.

Neste contexto económico adverso, o Governo está porém, sem que tal tenha merecido um particular destaque, a implementar reformas económicas de grande envergadura que permitam sanear a situação financeira e fomentar o crescimento económico do país, seguindo as recomendações da UE.

Em segundo lugar, continuo a acreditar no enorme potencial de incremento das relações empresariais ibéricas, pois existe ainda largo caminho por explorar e oportunidades para aproveitar. Mais importante, é necessário sublinhá-lo, apesar da situação económica as empresas portuguesas continuam a apostar no mercado espanhol.

Espanha é o nosso principal parceiro comercial, primeiro destino das nossas exportações, alargamento natural do mercado português, incontornável e insubstituível, nomeadamente para as nossas PME's. É uma realidade que cada vez mais empresas exportam para este mercado (perto de 5.000 em 2011, quando tinham sido apenas 3.300 em 2009). Por outro lado, importa recordar e sublinhar que existem 17 Comunidades Autónomas, que constituem mercados diferentes dentro da realidade espanhola, entre as quais a Galiza é o nosso principal cliente.

Em terceiro lugar, uma das primeiras prioridades da minha acção em Espanha como embaixador de Portugal é a vertente económica, com especial empenho no apoio às empresas portuguesas instaladas ou que se querem vir a instalar em Espanha. Tenho tido, e espero continuar a ter, um contacto estreito e, creio, muito frutuoso com várias das empresas portuguesas presentes em Espanha, algumas das quais sedeadas na região onde hoje nos encontramos.

Situação económica.

Os dados divulgados pelas fontes oficiais espanholas indicam que a recessão que atravessa o mercado espanhol deverá continuar nos próximos meses. Não há dúvidas sobre a contracção neste ano, mas não existe consenso entre os analistas quanto à intensidade da mesma (varia entre -1,5% de acordo com o Governo e o FMI, -1,7% FUNCAS Fundación de las Cajas de Ahorro, até aos -2,1% Economist Intelligence Unit), esperando o Governo uma gradual recuperação nos primeiros trimestres de 2013 que permita uma quebra de apenas -0,5% em 2013. No entanto, todas as previsões de outras fontes relativamente a 2013 são substancialmente piores do que as do governo. O FMI estima uma contracção da economia espanhola no próximo ano de -1,3%, verificando-se uma leve recuperação no último trimestre. Enquanto as previsões de outras entidades variam desde uma quebra de -1,2% Economist Intelligence Unit -1,4% BBVA Research até -1,5% FUNCAS.

MERCADOS

Para os anos seguintes, as previsões actuais do Governo, de acordo com o cenário base do recém apresentado Plano de infraestruturas 2012-2024, são de +1,2% em 2014, +1,9% em 2015 e 2016, e +2% em 2017 (mas este cenário base é classificado pelo próprio governo como cenário "optimista").

Neste enquadramento económico foram aprovadas diversas medidas de consolidação orçamental e reformas estruturais adicionais que deverão sustentar um novo modelo económico. Neste sentido, o Conselho de Ministros divulgou recentemente a "Estratégia espanhola de Política Económica", um ambicioso programa de reformas, que inclui 43 novas leis que deverão ser aprovadas até ao mês de Março, visando implementar reformas económicas para fomentar o crescimento económico do país, seguindo as recomendações da UE.

Trata-se de reformas estruturais que deverão consolidar os esforços realizados para controlo das despesas em todas as administrações, culminando com a reforma do sistema financeiro, reforma energética, laboral e a liberalização do mercado espanhol (lei de unicidade do mercado e leis de liberalização do comércio).

Pesem as dúvidas que podem suscitar as classificações das agências de "rating", elas não podem deixar de ser tidas em conta, e é importante salientar que a Espanha permanece colada à Itália e acima da Irlanda, Chipre ou Portugal. Mas é indispensável sublinhar a redução progressiva das necessidades de financiamento externo da economia espanhola, medidas pelo saldo da balança corrente, verificada no primeiro semestre do presente ano. No segundo trimestre, as necessidades de financiamento da economia espanhola foram de apenas 855 milhões de euros. A este propósito, recorde que o défice espanhol de balança corrente tinha atingido em 2007 cerca de 100.000 milhões de euros, representando perto de 10% do PIB. Trata-se de um desenvolvimento notável que revela um forte ajustamento da situação crónica de necessidades de financiamento externo, constituindo um elemento fundamental para aumentar a confiança do exterior e assegurar a retoma da actividade económica e do crescimento.

Mercados - Espanha | Embaixador Mendonça e Moura

ESPAÑA - INDICADORES ECONÓMICOS

Previsões 2012-2013

Data de Actualização	Unid.	Governo		CE		Funcas		BBVA Research		EIU		FMI		
		2011	Julho 2012	2012	Maio 2012	2012	2013	Julho 2012	Agosto 2012	Setembro 2012	Outubro 2012	2012	2013	
Espanha														
PIB p.p. const.	tvh %	0,4	-1,5	-0,5	-1,8	-0,3	-1,7	-1,5	-1,4	-1,4	-2,1	-1,2	-1,5	-1,3
Consumo Privado p.p. const.	tvh %	-0,1	-1,5	-1,4	-2,2	-1,3	-1,0	-2,0	-2,0	-2,0			-2,2	-2,4
Consumo Público p.p. const.	tvh %	-2,2	-4,8	-8,2	-6,9	-3,5	-6,4	-7,2	-4,8	-7,9			-4,1	-5,4
FBCF p.p. const.	tvh %	-5,1	-9,8	-2,0	-7,9	-3,2	-9,4	-6,4	-9,1	-5,5			-8,9	-4,1
Exportações ^a p.p. const.	tvh %	9,0	1,6	6,0	3,2	4,7	2,2	6,0	2,6	7,2				
Importações ^a p.p. const.	tvh %	-0,1	-8,7	-1,5	-5,8	-0,9	-6,6	-3,2	-6,5	-2,1				
Saldo Sector Público	% PIB	-8,9	-8,3	-4,5	-6,4	-6,3	-6,2	-3,0	-6,3	-5,0			-7,0	-5,7
Taxa de Desemprego	%	22,9	24,6	24,3	24,4	25,1	24,5	26,1	24,9	25,0	25,1		24,9	25,1

Fontes: Governo espanhol, CE - Comissão Europeia, BBVA Research, FUNCAS Fundación de las Cajas de Ahorros, FMI

(a) Bens e serviços

tvh - taxa de variação homóloga

Esta redução das necessidades de financiamento externo, que constitui um ponto de inflexão, é reflexo do bom desempenho das exportações e de uma contracção das importações. Assim, a balança comercial espanhola, não contabilizando energia, registou um excedente no primeiro semestre de 2012. Para este resultado contribuiu não só a diminuição de 1,4% das importações, como resultado da contracção da procura interna, mas também a subida de 3,4% das exportações. Face à tendência de quebra do consumo, público e privado, o motor de crescimento da economia espanhola são pois neste momento as exportações. Neste âmbito, um aspecto muito importante a destacar, pois desmente a imagem criada de uma Espanha que se teria tornado não competitiva, prende-se com o facto de no primeiro semestre deste ano se ter observado um superavit na balança comercial de Espanha com a União Europeia superior a 5.500 milhões de euros, superavit que aliás se verificara já em 2011, embora em menor dimensão. Por outro lado, a Espanha ganha mercados também fora da Europa, enquanto no início do século só pouco mais de um quarto das suas exportações não se destinavam aos países europeus no ano passado foram já 34% das exportações espanholas as que se dirigiram países fora da UE. Sublinho que falo de exportações muito diversificadas, em que 19% são bens de equipamento, 15% são produtos alimentares e outro tanto do sector automóvel, 14% produtos químicos, 12% semi-manufacturados nãoquímicos e 8% manufacturas de consumo.

Ora acontece que, tendo em conta a complementaridade dos dois tecidos produtivos espanhol e português e o grau de integração ibérica de inúmeras cadeias de fornecimentos e serviços (casos ilustrativos desta realidade são os bens de equipamento industriais ou

MERCADOS

a agroindústria), estes números relativos ao comportamento das exportações espanholas são números positivos também para o nosso país. E é nesta óptica que devemos focar-nos em conseguir que as nossas empresas se posicionem na fileira exportadora espanhola, de modo a acompanhar o esforço que Espanha está a fazer para aumentar as suas exportações.

Existe um enorme potencial de incremento das relações empresariais ibéricas e, a despeito da actual conjuntura económica, Espanha é um mercado primordial para as empresas portuguesas, sendo hoje particularmente importante para as PME's que pretendem dar o primeiro passo na sua estratégia de abordagem ao exterior.

Espanha: Mercado incontornável

Com efeito, apesar da sua actual situação económica - e não devemos menosprezar as dificuldades do país, um país em que segundo o governo espanhol o esforço de saneamento da banca poderá atingir cerca de 20% do PIB - Espanha é um mercado incontornável. São perto de 47 milhões de potenciais consumidores ao lado de casa. E se neste momento tem reais dificuldades também convém não esquecer que se trata de um país que nos últimos treze anos antes da crise o mínimo que cresceu foi a 2,5% ao ano, que nesse período teve em cinco anos um crescimento acima dos 4%, que foi o país de toda a UE que fez o maior esforço de consolidação do seu défice e da sua dívida pública, que esta apesar de toda a crise continua nuns muito razoáveis 75% do PIB, que é a 4ª economia da zona euro, que dispõe de magníficas infra-estruturas estando neste domínio entre os dez primeiros a nível mundial ("Global competitiveness index 2012-13") e tendo a maior rede de auto-estradas da Europa, que é o 4º país europeu em tráfego marítimo de mercadorias, dispõe de fortíssimas empresas líderes mundiais (7 das primeiras 10 empresas mundiais de infra-estruturas são espanholas!, 5 das primeiras empresas europeias de moda, entre elas a líder, são espanholas, 2 dos principais bancos mundiais são espanhóis) e, finalmente, Espanha é o 1º investidor mundial, com um stock de investimento directo no exterior de 500 mil milhões de euros, cerca de metade do PIB espanhol! Última nota neste domínio para procurar desfazer outro mito. A Espanha não se limitou a crescer fortemente nos últimos anos antes da crise actual por conta da artificialidade de uma, muito real, borbulha imobiliária. Com efeito, se tomarmos os últimos 60 anos, desde 1950, a Espanha foi o 6º país no mundo que mais cresceu per capita em paridade de poder de compra (já agora,

para os mais distraídos ou para os que preferem ficar sentados à beira-Tejo à espera de D.Sebastião, acrescento que Portugal foi o 8º !!!)*

* vide "Penn Tables. Heston & Summer. University of Pennsylvania"

Exportações

Espanha continua a ser o principal destino das nossas exportações. De acordo com o INE, de Janeiro a Agosto 2012, Espanha foi o 1º cliente (22% de quota) e 1º fornecedor (mais de 30%) de Portugal. Por seu turno, de acordo com o Ministério da Economia de Espanha, em 2011, Portugal foi o 3º cliente de Espanha (8%) e 8º fornecedor (3,9%). Ao contrário do que por vezes possamos pensar somos pois, também nós, um mercado incontornável para Espanha. Espanha vende mais a Portugal do que para o conjunto da América Latina, ou do que para os EUA. *(de Janeiro a Agosto Espanha vendeu a Portugal 8,8 milhões de euros, à América Latina 7,9 milhões e aos EUA 5,9 milhões).*

Mas se o nosso vizinho continua a ser de longe o nosso maior parceiro comercial, não é menos certo que a crise económica afecta o nosso comércio externo. No que se refere à evolução das trocas comerciais Espanha – Portugal, de acordo com os dados divulgados pelo Ministério da Economia de Espanha, no período de Janeiro a Julho de 2012, as importações de Espanha com origem em Portugal registaram um decréscimo de -3,1% *(superior ao verificado pelas importações globais espanholas (-0,5%))*. No entanto, é importante constatar que a quebra das compras espanholas a Portugal foi inferior à das importações com origem na União Europeia (- 4,9%), e também à das compras de Espanha a outros parceiros europeus como a Alemanha (-8,4%), a França (-4,2%) ou a Itália (-7,8%). *(A explicação mais plausível é o maior grau de integração das duas economias ibéricas.)*

Nos sete primeiros meses de 2012, Portugal é o 4º destino das vendas espanholas, com uma quota de 6,9%, e mantém a sua posição como 8º fornecedor, com uma quota de 3,4%.

Assume relevância o facto de, mesmo na actual crise, continuarem a existir **setores** das nossas exportações que apresentam taxas de crescimento positivas no mercado espanhol (por exemplo, produtos alimentares, manufacturas de consumo e produtos energéticos), comportamento muito ligado àquilo que acima referi, a "performance" das exportações

MERCADOS

espanholas, resultado directo da interligação profunda entre as empresas dos dois países em inúmeras cadeias de produção e/ou fornecimentos. Este grau de integração das duas economias ibéricas permite inferir, repito, que uma parte importante da evolução futura das exportações portuguesas para o mercado espanhol depende, na conjuntura actual de recessão interna, do comportamento das exportações espanholas.

Um outro ponto que me parece relevante destacar neste contexto é a recente tendência para uma diversificação geográfica do nosso comércio, com a diminuição do peso das Comunidades Autónomas que tradicionalmente são as maiores compradoras de produtos portugueses (Galiza, Madrid e Catalunha) e um aumento das vendas em novas áreas geográficas dentro do território espanhol. Mas a Galiza mantém-se destacadamente como a maior compradora a Portugal (19,2%).

((evoluções significativas nas compras ao nosso país:

- Galiza (982 milhões de euros) -4,7%
- Madrid (849 milhões de euros) -10,2%
- Catalunha (835 milhões de euros) -9,3%
- Castilha- La Mancha (200 milhões de euros) + 10,7%
- Astúrias (69 milhões de euros) + 52,6%
- Canárias (47 milhões de euros) + 49,1%
- Baleares (28 milhões de euros) + 76,9 %)

Quando analisamos as nossas trocas comerciais com Espanha convém ter presente que, na sua malha de Comunidades Autónomas, Espanha inclui regiões que, sozinhas, representam mais para a economia portuguesa do que muitos países. Alguns exemplos significativos:

- Apesar do decréscimo nas nossas exportações para Espanha, este ano vendemos já mais para a Galiza ou Madrid do que para o Brasil.

- No ano passado, exportámos mais para Madrid do que para o Reino Unido, e mais para a Galiza do que para os Estados Unidos.

Por outro lado, e este elemento é importante também pelo acrescido poder negocial e de pressão que nos confere, Portugal é o 2º cliente e 2º fornecedor da Galiza, e principal sócio comercial da região espanhola da Extremadura, primeiro fornecedor e cliente.

Quanto ao **investimento**, no período de Janeiro a Julho de 2012, Espanha mantém a sua posição como investidor e também como mercado de preferência para as nossas empresas, sendo o 2º destino do investimento português no estrangeiro e também o 2º maior investidor no nosso país.

Por último, é de destacar que existem cerca de 400 empresas espanholas com capital português, e cerca de 75% destas empresas estão sedeadas em três Comunidades Autónomas: Madrid, Galiza e Catalunha. Pela visibilidade das marcas no mercado, bem como pela importância que possuem em determinados sectores, devemos salientar exemplos como a EDP, Galp, Renova, Lactogal, Inapa, CIN, Cimpor, Efacec, Logoplaste, Luís Simões, Bial, BA e Sonae, entre tantas outras.

Aproximação ao mercado espanhol

Espanha, devido à proximidade geográfica e cultural, tem sido e continuará a ser um parceiro prioritário para a internacionalização da economia portuguesa.

Não se trata só de proximidade geográfica, a afinidade cultural entre duas realidades sociais e económicas muito próximas facilita sobremaneira os primeiros projectos de internacionalização empresarial, quando comparados com outros países. Assim, Espanha é um mercado especialmente relevante para as nossas PME's.

É evidente que a crise está a afectar a actividade das nossas empresas neste mercado, exigindo um esforço adicional, obrigando a investir na qualidade e apostando na adaptação contínua às mudanças para poder reagir da forma mais conveniente e rápida, desenvolvendo novas dinâmicas de intervenção no mercado.

Algumas empresas, apesar da crise, estão a desenvolver negócios neste mercado com inegável e reconhecido êxito, como a BA, no sector das embalagens de vidro (100 anos em Espanha), ou a Bial, presente no sector farmacêutico no País Basco com um relevante investimento.

MERCADOS

Mas ao abordar o mercado espanhol é importante ter em conta que Espanha não é um mercado único e homogéneo. É constituído por 17 Comunidades Autónomas com características muito diferentes e distintos hábitos de comércio, de consumo, de preferências dos clientes, de capacidade de compra, de nível de desenvolvimento, clima e mesmo de cultura (língua). Um aspecto muito relevante a realçar é a diferença entre os PIB per capita (por exemplo, em termos relativos, o País Basco apresenta um PIB per capita 34% acima da média nacional, sendo que Navarra e Madrid superam este valor em cerca de 30%; por outro lado, a Extremadura, a Andaluzia e Castilla-La Mancha registam valores inferiores à média nacional).

Para muitas das nossas PME's creio que é vantajoso avaliar a possibilidade de iniciar a sua actividade neste mercado com uma abordagem regional, em apenas algumas cidades ou Comunidades Autónomas.

Considerando os valores antes referidos sobre as trocas comerciais, assim como a grande descentralização de poderes políticos e administrativos, na minha opinião é importante que Portugal esteja mais presente ao nível das autonomias, dando-se especial ênfase ao relacionamento com as regiões fronteiriças de Portugal – Extremadura, Galiza, Castela Leão e Andaluzia – assim como as comunidades que neste momento não são os nossos principais clientes, mas que têm potencial, com a finalidade de impulsionar as trocas comerciais com Portugal e perceber que tipo de oportunidades oferece cada autonomia.

Sectores de aposta

É um objectivo prioritário para o Governo português diversificar sectores e identificar oportunidades que possam surgir, apesar da crise. O nosso trabalho é proporcionar um apoio eficaz às empresas exportadoras que neste momento já vendem para Espanha ou que pretendem entrar neste mercado. Apesar da notável integração dos nossos mercados e do marco europeu comum, surgem com mais frequência do que seria desejável situações em que a Embaixada/Delegação da Aicep pode ajudar as empresas a superar dificuldades.

Na análise que fazemos actualmente sobre o mercado espanhol são os seguintes os principais sectores de aposta neste mercado:

Vestuário. Séries mais curtas, com qualidade, produtos com maior valor acrescentado: Beneficiamos quer do desaparecimento da indústria têxtil local, quer da proximidade geográfica.

Calçado. Segmento médio-alto, produto de qualidade.

Habitat. Segmento médio-alto, com boa qualidade, equipamento integral para Hotelaria, edifícios públicos e demais colectividades.

Sector alimentar. Matérias-primas e produtos semi-terminados para fornecimento da indústria local.

Subcontratação industrial. Mas aqui são necessários altos padrões de qualidade e entrega rápida, processo aliás facilitado pela proximidade geográfica. Vestuário, calçado, mobiliário, iluminação ou equipamento industrial. Temos verificado neste domínio o regresso de muitos dos clientes que foram procurar fornecedores mais baratos na Ásia.

Tecnologias de Informação (incluindo serviços de base tecnológica, serviços de consultoria técnica, de informática e engenharia) - Software aplicacional vertical para determinados nichos.

Serviços de construção. Mas só em nichos especializados, nomeadamente reabilitação/remodelação de edifícios, pequenas infraestruturas e espaços comerciais ou no sector da hotelaria.

IDPE. O investimento directo estrangeiro pode ser um canal para a prestação internacional de serviços, através do estabelecimento de redes de comércio e distribuição, serviços de transporte, outsourcing empresarial, etc.

Abertura de lojas em Espanha, a proximidade cultural e geográfica convida a testar ideias de negócio.

MERCADOS

Conclusão:

Apesar da presente crise económica, existe ainda caminho por explorar e oportunidades para aproveitar no mercado espanhol.

As relações entre os dois países, as trocas comerciais e fluxos investimento irão continuar a crescer no futuro. As relações entre Portugal e Espanha possuem ainda um enorme potencial de crescimento tanto ao nível das exportações como do investimento.

Espanha é hoje um país moderno, com um grupo de empresas multinacionais de referência a nível mundial, em sectores diversificados, que estão implantadas em todo o mundo (com particular visibilidade na América Latina, destino natural e de crescente procura pelas empresas portuguesas). Existe pois um amplo espaço de colaboração e potenciais parcerias em terceiros mercados que começa a ser explorado, mas que tem fortes possibilidades de se desenvolver mais no futuro.

A despeito da actual conjuntura económica, pouco favorável no curto e mesmo médio prazo, Espanha é um mercado primordial para as empresas portuguesas, particularmente importante para as PME's que pretendem dar o primeiro passo na sua estratégia de abordagem ao exterior. Dada a complementaridade dos dois tecidos produtivos e o grau de integração ibérica de inúmeras cadeias de fornecimentos e serviços, o mercado espanhol continua a ser determinante para as empresas de ambos países nas mais variadas áreas de actividade. Será fundamental uma grande agressividade da parte das empresas portuguesas, cuja aposta no mercado espanhol deve ser contínua e persistente.

A diplomacia económica é hoje uma realidade ineludível da política externa portuguesa, que aposta na convergência de esforços em torno de um mesmo objetivo. Assim, a Embaixada de Portugal em Espanha, acompanhada pela AICEP, estará sempre disponível para apoiar as empresas portuguesas no seu processo de internacionalização no mercado espanhol.

MUITO OBRIGADO.

Mercados - Espanha | Embaixador Mendonça e Moura

Anexo: Ranking clientes de Portugal, tendo-se incluindo as Comunidades Autônomas, individualizando-as, para ressaltar a sua importância na comparação com os vários países

Rank 2012	Clientes	2012 Jan/Julho
1	Espanha	6.054
2	Alemanha	3.423
3	França	3.277
4	Angola	1.597
5	Reino Unido	1.373
6	Países Baixos	1.109
7	EUA	1.065
8	Itália	994
	Galiza	982
	Madrid	849
9	Bélgica	847
	Cataluña	835
	Andalucía	503
10	China	546
	Com. Valenciana	430
	Castilla León	339
11	Brasil	332
12	Marrocos	306
13	Suécia	262
14	Suíça	245
15	Polónia	237
16	Turquia	222
	Aragón	214
17	Argélia	210
	Castilla-La Mancha	200
18	Rep. Checa	192

Rank 2012	Clientes	2012 Jan/Julho
19	Grécia	185
20	Venezuela	180
	País Vasco	178
21	Dinamarca	173
	Extremadura	171
22	Moçambique	165
23	Gibraltar	161
24	Áustria	154
25	Roménia	154
26	Finlândia	148
	Navarra	132
27	Cabo Verde	130
28	México	123
29	Japão	115
30	Canadá	114
31	Rússia	107
32	Hungria	97
33	Arábia Saudita	84
34	Irlanda	82
35	Hong Kong	77
36	Nigéria	75
	Murcia	74
37	Tunísia	73
	Asturias	69
38	Noruega	66
39	Israel	62
40	EAU	60

Nota: A inserção das Comunidades Autônomas Espanholas na estrutura geográfica do comércio internacional português foi obtida a partir do cruzamento de dados INE (Portugal) com dados de fonte local (ICEX Espanha). Desse modo, devido a diferenças metodológicas de apuramento dos dados, a estrutura geográfica do CIP apresentada é apenas indicativa.

MERCADOS

Moderador - Prof. Dr. Luís Valente de Oliveira

Apresentação do Dr. Alexandre Relvas

Vamos ouvir agora uma intervenção sobre o Brasil. Quem a vai fazer é o Sr. Dr. Alexandre Relvas. Ele é licenciado em Gestão e Administração de Empresas. Toda a gente se lembra dele como Secretário de Estado do Turismo no 12º Governo Constitucional. Mas ele saiu do Governo, e foi fazer muitas coisas depois disso. Foi para a Logoplaste, de que é acionista e CEO. Também é acionista e administrador de uma sociedade gestora de fundos de investimento imobiliário e por fim, mas não menos importante, é também um distinto produtor vinícola no Alentejo. Tem feito, especialmente no âmbito da sua atividade na Logoplaste, muitas incursões ao Brasil. Conhece muito bem o Brasil.

Muito obrigado, Dr. Alexandre Relvas.

BRASIL

Dr. Alexandre Relvas - Logoplaste S.A.

Muito obrigado Senhor Professor. Agradeço à AEP e à Fundação Serralves o convite para estar hoje convosco.

Permitam-me um agradecimento especial ao Prof. Valente de Oliveira pelo convite que me fez. Tenho pelo Prof. Valente de Oliveira uma grande admiração e amizade.

Não vos vou falar sobre a economia do Brasil. Não sou competente para o fazer. Sublinharei apenas alguns aspetos que me parecem relevantes para quem vai investir no Brasil. Partirei, sobretudo da experiência da Logoplaste, experiência que neste momento tem 17 anos. Conhecemos por isso o Brasil relativamente bem.

Começava por vos dar uma nota rápida sobre a Logoplaste. Não é esse o objectivo da apresentação, mas como parto da experiência que temos, penso que é importante terem uma ideia do que é a nossa atividade e qual é a implantação que temos no Brasil.

Somos uma empresa que produz embalagens rígidas em plástico. É difícil, por exemplo, viver em Portugal sem tocar todos os dias numa embalagem produzida pela Logoplaste. Trabalhamos de acordo com um conceito próprio. Produzimos normalmente as embalagens em unidades dedicadas e na generalidade dos casos integradas nas instalações dos nossos parceiros, ou estão próximas das instalações.

Cada vez mais nos apresentamos como uma empresa que produz e inova em termos de embalagens. Esta dimensão, de desenvolvimento e inovação é muito relevante para os nossos parceiros e cada vez mais valorizada. Estando integrados nas instalações dos nossos parceiros, normalmente assentamos a nossa atividade em contratos a médio e longo prazo. Podem ver este slide. É uma imagem de uma fábrica nossa em Inglaterra. Produzimos nesta fábrica o Fairy para a Procter & Gamble. Podem ver o *hall* de produção e, aquilo que nós chamamos no nosso sector, "o hole in the wall". As embalagens passam através de um buraco na parede para as linhas de enchimento dos nossos clientes. Normalmente cada uma das nossas fábricas é específica para esse parceiro e integrada como referi.

A Logoplaste é responsável pelos equipamentos, pelo pessoal e por toda a gestão da operação industrial. Entregamos as embalagens *just in time*.

Neste slide podem ver exemplos de embalagens que produzimos e de quem são os nossos parceiros. Temos um peso muito forte no sector lácteo, que representa praticamente 40% da nossa atividade. Trabalhamos com algumas das grandes empresas do mundo e temos posições relevantes em alguns mercados. No leite do dia, por exemplo, em Inglaterra, temos uma quota de mercado de praticamente 20%. Produzimos também embalagens para outros produtos alimentares. Temos uma fábrica na Holanda em que produzimos para a Heinz, por exemplo, para todo o mercado europeu. Nas bebidas, temos relações com algumas das maiores empresas do mundo, nomeadamente a Ambev, a maior cervejeira, com a Diageo, para quem produzimos bebidas espirituosas para o mercado dos Estados Unidos. Trabalhamos também no mercado de *personal care*. Temos duas fábricas, por exemplo, com a L'Oréal na Bélgica e no México. Trabalhamos, também, em *home care* com as empresas mais relevantes nesse sector; e nos lubrificantes, enfim, entre outras áreas.

Somos uma empresa muito focada, só fazemos embalagens rígidas em plástico e sempre com base neste conceito. Temos 62 fábricas e estamos em 16 países. Estamos na generalidade dos países europeus, na Nafta, no Brasil e estamos no sudoeste asiático desde há 3 anos. Temos fábricas na Malásia e no Vietname. Produzimos 8,5 biliões de embalagens e transformamos cerca de 195 mil toneladas. Somos 2000 pessoas.

Estamos no Brasil desde 1995. Fomos para o Brasil convidados por um parceiro nosso, a Danone. Crescemos ao longo dos anos, juntando novos parceiros. Começamos por exemplo a trabalhar com a Nestlé com quem já trabalhávamos noutras geografias e depois com

MERCADOS

a Reckitt Benckiser, BR Foods, Ambev, etc.

Alargamos também as relações a empresas Brasileiras. Estamos no Estado de São Paulo, no Estado do Rio de Janeiro e em Minas Gerais, onde estão uma percentagem muito significativa das empresas que trabalham no Brasil, e onde é produzido o grosso do PIB no Brasil.

Temos um peso muito forte no seu sector dos iogurtes líquidos- produzimos cerca de 70% das embalagens de iogurtes líquidos no Brasil. Temos 50% do mercado de lubrificantes. Estamos nas *soft drinks* com a Ambev, para quem produzimos as embalagens do Gatorade. Começamos a produzir há pouco tempo embalagens para leite UHT com a maior empresa de leite UHT no Brasil que é a Sheffa, e estamos no mercado do *home care* com a Reckitt Benckiser. Temos referências fortes e uma implantação significativa no mercado brasileiro.

Não quero deixar de fazer referência a meia dúzia de estatísticas sobre o Brasil que normalmente não são muito conhecidos. Algumas dos quais são até um contraponto à realidade com que nós nos deparamos em Portugal. O Brasil tem um PIB que é mais de 10 vezes o PIB português -2300 biliões de euros- e tem vindo a conhecer um crescimento significativo. Houve um abrandamento nestes últimos dois anos, mas o Estado brasileiro tem vindo a tomar medidas para potenciar o crescimento, começando nestes últimos trimestres a ver-se os resultados dessas medidas. Espera-se que em 2013 o crescimento retome.

O Brasil tem um PIB *per capita* na ordem dos 12 mil dólares, o que é significativo. Na região dos 3 Estados que há pouco referi, o PIB *per capita* é claramente superior a estes 12 mil dólares. Sobre o nível de inflação falarei a seguir, porque é um dos aspetos que vale a pena sublinhar para quem vai investir no Brasil.

Relativamente às contas públicas há muitos mitos sobre o Brasil. O país tem um saldo primário positivo, e a dívida pública anda à volta dos 30% do PIB, o que dá muito espaço e capacidade ao Estado para intervir, para potenciar o crescimento económico como acontece atualmente. O Brasil tem contas exteriores muito equilibradas. É desde há dois ou três anos *investment grade*. A balança comercial é equilibrada valendo a pena sublinhar que o investimento internacional no Brasil por ano, é de 60 biliões de dólares, e as reservas em divisas são de 385 biliões de dólares. A dívida externa brasileira face ao PIB é de 18 %.

O Brasil é assim um país com contas externas e contas públicas fortemente equilibradas, o que é importante para quem vai investir porque há perspectivas, a este nível, de estabilidade e capacidade do Estado para intervir no sentido de potenciar o crescimento económico.

Em termos sociais o que é que marcou, nos últimos anos, o Brasil? A evolução da classe média. O Brasil tem cerca de 200 milhões de pessoas. De 2003 a 2011, houve 50 milhões de pessoas que passaram para a classe A, B e C. Sentimos isso, por exemplo, no sector dos iogurtes líquidos, que na Europa cresce 2% a 3% ao ano. No Brasil temos duplicado a produção cada 3 anos. Nos detergentes também temos taxas de crescimento, sobretudo nos produtos de mais valor acrescentado, na ordem dos 10% ao ano. Portanto quando se analisa o consumo médio no Brasil, não se pode tirar conclusões gerais porque em alguns produtos específicos, o impacto desta evolução da classe média é profundamente marcante. Até 2014 ainda se espera um aumento desta classe média de 15 milhões, mais do que a população portuguesa. Ficam 50 milhões de brasileiros fora deste mercado. Hoje há uma classe média no Brasil de cerca de 150 milhões de pessoas.

Outro fator a ter em linha de conta. Apesar dos quadros superiores no Brasil (de que mais à frente também falarei), terem uma elevadíssima qualidade, o grau de formação média da população, apesar do significativo esforço que as autoridades brasileiras têm feito, não é muito significativo. O número médio de anos de escolaridade é de sete anos e meio. Não podemos comparar connosco; o nosso nível médio de escolaridade é capaz de ser 8 anos ou 9 anos. Mas comparando com outros países em que a Logoplaste está como a Inglaterra, a França ou Estados Unidos, há diferença abissais de qualidade da mão de obra. Mesmo em países como Portugal, nós exigimos o 12º ano para um operador para uma fábrica; no Brasil é completamente impossível conseguir que a generalidade dos operadores tenham esse nível de qualificação.

Esta é uma realidade que marca. Uma elite muito bem formada, com fortíssima capacidade técnica, com nível internacional, e a nível mais baixo, há um défice de formação muito significativo, o que, de uma forma geral, é reconhecido no Brasil como um gargalo importante ao crescimento futuro.

Outro aspecto significativo para quem vá trabalhar para o Brasil, é a evolução cambial. A partir de 2009 não houve variações no câmbio superiores a 15%, 20%. Mas mesmo 15 ou 20%, para quem esteja numa empresa, é muito significativo. Portanto é um fator a ter em

MERCADOS

linha de conta (e já não chamo aqui à atenção para o que se passou, por exemplo, em 2008, o real face ao dólar estava a 3.2 e hoje está a 2.6). A evolução cambial é algo que pode ter consequências dramáticas na vida de uma empresa, se não tivermos as coberturas adequadas e pode significar, em termos de financiamento com capitais próprios, perdas significativas, ou ganhos, conforme a evolução que o câmbio venha a conhecer.

Outro aspeto que queria chamar à atenção prende-se com a evolução da taxa de juro. Houve uma queda muito significativa da taxa de juro no Brasil, e houve uma mudança significativa no funcionamento do sistema financeiro nos últimos anos. Quando começamos a trabalhar no Brasil na década de 90 era impossível obter financiamento, a médio e longo prazo, da banca comercial brasileira. A generalidade dos financiamentos era dada pelo BNDES, o banco de desenvolvimento. Hoje para além do BNDES que continua a disponibilizar linhas de financiamento para a compra de equipamentos brasileiros, é possível junto da banca comercial obter financiamentos a médio e longo prazo. Os spreads que eram muito diferentes dos aplicáveis em Portugal hoje estão em linha andando à volta dos 5%.

Por último a inflação. Já não temos as taxas de inflação que houve no Brasil nos anos 80 e 90. Mas a taxa de inflação, ainda é claramente superior, àquela com que nós estamos habituados a trabalhar. Isto põe problemas significativos nas revisões de preço e nas revisões salariais. É algo que na Europa, nós gerimos bem, porque se trabalha com taxas de inflação como a prevista para o próximo ano de cerca de 1%. Taxas de inflação de 6, 7%, são dificilmente absorvidas pelo aumento de produtividade de uma empresa e portanto, fazem com que tudo o que seja revisões de preços e salariais tenha que ser visto com particular atenção.

Quais foram para nós, os fatores mais marcantes da economia brasileira?

O primeiro é a dimensão. Quando começamos a trabalhar no Brasil e nos falavam em vendas de embalagens, nós confundíamos números anuais com números mensais. Os números mensais de consumo no Brasil correspondem aos valores anuais em Portugal, sensivelmente. É trabalhar a uma escala completamente diferente. Nós, que já tínhamos uma certa dimensão no nosso mercado interno, passamos a trabalhar a uma escala completamente diferente, o que colocou desafios novos. É diferente estar a trabalhar com fábricas com 15, 20 ou 25 pessoas, que é a média das nossas fábricas em Portugal, e começar a trabalhar com fábricas com 100, 120, 150 pessoas.

Depois, a taxa de crescimento do consumo. Altas taxas de crescimento do consumo são uma realidade, e exigem uma capacidade de investimento forte, atendendo aos compromissos e responsabilidades assumidas com os nossos parceiros. Quando nós hoje na Europa vamos falar aos nossos clientes, o tema é a redução de custos, para tornar o nosso produto mais competitivo. O tema no Brasil, obviamente também é custos, havendo uma preocupação forte com a competitividade, mas a questão central é o lançamento de novos produtos e a expansão da capacidade produtiva. Isto cria um ambiente diferente na relação com os nossos clientes e um ambiente diferente na vida da própria empresa.

Um aspecto que eu valorizo fortemente é a estabilidade da política económica. Há um compromisso forte com o crescimento, por parte das autoridades governamentais brasileiras. Há espaço para apoiar o investimento privado, através de políticas ativas para potenciar o crescimento e competitividade, nomeadamente de natureza fiscal. O Estado tem capacidade, em termos de equilíbrio orçamental e dimensão da dívida pública, para intervir. Nós estamos, neste último trimestre, a sentir o impacto das políticas públicas o que levará a um crescimento mais forte no próximo ano. Para a opinião pública brasileira e para as autoridades brasileiras, em termos comparativos a referência de crescimento económico é a Índia e a China. Portanto, o Brasil crescer a 2, 3% é considerado insuficiente quando comparada com aqueles países. A tendência será o Brasil crescer a 4, 5% ao ano. As previsões dos bancos brasileiros para os próximos 5 ou 10 anos, apontam para crescimentos dessa ordem.

Outro aspecto que há pouco referi. Há uma elevada competência e capacidade técnica dos recursos humanos superiores. O ambiente de negócios é cosmopolita, internacional sendo fácil um quadro internacional espanhol, francês, português, negociar, trabalhar ou integrar-se no Brasil. Este ambiente facilita muito a atividade para uma empresa internacional.

Há uma imagem muito positiva do sector empresarial. Há um acarinamento do sector empresarial pelo Estado, pela imprensa. Não há desconfiança relativamente aos empresários. Não há imagem negativa dos empresários, não há imagem de salários excessivos ou de necessidade de limitação dos bónus que se pagam no final do ano como hoje na Europa. Há uma ideia clara de que o crescimento e o desenvolvimento do Brasil, a criação de riqueza, depende da capacidade do sector empresarial e, portanto, em contraponto à nossa sociedade, dá-se mais valor ao empresário, à empresa.

MERCADOS

Quais foram os grandes problemas com que nós nos defrontamos no Brasil e que vivemos no dia-a-dia?

Eu diria que dos 16 países em que estamos, o Brasil é de longe o país mais difícil e mais complexo, apesar de todos os aspectos positivos a que fiz referência.

A primeira questão é a complexidade do sistema fiscal. Eu penso que não há empresa que tenha trabalhado no Brasil que não tenha tido problemas fiscais graves. É o resultado dos múltiplos impostos federais, estaduais e municipais e das fiscalizações sistemáticas feitas sem rigor. Qualquer fiscalização dá origem a multas e à responsabilidades dos administradores. É uma situação extremamente difícil. Vive-se sistematicamente com processos em tribunal de milhões de reais e em negociação das multas. Resolve-se favoravelmente uma parte muito significativa destes processos mas é algo extremamente desgastante e implica um investimento fortíssimo em consultores. A única forma não de acabar, porque é impossível, mas reduzir drasticamente esta situação, é ter consultores fiscais fortes e com reconhecimento local e que tenham capacidade de perceber quais são as interpretações das leis fiscais.

Se me perguntassem qual é o principal problema para trabalhar do Brasil, diria seguramente que é a complexidade do sistema fiscal. Não é que se pague demasiados impostos. As taxas de impostos não são demasiado altas. O problema é a complexidade do sistema e a atitude das autoridades.

O segundo problema com que nos deparamos resulta do facto do Brasil, apesar de ser uma economia fortemente exportadora, dependente dos mercados internacionais, é uma economia extraordinariamente fechada.

Dou-vos dois exemplos. Para a compra de matérias-primas - compramos polietileno de alta densidade que é um produto petroquímico- só temos um fornecedor no Brasil. Obviamente que a economia está aberta ao mercado internacional, mas o funcionamento dos portos, aliás esse é outro problema de que eu falarei mais à frente, impede a importação contínua. É totalmente imprevisível quando é que se consegue tirar dos portos matéria-prima importada. Há uma empresa brasileira que é a Braskem que domina 100% do mercado de polietileno daquela economia. É uma empresa que daqui a uns anos será um potentado

internacional. Tem vindo a comprar empresas nos Estados Unidos, no México, com base nesta situação de monopólio que vive internamente. Esta situação afecta naturalmente a nossa estrutura de custos. A nível de equipamentos industriais, o Brasil é também uma economia fechada limitando a importação, teóricamente para defender a produção nacional, com o pagamento de direitos muito significativos.

Assim no Brasil, para a generalidade das tecnologias, somos obrigados a trabalhar com fornecedores brasileiros, que normalmente não têm os padrões de qualidade dos fornecedores internacionais. Esta situação tem um forte impacto na eficiência industrial, nos custos de reparação e manutenção, e na vida útil dos equipamentos. Mais uma vez com um impacto significativo nas estruturas de custos. Feito o balanço ao logo destes anos, eu diria que apesar de tudo, pode valer a pena pagar os direitos e comprar equipamentos internacionais porque estendemos a vida útil pelo menos cinco anos em relação aos equipamentos brasileiros e os custos de manutenção a prazo são muito mais baixos.

O Brasil é um mercado com uma concorrência significativa. Diria que é de longe, o mercado em que temos margens mais baixas e o mais baixo EBITDA em relação às vendas. A concorrência é fortíssima por parte das empresas brasileiras. Para além disso o Brasil chamou à atenção para a generalidade das empresas internacionais. Não há empresa internacional relevante em nenhum sector que não esteja no Brasil. A consequência são os níveis de preços serem muito baixos do que os internacionais.

Outros pontos que nos marcaram. O nível de taxa de juro real é significativa. Na formação de preços noutros mercados, não temos em linha de conta, nos contratos que fazemos com os nossos parceiros, potenciais variações da taxa de juro, porque fixamos a taxa no início do contrato, com os bancos que nos estão a financiar. No Brasil é extremamente difícil fixar a taxa a médio longo prazo. É um mercado que não existe. Esta realidade tem de ser tida em linha de conta marcando fortemente a estrutura de custos em relação a outras geografias, sobretudo na Europa, em que estamos mais habituados a trabalhar.

Para trabalhar com o sistema financeiro brasileiro há necessidade de se ter um nível elevado de capitais próprios. Os bancos brasileiros gostam de empresas com 50% ou 60% de capitais próprios. Quando se pensar num novo investimento tem de se prever 50% de capitais próprios.

MERCADOS

Outro aspeto relevante é o risco cambial. Mesmo para os financiamentos para a compra de equipamentos brasileiros por parte do BNDS. As empresas internacionais estão sujeitas a variações cambiais. Para os financiamentos do BNDS quando se diz que a taxa de partida é de 7,5% mais um *spread* de 5% o que daria 12,5%, tem de se ter em conta que se houver uma desvalorização de 4% a 5%, esses 4% ou 5% acrescem ao valor da taxa e juro! Nós nunca corremos nenhum risco cambial em nenhum dos países em que estamos. Procuramos fazer sempre *back to back* de operações de cobertura cambial com os financiamentos, mas no caso do Brasil é impossível, porque não há mercado cambial a médio prazo.

A inflação é também uma questão relevante. A taxa de inflação à volta dos 5% não é elevada. Mas há uma tendência, em resultado dos baixos níveis de desemprego, (o desemprego no Brasil anda à volta dos 6%) e da fortíssima capacidade de negociar dos sindicatos brasileiros, para revisões salariais, mesmo em períodos de menor crescimento, sistematicamente acima da inflação em 1% ou 2%. Este é um aspecto a ter em linha de conta.

Por outro lado, estes níveis de inflação, tornam as revisões de preços com os nossos clientes, extraordinariamente difíceis. Eles próprios depois vão ter de as anunciar à distribuição. Estamos sistematicamente a ser desafiados para ganhos de produtividade e portanto, para não reflectirmos toda a inflação nos preços, o que nos tem posto algumas dificuldades.

Mais 3 aspectos sobre o Brasil, para terminar.

Um, é a dimensão e a grande autonomia e descentralização. Se, se tiver atividade em São Paulo e em Fortaleza, é ir de Lisboa a Varsóvia. As distâncias são significativas, o que implica que quem trabalhe em vários Estados no Brasil tem que trabalhar com grande autonomia por parte das equipas, com grande descentralização, e ter em linha de conta que as distâncias não vão permitir intervenções, por exemplo, de equipas de manutenção, como temos em geografias ou em países como a Inglaterra ou França, claramente mais pequenos do que o Brasil.

Essa diversidade regional também é marcante do ponto de vista cultural. A motivação, a qualidade das pessoas, a própria relação com as autoridades, é muito mais fácil nuns Estados do que nos outros. Nós chegamos a ter uma fábrica em Pernambuco com a Danone e tivemos dificuldades enormes com as autoridades locais. Se os problemas de formação das pessoas já são graves em São Paulo, muito mais graves são nos Estados do Nordeste.

E por fim, um outro problema significativo no Brasil são as infraestruturas. Temos de ter fornecimento de eletricidade alternativo em todas as fábricas, o que não acontece em mais nenhum outro país. Temos geração própria, porque há falhas de fornecimento de eletricidade generalizadas. No Brasil, os portos estão estrangulados. O sucesso que tem tido a economia brasileira tem levado a um estrangulamento dos portos. No período de exportação de soja, é habitual haver filas, como dizem, de camiões de um mês à espera de exportar. Não estamos a falar de períodos de 1 dia, de 2 dias. Quem conhece esta realidade sabe que há uma oportunidade enorme em termos de investimento nos portos no Brasil e nas estradas, apesar de ter havido um investimento muito forte feito nos últimos anos.

Muito obrigado!

MERCADOS

Moderador - Prof. Dr. Luís Valente de Oliveira

Apresentação do Dr. Jorge Coelho

Vamos passar agora à África Sub-Sahariana. Quem vai tratar deste assunto, como disse, é o Sr. Dr. Jorge Coelho. O País, conhece-o bem, em muitas funções. Só vou recordar que ele é licenciado em Organização e Gestão de Empresas pelo ISEG, foi Secretário Adjunto para a Educação, Desporto e Assuntos Políticos do Governo de Macau. Várias vezes Deputado na Assembleia da República, assumiu funções de Presidente de algumas comissões. Foi Ministro-Adjunto do Governo da República, Ministro da Presidência e da Administração Interna do Governo da República, Ministro de Estado e do Equipamento Social, e foi, também, membro do Conselho de Estado durante 4 anos. Hoje é Presidente da Comissão Executiva da Mota-Engil e é nessa capacidade que nos vai falar sobre a África Sub-Sahariana.

Muito obrigado Sr. Dr. Jorge Coelho.

ÁFRICA SUB SAHARIANA
Dr. Jorge Coelho

“ÁFRICA SUBSARIANA”
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil


“O MUNDO APOSTA EM ÁFRICA”

ATÉ 2020:

- 5,5% DE CRESCIMENTO POR ANO;
- CRIAÇÃO DE 72 MILHÕES DE EMPREGOS;
- 1.000 MILHÕES DE CONSUMIDORES;
- RECEBER + 1,5 BILIÕES DE USD DE INVESTIMENTO.

Um Mundo de Inspiração

2



1. CRITÉRIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO


a) Análise da situação da Empresa:

- i. Internacionalização como Estratégia vs. Internacionalização como necessidade;
- ii. Diagnóstico dos pontos fortes e fracos da Empresa

b) Qualquer que seja o cenário para uma **decisão de internacionalização** será indispensável o **estudo exaustivo do mercado** a abordar:

- Conjuntura económica e perspectivas de evolução;
- Conjuntura política e social e riscos inerentes;
- Dimensão e maturidade do mercado de construção e perspectivas;
- Presença de concorrentes internacionais e respectivas estratégias;
- Presença de entidades financeiras com as quais exista relacionamento e sua visão de mercado;
- Questão do retorno de Capitais;
- Levantamento da legislação fiscal e consequentes impactos nas manobras de operação;
- Levantamento das práticas laborais, níveis salariais e oferta de recursos humanos;
- Levantamento de práticas comerciais enraizadas na cultura local;
- Definição de factores críticos de sucesso (exemplo: Logística).

Um Mundo de Inspiração 3



1. CRITÉRIOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO (continuação)

c) Formular a Estratégia de Internacionalização:

- i. Grandes Opções;
- ii. Localização;
- iii. Formas de abordagem adequadas.

VANTAGENS DA INTERNACIONALIZAÇÃO:

- ✓ Fortalecimento da posição comercial;
- ✓ Normalização de processos;
- ✓ Localização de elementos da cadeia de valor;
- ✓ Facilidade de posicionamento;
- ✓ Obtenção de Sinergias.

Um Mundo de Inspiração 4

MERCADOS


“ÁFRICA SUBSARIANA”
 INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
 Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

“ÁFRICA DESAFIA-NOS”


“MAIS DO QUE UMA MODA DE INVESTIMENTO, ÁFRICA É O FUTURO”

CRESCIMENTO DE ÁFRICA E DO MUNDO

Um Mundo de Inspiração 5


“ÁFRICA SUBSARIANA”
 INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
 Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

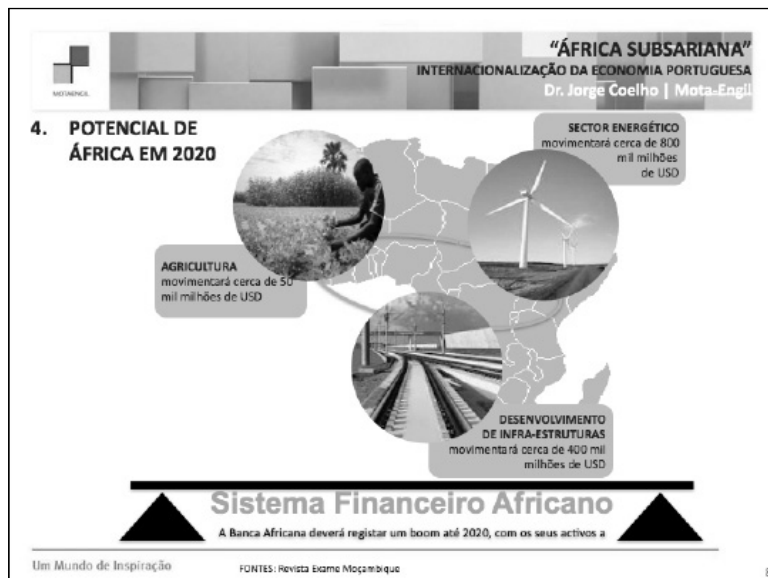
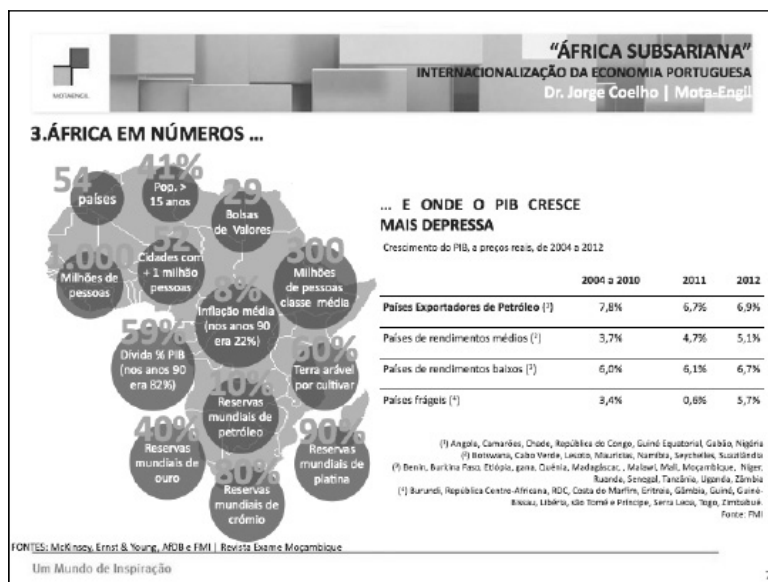
2. MAPA DE CRESCIMENTO ATÉ 2017



Região	Taxa Média de Crescimento Anual (até 2017)
EUJA	2,15%
AMÉRICA LATINA	3,90%
ZONA EURO	0,86%
EUROPA DE LESTE	3,47%
MÉDIO ORIENTE E NORTE DE ÁFRICA	4,53%
ÁFRICA SUBSARIANA	4,78%
JAPÃO	1,28%
ÁSIA E AUSTROÁSIA (EX-JAPÃO)	6,33%

Os indicadores apresentados correspondem às taxas médias de crescimento anual de cada uma das regiões até 2017.

Um Mundo de Inspiração 6



MERCADOS

MEMORIAL

"ÁFRICA SUBSARIANA"
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

5. INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO (IDE)
UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT
UNCTAD

WORLD INVESTMENT REPORT 2012

2000
9 mil milhões

2010
28,9 mil milhões

2011
37 mil milhões

66%

Segundo dados da Economist Intelligence Unit, os mercados africanos recebem 66% das preferências dos investidores para novos investimentos.

IDE

- Alavanca desenvolvimento
- Entrada de know-how especializado nos países
- Estimula aparecimento de novos negócios

FONTE: Revista Exame Moçambique

Um Mundo de Inspiração

9

MEMORIAL

"ÁFRICA SUBSARIANA"
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

6. PORQUÊ INVESTIR EM ÁFRICA

1. CRESCIMENTO

Ao longo da última década as economias africanas têm crescido a um ritmo médio de 5% ao ano, situação que se deverá manter de acordo com o FMI, com crescimentos médios de 5,5% até 2017.

2. RECURSOS

CRESCIMENTO SUSTENTADO na exploração de recursos naturais. África oferece um enorme potencial para as empresas que operam no sector dos minerais, do petróleo e do gás, gerando oportunidades para empresas que se situem nestas cadeias de valor. O continente tem também um enorme potencial agrícola, sendo cerca de 60% das terras, através do mundo.

3. DEMOGRAFIA

África apresenta-se como um mercado de 1.000 milhões de potenciais consumidores, e com perspectivas de crescimento significativo face à estimativa de crescimento de 2,1% da população ao ano, factor muito significativo face à estagnação no mundo dito desenvolvido. Além de que se prevê o aumento da população urbana em cerca de 40% até 2040.

4. PODER DE COMPRA

O crescimento previsto do PIB dos países africanos permitirá o aumento do PIB per capita, que segundo as previsões crescerá a um ritmo médio de 5% ao ano até 2016, factor que permitirá estimular o consumo interno e gerar grandes mercados.

5. CONSUMO

CRESCIMENTO populacional, com o aumento do rendimento disponível irá levar a crescer o consumo, previstas de crescimentos de 6% ao ano, para os próximos anos, tornando África a região com o maior índice de crescimento do consumo no mundo.

Um Mundo de Inspiração

10

"ÁFRICA SUBSARIANA"
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

7. PIDA *



**"África 2012 – 2040
PROGRAMME FOR
INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN
AFRICA
(PIDA)"**

* O PIDA é um estudo integrado que procura responder às necessidades de Infra-estruturas que existem no Continente Africano.

Um Mundo de Inspiração 11

"ÁFRICA SUBSARIANA"
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

7. PIDA

a) Objectivos

O PIDA procura projectar **Corredores de Crescimento**, de acordo com os quais se articularam estratégias regionais de implementação de investimentos em Infra-estruturas, no horizonte 2040.

O estudo incide sobre as seguintes áreas de Infra-estruturas:

- ❖ **TRANSPORTES:** o estudo está alicerçado na rede regional de transportes (ARTIN – African Transport Infrastructure Network), que consiste numa rede **Trans-Africana de Auto-estradas com mais de 40 corredores**, pelos quais se movimentam cerca de 40% do comércio africano internacional, num conjunto de 19 **terminais portuários**, os quais movimentam cerca de 70% do comércio do continente africano e ainda cerca de 53 **aerportos**, pelos quais circula cerca de 90% do tráfego aéreo africano;
- ❖ **ENERGIA:** o estudo analisa cerca de 90% das oportunidades de transporte e geração de energia em África;
- ❖ **RECURSOS HÍDRICOS TRANSFRONTEIROS;**
- ❖ **COMUNICAÇÕES.**

REALIDADES DE ÁFRICA:



```

graph LR
    A[84% acesso a Estradas (50% países em desenvolvimento)] --> B[+ 100% nos custos de transporte]
    B --> C[30% da População com acesso a electricidade]
    C --> D[4% dos recursos hídricos são aproveitados]
    D --> E[8% de taxa de utilização da internet]
  
```

Um Mundo de Inspiração 12

MERCADOS

“ÁFRICA SUBSARIANA”
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

b) Transportes:

OBJECTIVO: Criar, até 2040, uma rede rodoviária que ligue as capitais e principais cidades africanas, dado serem estes os principais centros de consumo e produção do continente.

a. 2009 b. 2040

DESAFIOS:

- I. Capacidade de definir programas e de implementar projectos que vão ao encontro das necessidades de curto prazo em termos de transacções de mercadorias, bem como ao crescimento exponencial do trânsito;
- II. Capacidade de delinear os corredores regionais de infra-estruturas.

Source: FIDA.

A evolução das redes de transporte em África estará alavancada no desenvolvimento das infra-estruturas portuárias, a partir das quais se desenvolverá uma capilaridade de infra-estruturas de transporte ferro e rodoviárias.

Um Mundo de Inspiração

13

“ÁFRICA SUBSARIANA”
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

c) Energia: **d) Recursos Hídricos:** **e) Comunicações**

* Forte desenvolvimento de projectos de canal. Desenvolvimento de barragens multi-funcionais* Forte difusão de redes de fibra-óptica e hidroeléctrico, enquanto fonte de energia para transnacionais para aumentar o acesso à água também difusão de pontos de distribuição de energia, resultante do aumento do consumo das famílias alimentares existentes.

Um Mundo de Inspiração

14

MOTA-ENGIL

“ÁFRICA SUBSARIANA”
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

“O MUNDO MOTA-ENGIL”



Um Mundo de Inspiração


15

Detailed description: This slide features a world map with several regions highlighted in dark grey. The highlighted areas include parts of South America (Peru, Mexico, Colombia), Europe (Portugal, Espanha, Irlanda), Africa (Angola, Moçambique, Malawi, Cabo Verde, S. Tomé, África do Sul, Zimbabwé, Marrocos), and Eastern Europe (Polónia, Rep. Checa, Hungria, Eslováquia, Roménia). The Mota-Engil logo is positioned in the bottom right corner of the map area.

MOTA-ENGIL

“ÁFRICA SUBSARIANA”
INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA
Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil

8. MUNDO MOTA-ENGIL



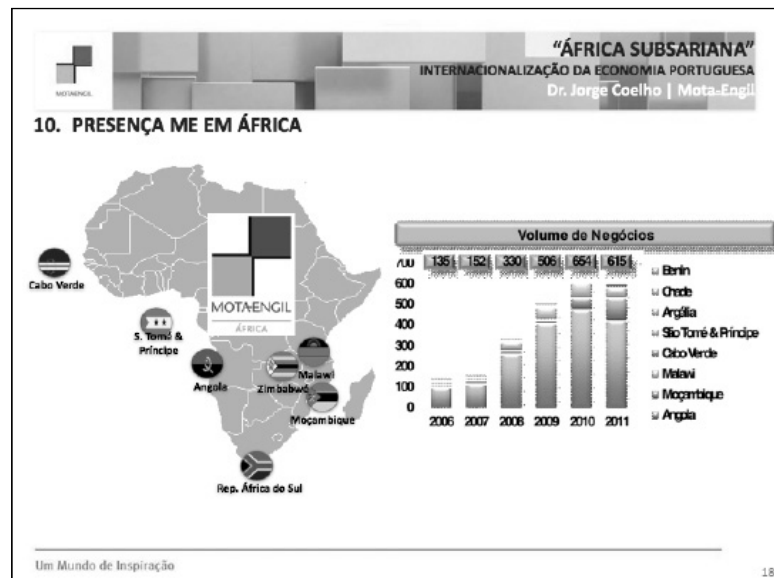
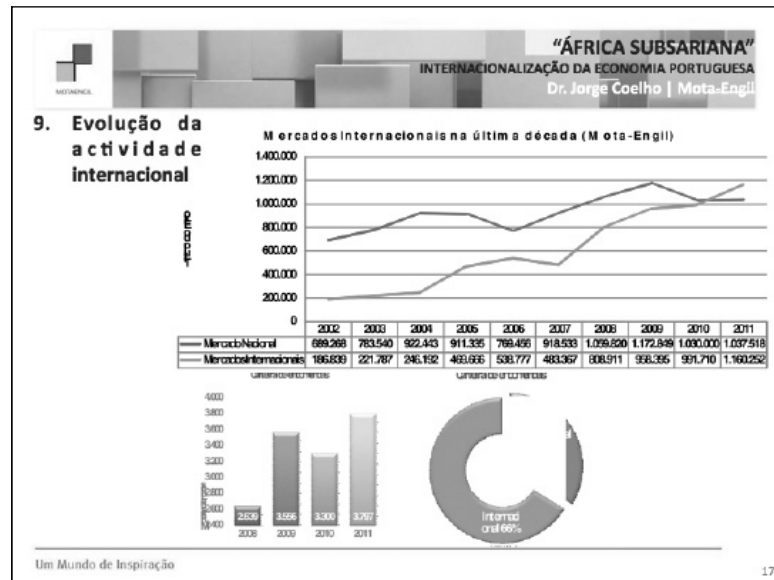
MOTA-ENGIL

Um Mundo de Inspiração

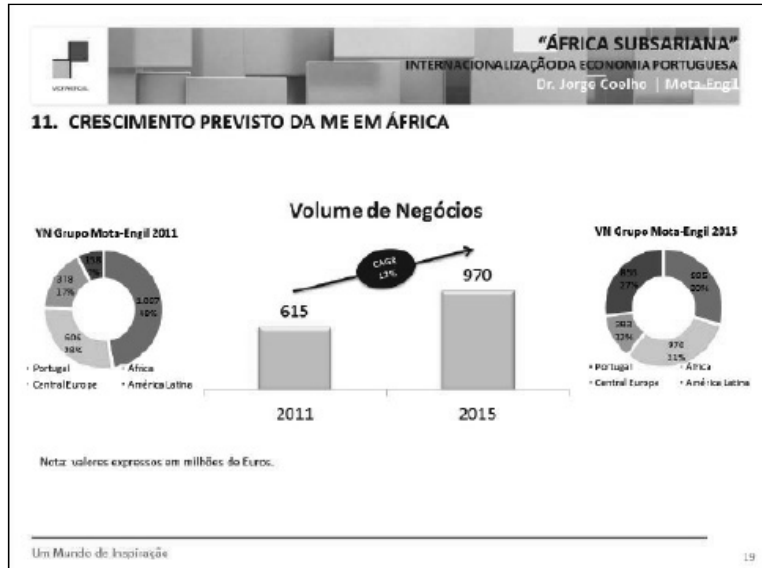
16

Detailed description: This slide is similar to the previous one but includes a list of countries next to the world map. The highlighted regions and their corresponding country lists are: South America (Peru, México, Brasil, Colômbia); Europe (Portugal, Espanha, Irlanda); Africa (Angola, Moçambique, Malawi, Cabo Verde, S. Tomé, África do Sul, Zimbabwé, Marrocos); and Eastern Europe (Polónia, Rep. Checa, Hungria, Eslováquia, Roménia). The Mota-Engil logo is prominently displayed in the bottom right corner.

MERCADOS



Mercados - África Sub Sahariana | Dr. Jorge Coelho | Mota-Engil S.A.



MERCADOS

Moderador - Prof. Dr. Luís Valente de Oliveira

Apresentação do Eng.º António Murta

Vamos passar agora ao Oriente.

O Sr. Eng.º António Murta, foi escolhido exatamente pela familiaridade que tem com o Extremo Oriente e pela frequência com que visita essa área.

É Engenheiro de Sistemas pela Universidade do Minho, graduado em gestão de empresas pela Universidade do Porto, pelo INSEAD, por Barcelona, por Boston; foi o corporate information officer da Sonae Distribuição. Hoje, é o diretor da Pathena Knowledge Investments; além disso, é membro do Conselho Geral da Universidade do Minho e foi, recentemente, designado como membro do Conselho Nacional para o Empreendedorismo e Inovação onde ele é conhecido pela sua animação e aplicação direta.

Muito obrigada Sr. Eng.º. Fará o favor.

ORIENTE
Eng.º António Murta

PATHENA
KNOWLEDGE INVESTMENTS

António Murta

18 October 2012

© PATHENA 2009 | All rights reserved

PATHENA
ACQUISITION INVESTMENTS

Agenda

1. Reasons to turn to the East
2. Where to focus?
3. Opportunities in China
4. Opportunities in India
5. Opportunities in the Middle-East
6. Opportunities in the new “tigers”: Indonesia e Malaysia
7. Some practical advice

2

PATHENA
ACQUISITION INVESTMENTS

1. Reasons to turn to the East

Most recent growth rates published by the World Bank – GDP annual growth rate for 2011:

Region/Country	GDP growth (annual %)
Australia	1.8
Brazil	2.7
East Asia & Pacific	8.3
Euro Area	1.5
Europe & Central Asia	5.7
Latin American & Caribbean	4.7
South Asia	6.4
Sub-Saharan Africa	4.1
USA	1.7
Middle East & North Africa*	--

* 2011 data not available
* Middle East & North Africa showed a 4.2% GDP annual growth in 2010

+ Follow the money → **Follow the growth rates**

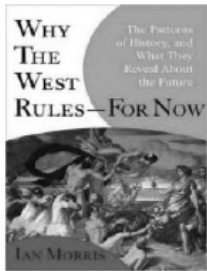
3

MERCADOS

PATHENA
ACADEMIC INVESTMENTS

1. Reasons to turn to the East

Ian Morris: Why the West Rules – **for Now ?**



4

PATHENA
ACADEMIC INVESTMENTS

2. Where to focus?

- + China
- + India
- + Middle-East: Dubai, Kuwait, UAE, Saudi Arabia
- + The new "Tigers of the East": Indonesia and Malaysia

5

PATHENA
ACQUISITION INVESTMENTS

3. Opportunities in China

- + China's GDP annual growth rate in 2011, according to World Bank: 9.3 (and 10.4 in 2010)
- + Emerging middle class
- + China is aware of the need to boost the internal market
- + % of World billionaires living in China: **12.66%** (ranking second in the list of countries by number of billionaires, only after the USA)
- + Chinese love for the western brands Vs. Lack of serious IP protection culture
- + Where to begin? (plenty of room, same as in the USA)
- + Big challenge: Mandarin!

6

PATHENA
ACQUISITION INVESTMENTS

4. Opportunities in India

- + GDP annual growth rates: 6.9 in 2011 and 9.6 in 2010
- + 5 to 10% of affluent consumers = 50 to 100 million people!
- + 2 tons of gold being sold daily !!!
- + Pricing problem: need to have products and services suitable for that market
- + Big help: English!
- + Big challenge: culture of corruption within the public sector (plenty of room for improvement)

7

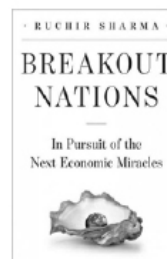
MERCADOS

5. Opportunities in the Middle-East

- + Almost artificial societies – due to being very wealthy in terms of \$
 - + Specific problems
- + Some of the markets are heavily westernized in terms of business
 - + Big help: English!
- + Big challenge: cultural barriers (that must be respected)

8

6. Opportunities in the new “tigers”: Indonesia e Malaysia



- + Size of the Population
- + **There is a middle class that is starting to spend**

9

PATHENA
KNOWLEDGE INVESTMENTS

6. Some practical advice

- + **Need to have local partners – given the physical and cultural distance**
- + Market entry strategies may be different for each case (example: Middle-East could be easier for a western company when compared to China or Malaysia)
- + Need to be prepared to rethink a lot of things :
Be prepared for the... unexpected!

10

MERCADOS

Moderador - Prof. Dr. Luís Valente de Oliveira

Apresentação do Prof. Dr. Frederick Lehmann

Para nos falar da América Hispânica, vamos ouvir o Prof. Frederick Lehmann. O Prof. Frederick Lehmann é Doutor em Business Administration e em Business Management nos Estados Unidos. Foi consultor, assessor do Presidente da República da Colômbia e é, agora, professor na Universidade Católica de Lisboa e na Escola de Gestão do Porto. Interessa-se muito pelo fortalecimento de relações entre a Colômbia, e Portugal. Eu estou particularmente grato, porque ele veio da clínica onde nasceu o Tomás. Saudamos o Tomás, com menos de 24 horas, que nasceu no dia deste seminário. Eu já tive a honra de ser apresentado ao Tomás, hoje de manhã, por fotografia! Estou-lhe muito grato. Fará o favor de fazer a sua intervenção.

AMÉRICA HISPÂNICA
Prof. Dr. Frederick Lehmann

Bom dia!

Primeiro de tudo, quero agradecer à Fundação de Serralves e à Fundação AEP, por organizar estas jornadas, e muito particularmente ao Prof. Doutor Valente de Oliveira por este convite e a reiterada confiança que me entrega.

Estamos a falar de internacionalização, então, hoje vou falar em "Portunhol", que eu falo muito bem e espero que vocês percebam. Em segundo, ao contrário dos meus colegas, não fiz uma apresentação em Inglês, que é a língua *default* das apresentações. Vai ser em Castelhana para vos habituar mais ao conceito de América Hispânica.

Para mim, é um desafio, falar-vos da América Hispânica, porque a América Hispânica é uma enteleguia, é um conceito, não é uma coisa rigorosamente definida, mas é uma coisa para a qual se caminha, e que se aperfeiçoa. Então, o desafio do Dr. Valente de Oliveira, foi falar de um conjunto de contextos culturais, económicos e geográficos que não são homogéneos e de apresentá-lo de uma maneira unificada, articulada, e muito concisa, porque calhou-me a sorte de estar entre vocês e o vosso almoço. Então vou tratar de ser muito rápido.

O propósito da minha curta apresentação de hoje é de mostrar quatro mudanças, e escolhi mostrar-vos essas quatro mudanças, para vos dar uma imagem que vos vai surpreender sobre a América Hispânica. Se eu conseguir que vocês levem para casa estas quatro

mudanças, estes quatro grandes pontos, fico contente e creio que vocês podem ganhar alguma coisa.

Essas quatro coisas que quero falar com vocês da América Hispânica são, passar de um conceito geográfico a um conceito de um mercado ampliado. A segunda é não pensarem na América Hispânica como países, mas como cidades. Se querem perceber o mercado da América Hispânica, pensem nas cidades da América Hispânica. O terceiro elemento é: troquem todos os estereótipos que possam ter da televisão, dos jornais, que até hoje leram e que podem deixar-vos com a imagem de que nestes mercados vão a encontrar um consumidor tipo; e comecem a pensar como empresa, como empresários em nichos de mercados e em consumidores heterogêneos. E vamos ver um par de coisas em relação a isso, muitas são similares às que o Dr. Alexandre Relvas, já falou aqui, sobre o Brasil, porque existe similaridades nos nossos países. Por último, quero que vejam a mudança que existe entre o mercado de negócios cativos face a um mercado de muita concorrência. São mercados muito competitivos. Então o primeiro: Comumente, quando se pensa na América Hispânica, estamos a falar de uma zona geográfica com um denominador comum, esse denominador tem a ver com a língua oficial: o Castelhana. Estamos a falar de todos os países, do Continente Americano que não têm como língua oficial o Inglês, ou Português, como o Brasil, ou o Francês, como pode ser o caso de uma fracção da Guiné Equatorial. Então, nós estamos a falar de um conjunto de países localizados no hemisfério ocidental, que partilham uma língua, dois oceanos, três zonas térmicas, cinco fusos horários; são 18 países e mais de 60 etnias. É um conjunto muito heterogêneo. Eu quero pôr este conjunto Hispânico que constitui a América no contexto do continente Americano, como um todo. Se vocês vêem o Continente como um todo, são quase mil milhões de pessoas, 12,5% da população mundial, e representa 25% do produto interno bruto mundial. Eu não vou alargar-me muito sobre as cifras macroeconómicas. Se tivesse de reportar como se reporta numa frente de batalha; quando chegam o Coronel e o General pergunta-lhe: "Como está a frente?", a resposta é as notícias da frente são boas. O PIB está a crescer em média por toda a região a uma velocidade de 5%, a demografia está a crescer rapidamente, o PIB per capita está a crescer, o investimento estrangeiro está a crescer, os indicadores de desenvolvimento humano estão a crescer. Então, as notícias são boas, e as tendências são boas. Portanto não me vou alargar muito nisso. Mas dado o contexto de todo o Continente Americano, que é o que representa a América Hispânica?

MERCADOS

A América Hispânica é quase 43% da população do Continente Americano, com 383 milhões de pessoas, e 3.3 trilhões de dólares de PIB que é, mais ou menos, 15% do PIB do Continente. Vendo-o desta forma, nota-se o gigante que é, os Estados Unidos (73% do PIB), como é evidente, mas também outro grande gigante é essa parte do Continente que fala português, que é o Brasil (12% do PIB). O Brasil é quase tão grande como a América Hispânica toda quando se observa desde as fronteiras tradicionais da geografia. E essa é a primeira coisa que quero que mudemos, a visão tradicional das fronteiras que delimitam esse conjunto de pessoas que constituem a América Hispânica.

Se vocês querem realmente ver a América Hispânica, têm de ver também isto: Este é um mapa dos Estados Unidos da América que mostra a percentagem da população dos Estados Unidos que fala Castelhana e, como podem ver, há muitas regiões onde entre 40 a 50% da população é hispânica. Neste momento, 17% da população dos Estados Unidos é de origem hispânica. Isso representa 55 milhões de pessoas. Se fosse um país de América Hispânica, seria talvez, o terceiro, de maior população. Este conjunto hispânico dos EEUU comanda uma economia de 1.2 trilhões de dólares e se estivermos a fazer futurologia, a população hispânica da América do Norte, em 2050 representará 30% da população dos Estados Unidos. Isso muda o panorama. Se nós virmos com atenção a América Hispânica está alargada até ao norte do Continente. Quando se soma corretamente, a população hispânica são 430 milhões, quando se vê o PIB que comandam, é de 4.5 trilhões. Isso é um câmbio a nossa maneira de ver a América Hispânica. E é um câmbio que está não só a concretizar-se, mais ainda a tendência é aumentá-lo; não diminuí-lo. Por acaso é divertido, comparar o mapa desta América Hispânica alargada com o antigo mapa colonial Espanhol, porque a presença de população hispânica espalhada pelo continente todo é ainda mais ampliada que há 200 anos.

Vendo-o desta maneira, o peso da população da América Hispânica, aumenta consideravelmente. É quase a metade do Continente. E vendo-o do ponto de vista da riqueza do Continente, permite-lhe quase dobrar a sua participação na riqueza do Continente de 12% para 21% do PIB). Desde esta perspectiva, o peso económico do Brasil não seria tão grande, mas continua a ser muito importante.

Só para recapitular: é com este conceito de América Hispânica alargada, com que vos quero deixar, no dia de hoje, como o primeiro conceito. Pensem na América Hispânica como a metade da população do Continente Americano. Cerca de 22% do PIB continental, É

duas vezes o PIB do Brasil. É adicionalmente uma população, e um PIB que está a crescer em média, mais rápido, que o do Continente Americano. A América Hispânica tem uma população que está a crescer mais rápido que os outros países do Continente que não são hispânicos, e um PIB que cresce muito mais rápido que o PIB dos Estados Unidos, e mais rápido que o PIB do Brasil.

O segundo conceito que quero partilhar com vocês é de pensar América Hispânica, não só como uma coleção de países, talvez como estamos acostumados, nas aulas de geografia, mas pensem mais nas cidades. E há várias razões importantes para as quais se concentram nas cidades. Mais de 80% da população da América Hispânica é urbana. Isso é um forte contraste, por exemplo, com a população de África Continental, apresentada pelo Dr. Coelho. Tem um número importante de grandes cidades, e tem megacidades. Tem 5 cidades com mais de 5 milhões de habitantes. Tem 30 cidades que vão 1 milhão a 5 milhões de habitantes e tem mais de 50 cidades com mais de 400 mil habitantes. Isso tem um impacto impressionante sobre o poder de consumo das pessoas. E isto faz eco de aquilo que nos esteve a dizer o Dr. António Murta sobre quem são os ricos. Quando se olha para as cidades, os habitantes urbanos, são em média muito mais ricos, que os habitantes rurais. Mas quando se olha à classe A, como se referia o Dr. Murta dos habitantes urbanos, encontra-se que na América Hispânica há cerca de 40 milhões de pessoas com um PIB per capita de 75 mil dólares americanos, ou mais. O que é um PIB per capita maior do Catar, que aliás é um país muito pequeno (1.8 milhões de habitantes). E mais interessante, numa classe média, com um poder de compra relativamente muito elevado. Encontram-se nestas cidades da América Hispânica, 130 milhões de pessoas com um poder de compra, ou um PIB per capita, de mais de 25 mil dólares.

Outro ponto importante. As distâncias entre cidades na América Hispânica são muito grandes. O método privilegiado tem de ser o transporte de avião; e como referia o Dr. Alexandre Relvas, não pensem em ter operações em duas cidades latino-americanas com uma só cabeça pensante. É necessária muita autonomia e tem de se medir as escalas. E, não estou a "meter nenhuma cunha", mas há boas linhas aéreas como Avianca, para considerar. O que é importante é lembrar-se de pensarem em uma América Hispânica de muitas cidades e de grandes distâncias. Outra coisa importante, é a interconexão que pode existir entre estas cidades. Relembrando a capacidade de compra nestas cidades da América Hispânica, e as características de seus habitantes, é possível perceber que um habitante de Bogotá ou do México, Distrito Federal ou Lima pode ter muito mais em comum com um habitante de Los Angeles, do que com um habitante de uma cidade pequena da América Hispânica ou do seu próprio país.

MERCADOS

Nesta série de fotografias existe uma em que o local é nos Estados Unidos e as outras da América Hispânica. Eu deixar-vos-ia descobrir qual é qual, com a exceção do Banamex, que é muito óbvio, é o Citi Bank, versão mexicana.

Para recapitular neste segundo ponto. A conclusão que eu queria que vocês tirassem, ou aporte que eu vos quero deixar, é que a América Hispânica convém ser pensada como um mercado de cidades. Se querem entrar no mercado hispânico, pensem em entrar em numa cidade. E crescer cidade, por cidade. Não pensem que conseguem penetrar o mercado, o país como um todo. É uma ambição megalómana, sobretudo para os países grandes da América, nós dizemos que vamo-nos internacionalizar e vamos entrar na Colômbia, que vamos entrar no mercado do México. Da mesma maneira que seria megalómana dizer: vamos entrar no mercado do Brasil. Vamos sim, mas vamos para São Paulo, vamos para o Rio, vamos para a cidade do México, vamos para Bogotá, vamos para Lima, vamos para Quito. Esse é o segundo elemento que espero fique muito claro.

O terceiro é que, pensem em nichos, e isso tem muito a ver com o quarto ponto que é a concorrência. Como bem referia o Dr. Coelho, “muitas vezes chega-se a um país novo estrangeiro com o intuito de que chegamos em primeiro que não há nada à nossa frente”, mas a concorrência é mortal e estão lá as grandes empresas internacionais e as grandes e médias empresas do próprio país. Mas há muito espaço, quando há crescimento há muito espaço, mas o espaço está nos nichos, não está em procurar consumidores estereótipo ou consumidores standard. O espaço está na heterogeneidade de consumidores que está a gerar o aumento da riqueza nas cidades latino-americanas. Há nichos, por exemplo, no mercado automotor: 10% da população anda de Audi, 30% usa outras marcas como Volkswagen, Fiat ou Renault que inicialmente são fabricadas no mercado local e 10% usam veículos a motor que custam entre 4000 e 6000€ com todas as opções (vidros elétricos, etc. que vêm da China e que talvez não tenham muita durabilidade mas que têm quatro rodas e andam).

Outra coisa, são mercados que podem parecer difíceis ou surpreendentes de entender, podem ter simultaneamente um sucesso enorme, num mesmo mercado, produtos que são destinados para uma população muito pobre e produtos que são unicamente destinados para uma população muito rica. Por exemplo, do lado direito da primeira imagem, está uma pequena almofadinha de champô de uma marca multinacional conhecida, Clairol®. Esta almofadinha que será do tamanho de uma almofada de açúcar é uma dose única de um

produto de beleza de mulher normalmente caro, mas pelo pequeno formato vendido por um preço baixo em termos absolutos. E é o tipo de produto que irá ter um sucesso enorme nas populações de menores recursos das cidades latino-americanas. Mas ao mesmo tempo, ver o lado esquerdo da imagem, tem a publicidade da FEDCO® que tem um grande sucesso vendendo só champôs importados em lojas especializadas e dirigidas a os consumidores mas ricos. A FEDCO® nas cidades da América latina, são lojas de distribuição de produtos de beleza, onde todos os produtos são importados, não há um só produto nacional. E estes dois mercados, quase uma maneira bipolar, podem conviver e com êxito. O importante para um empresário estrangeiro, português que queira entrar nesses mercados, é conhecer bem a situação interna e perguntar qual o nicho em que pode ter sucesso e estudar e preparar esse nicho. Esta foto é com especial "carinho" para o Dr. Relvas que entende muito de laticínios. Os laticínios são um nicho idiossincrático que eu acho fantástico na América-Hispânica. Aqui, quando uma pessoa vai ao supermercado (Ex. Continente), vê que há prateleiras e mais prateleiras de iogurte, parece que só comemos iogurtes de todos os tipos e categorias. O iogurte foi de muita difícil penetração na América-Hispânica, não porque haja intolerância à lactose, mas porque as doses individuais, em packs de plástico rígido individuais, além de serem caras, eram antipáticas para uma família grande. Quem come uma dose inteira? Quem tem direito a três doses? é o menino de 15 anos, em pleno crescimento, tem direito a duas doses? é a menina de quatro anos tem direito só a meia? O segredo da penetração deste mercado, foi deixar de lado o estereótipo de como se consome o iogurte nos Estados Unidos ou na Europa Ocidental, em doses individuais e vasos de plástico rígido, trocando-o por sacos ou garrafas de um litro, de dois litros, inclusive garrafas de 4 galões. De maneira que o produto fosse mais barato a litro, e que o consumo familiar pudesse ser segundo a fome de cada qual. Isto permitiu desenvolver do dia para a noite o mercado de laticínios na América-Hispânica em particular o mercado da área Andina (Colômbia, Equador, Peru).

Uma pergunta um pouco de maneira anedótica: pode-se vender vinho no Chile ou na Argentina? São mercados conhecidos por serem muito difíceis de entrar com produtos estrangeiros, particularmente quando competem com produtos tradicionalmente produzidos localmente. No obstante a resposta é: Sim! Sim, pode, mas não é vendendo o vinho de mesa corrente que se vai competir com o vinho local. Mas, olhando além do óbvio, há nichos para entrar champanhe, há nichos para entrar vinhos especiais ou vinhos premium que não se conseguem obter no local, e para os quais há clientes nesses mercados. A mensagem é portanto, encontrar o nicho adequado é a chave do sucesso. Esse é o terceiro ponto.

MERCADOS

O quarto e último ponto que quero partilhar convosco tem que ver com a concorrência nos mercados da América Hispânica. Muitas das conversas que tenho tido como consultor, e como professor de executivos, tanto na América do Norte, nos Estados Unidos, como aqui em Portugal e na Europa, revelam que há uma percepção que o mercado da América-Hispânica é um mercado cativo e que é um mercado cativo por algumas poucas grandes famílias. E é verdade que há aí muitas famílias importantes nos negócios na América-Hispânica, e também no Brasil. Com nomes conhecidos como o do Sr. Carlos Slim do México, que neste momento é a maior fortuna do mundo, maior que aquela do Bill Gates da Microsoft. Isso é uma verdade, existem grandes grupos familiares, mas quando isso se contrasta com as tabelas das grandes empresas da América Latina no parecem haver mercados cativos ou “cotos de caça” garantidos para essas pessoas. Aqui por questões de espaço só apresento as 30 primeiras da América-Hispânica. Nenhuma destas 30 primeiras é controlada 100% por uma dessas famílias que parece, nem nenhuma parece ser captora integral do mercado em que participa. Adicionalmente, se esta tabela fosse ampliada às primeiras 500, encontraríamos que as primeiras 500 empresas da América Hispânica, são todas empresas equivalentes a uma capitalização de mercado de 500 ou mais milhões de euros. Esta é uma diversidade gigantesca de grandes empresas que não são dominadas pelos grupos familiares e que também mostra que há cada vez um mercado mais corporativo e um mercado com maior concorrência.

Só uma mera demonstração, não é publicidade, é simplesmente um mapa de presença global da Cemex em produção (não é comercial, porque comercial quase que cobriria todo o globo), e estas são outras maneiras de ver o mercado competitivo. Este é o mapa dos tratados de livre comércio da Colômbia com o resto do mundo (como podem ver a Colômbia tem um tratado de livre comércio com todos os países do hemisfério americano com exceção do Panamá e do Salvador – o Panamá está em negociações) Adicionalmente, está por ratificar o que pode ser brevemente uma grande oportunidade para as empresas portuguesas, um tratado de livre comércio com a União Europeia. Qual a mensagem disto? São mercados que se estão a abrir muito, são mercados que vão receber muitos competidores de todas as partes do mundo, mas que também estão reciprocamente a ter as portas abertas de outros mercados e que também podem ser plataformas de produção para chegar a consumidores de todo o mundo. Por exemplo, no caso dos 50 tratados de livre comércio da Colômbia, permite o acesso a 1.5 biliões de consumidores em condições preferenciais. Este mapa de livre comercio seria semelhante se o pais de destaque fosse o Chile, e em menor medida o México.

Simplesmente, para finalizar esta exposição, o quarto ponto que queria que levassem em reflexão para casa é que a América-Hispânica passou de ser um mercado de países fechados. Fechados a concorrência, fechados ao comércio internacional, fechados ao investimento estrangeiro; com negócios locais dominados por empresas do estado e por alguns grupos familiares a ser uma América-Hispânica mais concorrencial, mais aberta, mais alargada que o que as fronteiras geográficas permitem perceber. Uma América-Hispânica que se urbaniza, que se densifica em população, e que se enriquece. Lembro que vale a pena fazer negócios cá mas há de se estar preparado para a concorrência.

A última tabela não é muito fácil de ver, mas está aí por uma razão adicional que nos relaciona com o primeiro e o segundo ponto. A tabela mostra quais são as melhores cidades da América Latina para fazer negócios. Há duas coisas que são muito interessantes: uma, não se está a falar de quais são os melhores países para se fazer negócios, mas sim quais são as melhores cidades. A segunda, é a cidade que está em primeiro lugar, em Miami (a última vez que verifiquei Miami estava nos Estados Unidos). Então Miami é considerada oficialmente também como sendo parte da América Latina e da América-Hispânica, confirmando o alargamento da América Hispânica.

Simplesmente para recapitular os quatro elementos dessa mudança que quis mostrar e partilhar convosco, foi talvez mudar a imagem que têm da América-Hispânica, é que é um mercado alargado (não é só a sua geografia que conta), dois, é um mercado de cidades, três, é um mercado de nichos, e finalmente, é um mercado com muita concorrência.

Já aqui fui alertado pelo Valente Oliveira, para cerrar a apresentação. Então para terminar quero dizer que normalmente apanho toda a responsabilidade das minhas apresentações. Mas esta vez se houve algo que não gostaram o problema é com o Tomás, que nasceu à 2 dias e é pouco o que me deixa dormir.

Muito obrigado!

MERCADOS

Moderador - Conclusão

Como é costume, todas estas intervenções vão ser publicadas. Já foi publicado o segundo volume; vai ser publicado o terceiro com estas Terceiras Jornadas, mas isto vai estar tudo no site da fundação a partir de Janeiro. De maneira que, vamos prolongar o sucesso das exposições que eu agradeço muito a todos os intervenientes. E, agora, tal como dizia o Dr. Frederick Lehmann, está o almoço entre esta e a sessão das duas, de maneira que não podemos efetivamente estar a prolongar muito as considerações finais.

Muito obrigado!



COMUNICAÇÕES

SETORES

Moderador

Eng.º António Cardoso Pinto

Turismo

Dr.º Jorge Rebelo de Almeida - Vila Galé S.A.

Serviços de Engenharia

Prof. Ricardo Oliveira - COBA, S.A.

Derivados de Papel

Eng.º Paulo Pereira da Silva - RENOVA S.A.

Pasta de Papel

Dr. Gonçalo Veloso de Sousa – Grupo Portucel Soporcel



SETORES

Moderador - Eng.º António Cardoso Pinto

Muito boa tarde, queria começar por agradecer a hospitalidade de Serralves na pessoa do Doutor Luís Braga da Cruz e felicitar o Presidente da Fundação AEP e o seu Vice-Presidente pelo enorme sucesso que foi esta manhã. Esta manhã foi uma manhã de referência, de facto esta conferência está-se a tornar, de ano, para ano mais sólida. Tiro o chapéu à organização, foi uma manhã cinco estrelas.

Para quem não esteve cá, e só em dois minutos, abordou-se basicamente os Mercados. Durante a tarde vamos abordar os Setores e depois os Instrumentos que vão servir a internacionalização.

É uma felicidade e uma facilidade grande estar com este painel. A qualidade dos oradores e a notabilidade dos setores fala por si mesmo...nós vamos tentar fazer isto com vinte minutos cada um, vamos partilhar aqui as experiências de sucesso, a fim de não termos todos que inventar a roda.

Eu dava a palavra ao Dr. Jorge Rebelo de Almeida, uma figura por demais conhecida, licenciado em Direito. Começou a sua vida, na parte jurídica, nos setores de projeto e construção de hotelaria civil e depois cresceu e estendeu-se por Portugal e além-fronteiras. Tenho a certeza que tem aqui grandes lições e ensinamentos para partilhar connosco.

Muito Obrigado

TURISMO
Dr. Jorge Rebelo de Almeida

Muito boa tarde a todos. O filme não está diretamente relacionado com a intervenção que eu vou fazer mas é uma oportunidade que não podemos perder de fazer alguma promoção e publicidade porque hoje, apesar de algumas pessoas deste país sentirem vergonha do termo "vender", eu acho que o que é importante é vender Portugal não no mau sentido do termo de andarmos a dar as coisas ao desbarato mas de vender aqui o nosso destino Portugal e os produtos portugueses.

Hoje o tema é internacionalização. A nossa experiência diz-nos que a internacionalização é muito limitada e concentrada a um país que é o Brasil. Eu costumo dizer que esta coisa de andarmos por fora está-nos na massa do sangue, ao longo de toda a nossa história nós sempre ganhámos dinheiro lá fora e trouxemos para estragar cá dentro... por vezes fazendo algumas coisas de jeito, outras não fazendo nada de jeito.

Nos tempos que vão correndo, as empresas portuguesas e todos nós portugueses temos de puxar muito pela imaginação para ganhar dinheiro, porque de facto, se não ganharmos algum dinheiro isto está feio. Isto dito por um otimista como eu, que continuo a fazer coisas e não parei nada, porque acredito que nós temos o dever: social, moral e económico de fazer coisas e de continuar a movimentar negócios, porque se todos nós desistirmos, isto então é que se afunda definitivamente.

Embora hoje pareça estranho porque há um grupo de iluminados que se fecha numa sala com um total desconhecimento da realidade do País e com total desconhecimento do mais elementar bom senso, que tomam medidas sem ouvirem sequer as associações empresariais nem as empresas... mas, enfim, abençoados sejam.

Durante algum tempo nós todos acendemos velas à Nossa Senhora de Fátima, os religiosos e os não religiosos como eu, mas acender velas nunca faz mal e faz sempre algum bem e esperávamos que as coisas dessem certo porque estamos numa situação de emergência com algum dramatismo. Infelizmente isso não tem acontecido e, por isso, resta-nos fazer o quê? – Damos nós cordas nos sapatos para resolvermos os problemas do país e não ficarmos também, como muitas vezes tem acontecido ao longo da nossa história, à espera que alguém nos venha salvar ou que alguém venha fazer aquilo que nós não queremos fazer.

Esta primeira mensagem que deixo é a seguinte: nós é que temos de resolver os problemas, e os problemas resolvem-se com uma mobilização das pessoas em torno de um projeto, que é isso que tem faltado, um plano. Há planos bons, há planos maus e há planos assim-assim mas, é sempre importante que haja um plano.

Focando-me agora concretamente na internacionalização eu diria o seguinte:

Primeiro lugar esta expressão da internacionalização convém distingui-la da emigração. Ambas são atividades da maior respeitabilidade mas são diferentes. Nós falamos em internacionalização quando se trata de uma empresa que tenha algumas provas dadas no seu país de origem, que tenha alguma capacidade técnica, que tenha capacidade financeira. Desenganem-se aqueles que estão numa situação de grande dificuldade e que pensava que numa iniciativa de internacionalização será por aí que se vão salvar...não...porque nada é imediato, não há já negócios como houve noutras épocas, designadamente na época dos Descobrimentos em que era fácil chegar a um destino qualquer abanar umas árvores

SETORES

e caía alguma coisinha e a gente trazia de volta. Hoje, isso, desenganam-se, não existe. Os negócios, quando nós nos internacionalizamos apercebemo-nos de uma coisa, a nossa realidade que temos em Portugal, em variadíssimos setores, não é tão má como aquela que nós pintamos muitas vezes e quando andamos por fora é extremamente interessante verificarmos que há coisas que afinal aqui são maravilhosas e, nós hoje, temos de facto em Portugal um país com algumas coisas que são de luxo. Nós temos uma infraestrutura pública em termos de saneamento, em termos de comunicações, em termos de acessibilidades de primeiríssimo mundo e portanto com uma qualidade extraordinária. O que é que falta? Falta ainda descomplicar muita coisa que, sempre foi ao contrário de muita gente que sempre apontou como um dos grandes problemas do desenvolvimento das empresas, os problemas da legislação laboral, e eu aí tenho uma posição diametralmente oposta. Nós temos 17 hotéis em Portugal e 6 no Brasil. No Brasil o despedimento é livre, em Portugal tem as dificuldades que todos nós conhecemos. Em Portugal nós não temos processos laborais, não temos crise nenhuma nessa área, nunca isso foi uma forma de entrave ao nosso desenvolvimento. Ao contrário do Brasil que o despedimento é livre, nós temos uma conflitualidade laboral tremenda, conflitualidade que é mitigada... não é ostensiva, não é notória mas, todos os processos das pessoas que no Brasil (e esta é uma pequena nota sobre o Brasil e sobre a nossa experiência no Brasil) é extremamente difícil a gestão de pessoal e, mais difícil ainda porque a imagem que passa quando nós estamos lá é que tudo é fácil, tudo é joia, tudo é simples, tudo é rápido... nada disso. No Brasil todas as pessoas que saíam das nossas empresas vão acabar inevitavelmente por ir a tribunal porque o despedimento é livre mas vão sempre fazer uma tentativa de obter mais qualquer ganho adicional, justificado ou injustificado, por parte da empresa. Quando se vai fazer a homologação do despedimento no sindicato (que é obrigatório fazê-la), sem grande dificuldade, mas à saída está sempre um qualquer advogado brasileiro que vai dizer "então você chegou a acordo? Incrível... você tem mais direitos. Vamos dividir a meias, vamos tentar por uma ação em tribunal" portanto, quando aqui em Portugal, às vezes se aponta como uma grande dificuldade esta história da legislação laboral nunca dei por ela aqui em Portugal. Nós temos menos problemas laborais em Portugal do que temos no Brasil. Eu hoje falo muito à vontade com um sentido crítico sobre o Brasil, porque já sou meio brasileiro. Nos últimos 12 anos crescemos para 6 hotéis, mas são grandes hotéis. São hotéis que hoje no total representam cerca de 5 mil camas. Temos cerca de 5 mil camas no Brasil, estamos agora para lançar mais um na cidade do Rio de Janeiro, na área mais portuguesa do Rio de Janeiro que é o centro antigo, a Lapa e que nos vai dar, a nós no Vila Galé, um prazer redobrado. Agora é assim, preparem-se porque quem quiser ir para o Brasil tem de começar por fazer a primeira

reflexão que eu fiz: temos condições ou não temos para ir investir, porque o percurso é demorado, não é lento. Em qualquer um dos setores de atividade, e não vamos restringir-nos ao turismo. Quem quer que seja que vá para o Brasil tem de ir preparado para várias coisas. Primeiro lugar para trabalhar mais do que aqui. Eu aqui em Portugal sempre trabalhei muito mas no Brasil eu pego às 7:30 da manhã e acabo à meia-noite e trabalho aos sábados e aos domingos no período em que lá vou. As coisas são complicadas. É evidente que logo no início, no nosso primeiro hotel em Fortaleza, que construímos no Brasil, eu queixei-me ao então governador do Ceará que é o Tasso Jereissati aliás, diga-se que um excelente profissional e com uma característica política de respeitabilidade que nem sempre é muito comum no Brasil e queixei-me amargamente da burocracia e das dificuldades. Ele virou-se para mim e disse (e utilizando aqui uma expressão brasileira) “ó Jorge quem trouxe essa porra para cá foram vocês portugueses”.

É evidente, nós hoje temos alguma dificuldade em falar no Brasil, até quando me convidam para falar sobre investimentos e desenvolvimento de negócios eu fico muitas vezes constrangido por uma razão: eles podem-se virar para nós e dizer assim “mas tu vens para aqui dar palpites porquê? Vocês têm ali um território mínimo e insignificante e não conseguem organizar aquilo e vêm para aqui dar palpites de como é que a gente devia organizar um país que é gigantesco”.

Agora é assim, vale a pena ir para o Brasil. Eu desejo ardentemente que o nosso ministro das finanças, não vá lá analisar o sistema fiscal brasileiro porque, aqui para nós que ninguém nos ouve, prepare-se quem for fazer negócios para o Brasil porque o sistema, mesmo com estes recentes brutais e enormes agravamentos, o Brasil é muitíssimo mais penoso para as empresas. É certo que uma grande parte delas não paga nada e que anda ali enrolada muitos anos mas, o sistema fiscal brasileiro tem cruzamentos extraordinários e permite apanhar tudo o que quiserem apanhar, depois são um bocadinho lentos, aceleração não é propriamente o ritmo deles. Aquilo joga a favor deles porque efetivamente mesmo quando procuramos ter tudo afinado com impostos a nível municipal, a nível estadual e a nível federal é extremamente difícil conseguir ter as coisas devidamente organizadas, sobretudo porque depois, para além da legislação, há aquilo que em Portugal nós costumamos chamar um direito circular, que são os documentos internos dos organismos, as administrações fiscais no Brasil que inventam umas interpretações e que nós estamos permanentemente a ser surpreendidos.

SETORES

Portanto, primeira regra: prepararem-se para trabalhar muito mais. O Português que chega lá e pensa que é tudo fácil e acreditam naquela conversa de facilidade, como eu dizia há pouco do “tudo bem tudo jóia”, vai ter uma surpresa desagradável necessariamente. As coisas são muito controladas. Agora isto não significa que não haja hoje em todo o nordeste, em cidades com alguns milhões de habitantes como Salvador, Recife, Fortaleza e tantas outras em que não haja excelentes oportunidades para negócios portugueses. Eu, ainda ontem, aferia uma coisa que nós sentimos imensa falta no Brasil que é a questão dos estofos, por exemplo, para a hotelaria. É difícil encontrar em todo o nordeste um estofador e nós aqui neste norte do país temos efetivamente excelentes profissionais neste setor o que valeria a pena tentar intensificar. Agora quando eu oiço falar, muitas vezes, de uma forma um pouco aligeirada da internacionalização das PME's, cuidado...não empurrem as PME's para a desgraça. Há que ponderar, há que ver quem são as empresas que têm condições. É evidente que elas podem ter condições para se internacionalizarem se efetivamente se unirem porque, aqui, umas das coisas que acontece muitas vezes e que, nós portugueses, temos o grande defeito de não nos associarmos, não nos ligarmos uns aos outros para formarmos blocos. Aí teríamos muito a aprender com os nossos amigos espanhóis. Os nossos amigos espanhóis vão fazer hotéis para Cuba e nos hotéis em Cuba, a construtora, o banco, a seguradora, a fornecedora de atoalhados, de sanitas, de cerâmicas, são tudo espanhóis...eles vão em força e vão em bloco.

É evidente que, no caso concreto do Brasil, nós temos uma dificuldade acrescida porque eu já repetidamente disse, ainda não há muito tempo, no AICEP (fiz uma intervenção num seminário para exportadores) e em que eu lhes dizia “eu no Brasil compro tudo o que seja português” porque, isto também deve ser da idade, e sobretudo na contingência atual somos cada vez mais nacionalistas e quanto mais viajamos mais gostamos deste país, que tem imensos defeitos mas também não conheço país melhor no mundo para a gente viver e, mesmo quando hoje ficamos muito deprimidos relativamente à euforia que se vive no Brasil, convém aqui deixar duas ou três notas: o Brasil viveu toda a vida em crise, mas é um país que tem riquezas, tem dimensão, tem população...e tudo isso proporciona gerar negócios e, desde que as coisas sejam feitas com extremo cuidado, podem dar certas.

É evidente que eu às vezes até me pergunto, ao longo deste últimos anos, porque é que o Brasil teve tanto êxito na captação de investimento estrangeiro não fazendo nada de especial por isto. Têm um sistema laboral que não é fácil, tem uma classe profissional que efetivamente fica a anos-luz de distância da nossa. Eu costumo dizer, por brincadeira, dire-

tamente lá aos brasileiros (porque eu normalmente só digo aquilo que sinto frontalmente e para toda a gente) que um português nosso, na área da restauração, vale por dois e meio brasileiros...eles às vezes pensam que eu estou a brincar, mas não estou...é mesmo assim, e venham ver a Portugal como é que nós funcionamos com ratios de pessoal efetivamente muito mais baixos.

É evidente que o Brasil tem muitas coisas aliciantes pois é um país que tem riqueza e que tem tido desenvolvimento mas, lá está, têm dificuldades fiscais, dificuldades laborais, têm dificuldades burocráticas tremendas. Eu ao longo destes anos todos, a minha grande guerra foi sempre a de defender que nós em Portugal precisávamos de uma simplificação que, nalguns períodos houve um ou outro governante que até tomou algumas medidas para de facto nos livrar desta carga burocrática tremenda em que nós vivemos. Mas, há gente neste país que deve ter alguns prazeres escondidos e deve ter carência de outros e então têm um prazer maravilhoso em complicar a vida aos outros, em dificultar, em mostrar o exercício dos pequenos poderes. São dessas coisas todas que nós nos temos de livrar em Portugal. Temos de nos livrar de um sentimento de inveja estúpida, porque há uma inveja que é saudável...eu costumo dar o exemplo dos americanos que muitas vezes têm uma inveja que eu chamaria de saudável que é por exemplo ver aquele nosso amigo que tem imenso êxito e dizer "eu gostava de poder vir a atingir o patamar que ele atingiu". Em Portugal isto não acontece.

Em Portugal o que acontece é o seguinte – "aquele tipo teve êxito...vamos lá ver, ele deve ter ali qualquer aldrabice, ou ali há umas coisas estranhas e ele vai é cair. Parece que todos nós ficamos a desejar que uma empresa que tem algum êxito caia, ou seja, nós temos uma obsessão de nivelar por baixo, em vez de termos a ambição de crescer e desenvolver, não, temos uma certa desorganização mental que nos leva a desejar que aquilo corra mal para não correr bem a ninguém.

Eu sempre tive um princípio completamente oposto que acho que é aquele que é correto. O negócio só é bom para mim quando for bom para toda a gente que está neste setor e nos outros setores. O turismo hoje é importantíssimo, é um dos pilares do desenvolvimento em Portugal indiscutivelmente. Não é o salvador da pátria. Eu ainda anteontem numa intervenção no Algarve disse o seguinte: um dos problemas do Algarve é estar excessivamente dependente do turismo. Um país que viva exclusivamente do turismo é um destino deficiente, desinteressante até. Vamos lá ver, o Algarve tem desenvolver a agricultura, de

SETORES

desenvolver os serviços, o imobiliário turístico. É evidente que, hoje, isto torna-se muito difícil. Agora, no Brasil...eu costumo dizer que como nós portugueses estávamos habituados a estas dificuldades burocráticas todas que tínhamos uma vantagem competitiva que era a de já termos um background de experiência das dificuldades que nos fazem a vida negra nas mais pequenas coisas mas, preparem-se, no Brasil é pior.

Agora é assim, o Brasil tem mercado, dimensão, riqueza. Para os portugueses que estão a atravessar uma fase (e só para dar uma escovadela na nossa autoestima), nós temos muitas vantagens em relação ao Brasil. Temos gente muito qualificada hoje em Portugal, é uma pena que não estejamos a criar condições para aproveitar essa qualidade de tanta gente jovem que temos hoje. É uma pena que não reconheçamos, por exemplo, o nosso serviço nacional de saúde. Comparativamente com os hospitais públicos no Brasil, é excelente o nosso. Só quem não entrou num hospital público no Brasil. Os nossos aqui são maravilhosos, as infraestruturas, tudo isto...e até no ensino! O Brasil, curiosamente, no ensino a nível universitário tem algumas universidades públicas de grande qualidade e são, talvez até, genericamente as melhores do Brasil (as federais). No entanto, a nível médio e primário, o ensino público no Brasil é desastroso. Passamos a vida a falar aqui mal do nosso e, o nosso tem muito para melhorar, mas de facto comparativamente, isto só para chegarmos aqui à conclusão que nós também temos muita coisa boa.

Brasil tem um risco que nós hoje também temos. Hoje muito investidor quando pensa na possibilidade de investir em Portugal tem uma dificuldade extrema que é perguntar "mas aqueles senhores ali será que não vão descambar e não vão entrar ali numa confusão social tremenda? Será que estes senhores não vão sair do euro? E eu vou fazer um investimento num país em que o euro pode sair de lá e eu vou ter um prejuízo brutal?". O Brasil teve também tudo isto, ao longo dos anos a instabilidade cambial no Brasil foi tremenda mas, mesmo assim, as pessoas foram e arriscaram.

Eu gosto muito de falar da internacionalização das empresas mas gosto também que puxemos pela imaginação para fazermos mais investimentos em Portugal que são indispensáveis mais até os privados do que os públicos, porque os públicos, muitas vezes, são de êxito duvidoso, são de rentabilidade extremamente duvidosa e os privados têm de ser captados. Agora, é preciso também criar algumas condições para atrair os investimentos quer portugueses quer estrangeiros e não pode ser a tratar mal as empresas, os trabalhadores, que ganham demais, que até é ofensivo. Eu, na minha empresa, não tenho a "lata"

Setores - Turismo | Dr. Jorge Rebelo de Almeida - Vila Galé S.A.

de dizer isso a ninguém. Eu já não pago muito bem mas não tenho “lata” para dizer que as pessoas ganham demais...há absurdos neste país de falta de bom censo.

Meus amigos, muito obrigado.

Moderador - Eng.º António Cardoso Pinto

Parabéns Jorge, foi de facto um Tour pelo Brasil, e eu tinha aqui quatro tópicos que gostaria de realçar:

- nós é que devemos resolver os desafios;
- temos de preparar as vantagens competitivas para o sucesso (as coisas não caem do céu aos trambolhões);
- a legislação laboral litigante e fiscal do Brasil são de ter em conta;
- e o “voar em formação”, o sermos capazes de ultrapassar o individualismo e trabalharmos em conjunto, são conselhos muito sábios.

Muito obrigado.

SETORES

Moderador - Eng.º António Cardoso Pinto

Professor Ricardo Oliveira, é uma honra ter aqui o nosso Professor. Para além de Professor Catedrático na Universidade Nova de Lisboa, criou os primeiros cursos de mestrado em mecânicas do solo, foi especialista e investigador no Laboratório Nacional de Engenharia Civil. É Doutor Honoris Causa pela Complutense de Madrid, Professor visitante de várias universidades, consultor internacional muito forte na área de barragens, estradas e obras subterrâneas, e Presidente da associação internacional de geologia e engenharia.

De facto a engenharia portuguesa sempre o pontuou no ambiente global, e já agora, aproveitando aqui um pouco de publicidade, a ADIRA diferencia-se e penetra nos mercados à custa da Engenharia.

A engenharia portuguesa é de facto um asset muito forte.

Muito obrigado por ter vindo, Professor.

SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Prof. Ricardo Oliveira

III Jornadas AEP | Serralves

"INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA"


AUDITÓRIO FUNDAÇÃO DE SERRALVES

18 DE OUTUBRO DE 2012


Internacionalização dos Serviços de Engenharia

Ricardo Oliveira | COBA, S.A.






COBA
CONSULTORES DE
ENGENHARIA
E AMBIENTE



AEP
FUNDAÇÃO



SERRAVES

1. APRESENTAÇÃO GERAL DA COBA
2. INTERNACIONALIZAÇÃO DA COBA
3. INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENGENHARIA

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.



COBA
CONSULTORES DE
ENGENHARIA
E AMBIENTE



AEP
FUNDAÇÃO



SERRAVES



- Fundada em 1962, a COBA é hoje a maior empresa portuguesa de Consultores de Engenharia
- 230 colaboradores. 400 colaboradores ao serviço do Grupo COBA.
- O projecto de barragens constituiu o primeiro grande domínio de actividade da COBA.
- Actualmente, os domínios de actividade da COBA estendem-se a quase todos os ramos de engenharia e assistência técnica à construção de grandes empreendimentos, nomeadamente:
 - APROVEITAMENTOS HIDRÁULICOS
 - PRODUÇÃO E TRANSPORTE DE ENERGIA ELECTRICA
 - SISTEMAS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E DE ÁGUAS RESIDUAIS E PLUVIAIS
 - AGRICULTURA E DESENVOLVIMENTO RURAL
 - INFRA-ESTRUTURAS DE TRANSPORTE

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.

SETORES







No desenvolvimento natural da sua actividade, a COBA fundou ou adquiriu posição maioritária em outras empresas, as quais, embora com funcionamento autónomo, se tornam, sempre que as circunstâncias o determinam, em centros importantes de apoio e colaboração. Esta situação levou à formação do Grupo COBA, que inclui delegações localizadas em Portugal, Brasil, Angola, Argélia, Moçambique e Emiratos Árabes Unidos. A estreita colaboração entre a COBA e as suas empresas associadas permite complementar diversas áreas de actividade específicas, disponibilizando o apoio técnico e logístico necessário.

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.





COBA, SA	Fundada em 1962, a COBA é hoje uma empresa portuguesa de consultoria de engenharia, com cerca de 250 colaboradores permanentes, dos quais mais de 80% são técnicos de formação superior repartidos pelas diversas áreas de actividade.
COBA Algérie	Sociedade de direito argelino fundada em 2008. Detida pela COBA em 100%, presta serviços de engenharia nos domínios da empresa mãe.
COBA Angola	Sucursal criada em 1999, sendo os seus campos de actividade os mesmos da empresa mãe.
COBA Brasil	Fundada em 1980 pela COBA, SA com o objectivo fundamental de reunir as condições legais para a contratação directa de estudos e projectos no mercado brasileiro. Os seus campos de acção são os mesmos da empresa-mãe.
COBA Emiratos	Empresa estabelecida em Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos, tendo por objectivo a prestação de serviços nas áreas da Engenharia e Gestão de Empreendimentos nos países da Região do Golfo Pérsico.
COESA	Fundada em 1970 pela COBA, dedica-se à comercialização de instrumentação para a observação do comportamento de obras, à assessoria nas fases de montagem e exploração de salemes de observação e sua interpretação.
CONSULSTRADA	Empresa constituída no ano 2003, tendo por objecto o exercício de actividade de planeamento, projecto, controlo de qualidade e gestão na área dos pavimentos rodoviários e aeroportuários, incluindo a realização de ensaios especializados, "in situ" e de laboratório.
EFIEFE	Fundada em 1987, é participada maioritariamente pela COBA desde 1993. Dedicou-se preferencialmente à gestão, coordenação e fiscalização de obras no domínio da engenharia civil.
ENGICO	Fundada em 1962, é participada maioritariamente pela COBA desde 1989, dedicando-se à actividade de consultoria nos domínios do abastecimento de água, da recolha e tratamento de efluentes domésticos e industriais e das edificações.
LANDCOBA	Constituída em Janeiro de 2005, tem por objecto a prestação de serviços de consultoria em engenharia e geomatica, desenvolvimento e implementação de sistemas de informação e controlo de cartografia digital, bem como de todas as actividades subsidiárias.
TETRAPLANO	Empresa que tem por objecto a prestação de serviços de consultoria e projecto no âmbito da Geotecnia e das Estruturas. Fundada em 1998. É participada maioritariamente pela COBA desde Janeiro de 2008.
SKILLTEC	Fundada em 2010, a sua finalidade é a oferta integrada de engenharia e serviços de manutenção no campo dos aproveitamentos hídricos e agrícolas.

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.



COBA
CONSULTORES DE
ENGENHARIA E
AMBIENTE



AEP
FUNDAÇÃO



SERRAVES



ESTUDOS DE BASE

- Hidrologia
- Geologia e geotecnia
- Sismologia
- Demografia
- Cartografia temática e cadastro
- Cartografia digital
- Pedologia
- Planeamento regional e urbano
- Planeamento de recursos hídricos

ESTUDOS DE VIABILIDADE

- Análise técnica, ambiental e económico-financeira
- Análise de soluções alternativas
- Planos de segurança e saúde

PROJECTOS

- Estudo Prévio, Anteprojecto e Projecto de Execução
- Estudos de Impacte Ambiental
- Revisão de Projectos


ASSESSORIA TÉCNICA À CONSTRUÇÃO

GESTÃO E FISCALIZAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS


OBSERVAÇÃO DO COMPORTAMENTO E ANÁLISE DE SEGURANÇA DAS OBRAS

ESTUDOS DE REABILITAÇÃO DE OBRAS

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.



COBA
CONSULTORES DE
ENGENHARIA E
AMBIENTE



AEP
FUNDAÇÃO



SERRAVES

INTERNACIONALIZAÇÃO DA COBA

- Na primeira década, a sua actividade desenvolveu-se exclusivamente no domínio dos Aproveitamentos hidráulicos, nas áreas do Planeamento de Recursos Hídricos, da Hidroelectricidade, da Hidráulica Agrícola e da Adução e Abastecimento de Água.
- Nesse período a sua actividade estendeu-se ao Brasil (1962), a Espanha (1963), à Costa Rica (1964), à Grécia (1968), a Angola e a Moçambique.
- No início dos anos 70 a COBA alargou essa actividade a outras áreas da consultoria de engenharia, no país e no estrangeiro, com destaque, na década de 70, para o sector dos transportes rodoviários.
- Desde a sua fundação, a COBA trabalhou em 37 países em todos os continentes, tendo alargado a sua actividade internacional a todos os domínios de intervenção da empresa.
- Ao longo dos anos, foi variando a percentagem do volume de negócios no exterior, muito em função das oportunidades e dos compromissos no mercado interno, nunca tendo sido inferior a 10% e tendo ultrapassado 80% de 1980 a 1988.
- Na década de 2000, esse valor situa-se entre 20 e 35%, correspondendo em 2008 a cerca de 8,5 M€, em 2009 a 10 M€ e em 2010 11M€.
- Em resultado da retracção da economia no nosso país, afectando de forma expressiva e crescente o investimento em infraestruturas, a percentagem do volume de negócios no exterior em 2011 foi de 50%, prevendo que atinja 70% em 2012, num cenário de crescimento global progressivo de actividade.

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.

SETORES



COBA
CONGREGAÇÃO DE
ENGENHARIA
E AMBIENTE



AEP
FUNDAÇÃO




SERRAVES




PORTUGAL, BULGÁRIA, ESPANHA, GRCIA, HUNGRIA, IRLANDA, MACEDONIA, TURQUIA
 ARGÉLIA, ANGOLA, CABO VERDE, REPÚBLICA DO CONGO, GHANA, GUINÉ-BISSAU, GUINÉ-EQUATORIAL,
 GUINÉ-CONAKRY, MORROCOS, MOÇAMBIQUE, NAMÍBIA, SENEGAL, SUAZILÂNDIA, TUNISIA
 ARGENTINA, BRASIL, COSTA RICA, EQUADOR, HAITI, PANAMÁ, PERU, REPUBLICA DOMINICANA, VENEZUELA
 CHINA (MACAU), GEORGIA, IRAQUE, JORDANIA, OMAN, EMIRATOS ÁRABES UNIDOS


Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.



COBA
CONGREGAÇÃO DE
ENGENHARIA
E AMBIENTE



AEP
FUNDAÇÃO





SERRAVES

INTERNACIONALIZAÇÃO DA COBA

CONSIDERAÇÕES GERAIS

- A internacionalização da COBA nasceu com a empresa em 1962
- Resultou do prestígio e do saber fazer dos seus fundadores e técnicos mais qualificados
- Implicou grande esforço financeiro e desenvolvimento de uma cultura de empreendedorismo que se mantém
- Foi sempre olhada como um complemento da actividade nacional e usada como uma oportunidade para compensar períodos de menor actividade no país
- Concretizou-se em mercados com muita concorrência através de sucesso em concursos internacionais
- Permitiu estabelecer delegações / empresas em muitos países em resultado de actividade continuada que conquistou o apreço das instituições locais
- Nos últimos 30 anos, a COBA participou em cerca de **250 projectos** em mais de **25 países** estrangeiros

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.


INTERNACIONALIZAÇÃO DOS SERVIÇOS DE ENGENHARIA
ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

- A internacionalização implica experiência adquirida em actividades idênticas no país e um mercado interno sustentável
- Exige dimensão e massa crítica ou grande especialização das empresas e técnicos altamente qualificados
- Exige solidez financeira das empresas, cultura de empreendedorismo e capacidade de assumir riscos
- Exige permanente actualização, adaptação às novas tecnologias, disponibilidade para deslocações mais ou menos demoradas e domínio de línguas estrangeiras
- São essenciais parcerias com empresas locais, situação cada vez mais necessária, e integração de técnicos locais nas equipas deslocadas
- Recomenda concertação das empresas nacionais evitando tanto quanto possível aparecerem em concorrência no mercado externo
- Fica facilitada quando há apoios institucionais ou financeiros que ajudem na apresentação de propostas competitivas e na penetração em mercados estrangeiros
- Nos últimos anos cresceram as oportunidades em função da prestação de serviços a grupos portugueses investidores no estrangeiro e a empresas de construção que buscam actividade noutros países
- Também se concretiza através de consultoria especializada a entidades multilaterais financiadoras de grandes projectos internacionais

Internacionalização dos Serviços de Engenharia | Ricardo Oliveira - COBA, S.A.

III Jornadas AEP | Serralves




"INTERNACIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA PORTUGUESA"

AUDITÓRIO FUNDAÇÃO DE SERRALVES

18 DE OUTUBRO DE 2012

OUTUBRO 2012



SETORES

Moderador - Eng.º António Cardoso Pinto

Muito obrigado Professor por ter partilhado connosco 50 anos de experiência. Parabéns pelos 50 anos da COBA, por tudo o que a COBA fez, e pelo prestígio da engenharia no mundo. A implantação da COBA no mundo é impressionante!

Segue-se agora o Doutor Paulo Pereira da Silva que se licenciou na École Polytechnique de Lausanne em física estatística aplicada à mecânica quântica. É Presidente do Conselho de Administração da Renova e vai partilhar connosco uma etapa da companhia notável.

DERIVADOS DE PAPEL
Eng.º Paulo Pereira da Silva





SETORES

THE Sun 100 DAYS TO GO

World Expo LIVE: HOW WOULD THEY BE ALL TAKING PART?

Catada can be booted

His £3k weekly bill for flowers!

Black loo roll in his bathroom!

Demands Botox every six months!

He walks on water in his garden!

HOLY COWELL!

Fippa's gun pal named

Find a Job | MAS Wise | Our Papers | Feedback

Wednesday, Apr 18 2012 3:56

MailOnline

Home | News | U.S. | Sport | TV & Showbiz | Female | Health | Science | Money | RightMind | Coffee U

U.S. | World | Health | Arts | A-Z Site Search | Pictures | Mobile Search | RSS | TV Listings

Has Simon gone completely potty? Cowell insists on £10-a-roll black toilet paper for his homes

String of 'we-lovers' lining up to reveal their side of the story following biography release

Cowell forced to backtrack on Gary Barlow 'too scripted' comments after he is confirmed to return to X Factor

By NICOLA BRUNISH

PAULINE: 09:54 GMT 18 April 2012 | UPDATED: 09:59 GMT 18 April 2012

Comments (78) | Share | Like | Retweet | +1

With the upcoming release of the unauthorized Simon Cowell biography, more details of the X Factor supremo's quirky home habits are being revealed.

From the whopping £3000 a week on home arrangements to the exotic fragrances and elaborate bathroom clips, the 52-year-old isn't afraid to splash the cash on his little luxuries.

At the end of the day, however, it has been claimed that...

With the upcoming release of the unauthorized Simon Cowell biography, more details of the X Factor supremo's quirky home habits are being revealed.

From the whopping £3000 a week on home arrangements to the exotic fragrances and elaborate bathroom clips, the 52-year-old isn't afraid to splash the cash on his little luxuries.

At the end of the day, however, it has been claimed that...

FEMALE TODAY

Not just your normal holiday photo albums, Kelly Brook shows off her curves in a string of sexy underwear. Thanks for sharing!

11:04:32

The New York Times

Thursday, May 18, 2006

DESIGN NOTEBOOK

This Season's Must-Have: The Little Black Roll

By PENILOPE GREEN

LAST Monday night, both the men's and women's bathrooms at the Double Seven, an inn-and-gold-eight-hotel on West 14th Street, carried new accessories: rolls of black toilet paper, though you could hardly see them through the gloom. (The Double Seven's bathrooms are tiled in black, have black toilets and sinks and are lighted by candles.)

Laura Black (her real name), a 34-year-old customer relations manager at an information technology consulting firm who was there having a drink with her boss, obligingly tugged out a length of the stuff and squinted. "It certainly doesn't jump out at you," she said finally. "I imagine once you'd pulled it out your train of thought would be interrupted. You'd stop worrying about whether or not you'd paid for your last drink or whether you were going to go home with this guy. You'd think, wow, black toilet paper. Am I really going to use this?"

Good question. If black is the new black, again, should its influence extend to toilet paper? Can toilet paper make it as an object of design, a touchstone of chic? More important, should it?

The question for us was not why, but why not," said Paulo Miguel Pereira da Silva, the president of a Portuguese paper company called Remova, which has just begun trading its new product, Remova Black, otherwise known as black toilet paper, in his country. Mr. da Silva, who is both Portuguese and French,

This Season's Must-Have: The Little Black Roll

Remova

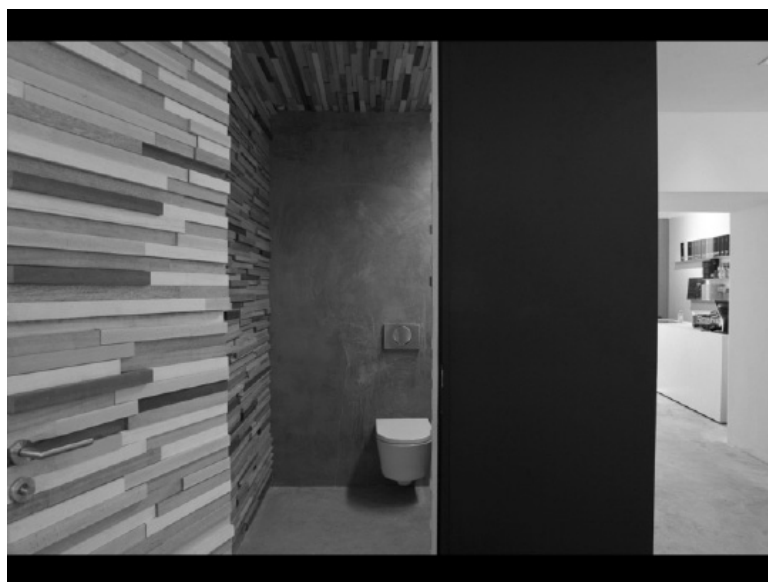
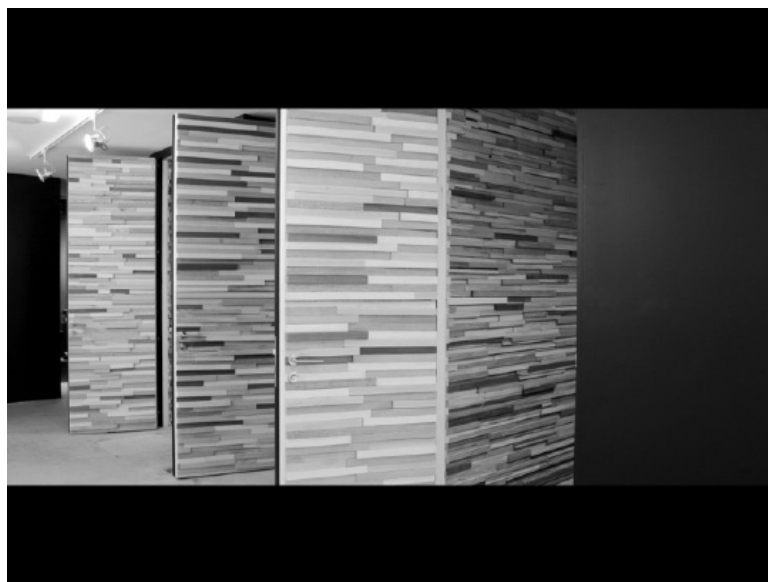
Setores - Derivados de Papel | Eng.º Paulo Pereira da Silva | RENOVA S.A.



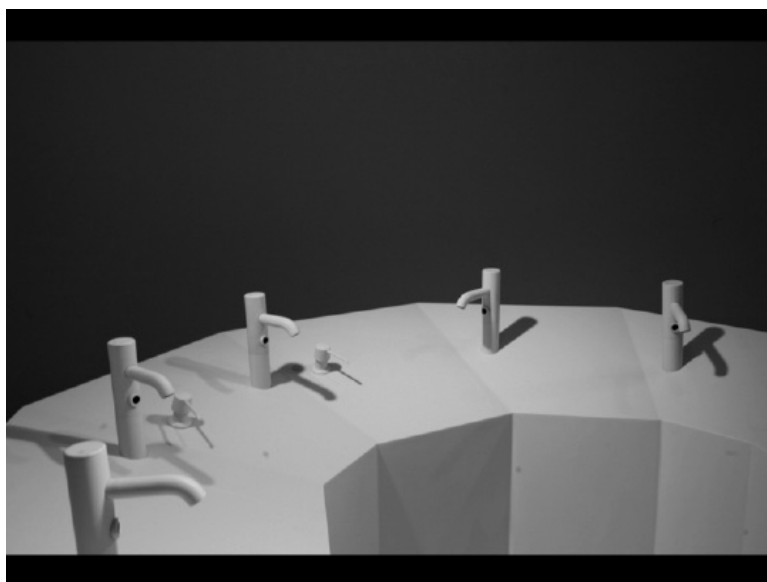
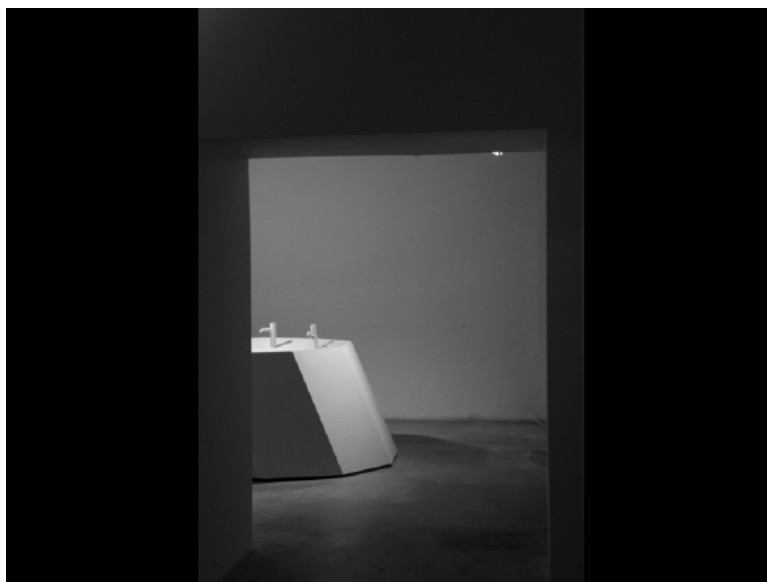
SETORES



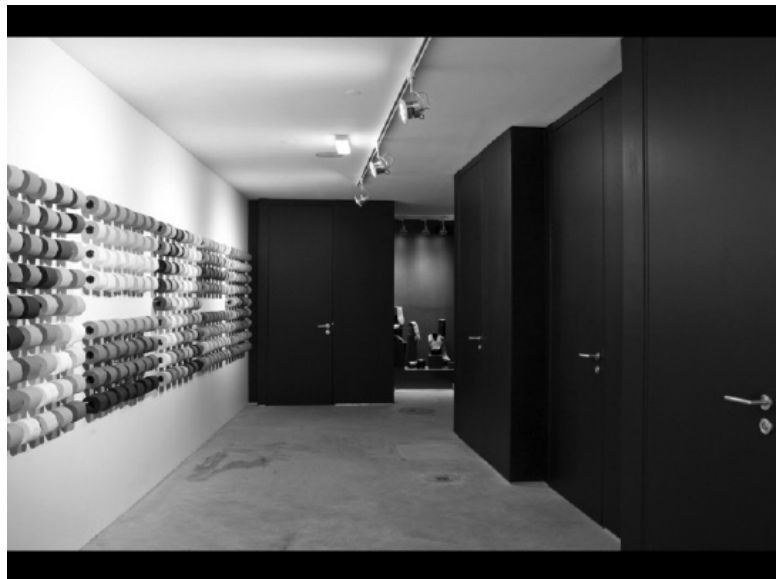
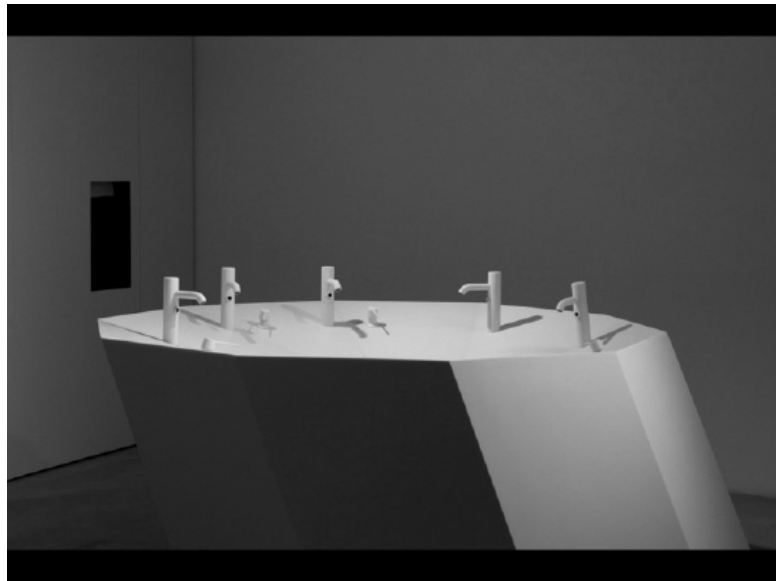
Setores - Derivados de Papel | Eng.º Paulo Pereira da Silva | RENOVA S.A.



SETORES



Setores - Derivados de Papel | Eng.º Paulo Pereira da Silva | RENOVA S.A.



SETORES



SETORES

Moderador - Eng.º António Cardoso Pinto

Parabéns Paulo, a Renova Portuguesa ser um Insead Award é um grande galardão.

Segue-se o Doutor Veloso de Sousa, que é Administrador da parte de planeamento e património bem como da área florestal de um grande grupo português, provavelmente inserido no maior grupo industrial português, a Soporcel.

O papel é uma área em que Portugal é muito forte em termos mundiais como veremos. O Doutor Gonçalo Veloso de Sousa é licenciado pela Católica, fez um MBA no Insead, trabalhou na BCG depois na Mackenzie, e é especialista em *corporate finance*.

PASTA DE PAPEL

Eng.º Gonçalo Veloso de Sousa

grupo Portucel Soporcel

JORNADAS AEP: INTERNACIONALIZAÇÃO

A VISÃO DO GRUPO PORTUCELSOPORCEL

MENSAGENS PRINCIPAIS

1. O sector do Eucalipto/Pasta/Papel já é um sector global.
2. Em Portugal, infelizmente, apenas há condições para crescimento marginal dados os custos de contexto de aqui operar.
3. O caminho para a fileira e também para o grupo é portanto a expansão para projectos verticalmente integrados no exterior.

O SECTOR DO EUCALIPTO/PASTA/PAPEL É UM SECTOR GLOBAL

O GRUPO PORTUCEL SOPORCEL

O grupo Portucel Soporcel é hoje uma empresa de referência mundial no sector da pasta e do papel. De facto, somos:

- 1º produtor europeu de papel UWF: 1.6 M t/ano (6º mundial)
- 1º produtor europeu de pasta BEKP: 1.4 M t/ano (4º mundial)
- 3º maior exportador nacional em 2011: € 1.2 mil milhões (3% do total de exportações)
- 1º exportador de Valor Acrescentado Nacional
- Volume de negócios em 2011: € 1.5 mil milhões (7% de crescimento anual)
- 51% da produção doméstica de energia a partir de biomassa
- Responsável pela gestão de 120,000 ha de espaços agro-florestais, com certificação FSC and PEFC

A peça fundamental para atingir este patamar é um modelo de negócio claro. Este modelo de negócio, a seguir apresentado na Fig 1, integra desde a Investigação e Desenvolvimento até ao cliente.

SETORES



Figura 1

Tudo começa, como se disse, na Investigação e Desenvolvimento. No grupo, estas actividades estão concentradas no “RAIZ – Instituto de Investigação da Floresta e Papel”, cuja missão é a de melhorar a competitividade do sector através de Investigação Aplicada, Suporte Tecnológico e Formação Especializada.

A sua actividade tem os seguintes objectivos:

- Melhoria das práticas de Gestão Florestal Sustentável
- Protecção Ambiental
- Melhoramento Genético da espécie
- Investigação dirigida à optimização das características técnicas dos produtos (pasta e papel)

Outra peça chave do nosso modelo de negócio está também no início do processo produtivo: a produção de plantas. Os Viveiros Aliança produzem plantas de eucalipto de qualidade superior provenientes dos programas de melhoramento genético do RAIZ. Produzem ainda mais de 30 diferentes espécies florestais e de 130 espécies ornamentais.

São os maiores viveiros florestais da Europa - têm uma capacidade anual de produção de cerca de 12 milhões de plantas certificadas de diversas espécies, preparadas para contribuir para a renovação da floresta nacional.

Finalmente, sem menorizar todas as outras importantes áreas, o nosso modelo de negócio está também firmemente ancorado no marketing forte para consolidação das nossas posições de mercado.

Este modelo de negócio consegue alavancar a presença internacional do grupo, garantindo vendas para quase 120 países, conforme se pode ver na Fig. 2.



Figura 2

A IMPORTÂNCIA DO GRUPO E DO SECTOR PARA A ECONOMIA NACIONAL

Mas importa, neste caminho para discutir a internacionalização das empresas portuguesas, perceber em que medida este modelo de negócio forte está a conseguir afirmar-se como uma mais valia, para a empresa e para o país.

As figuras que se seguem, pensamos, respondem com clareza a esta pergunta:

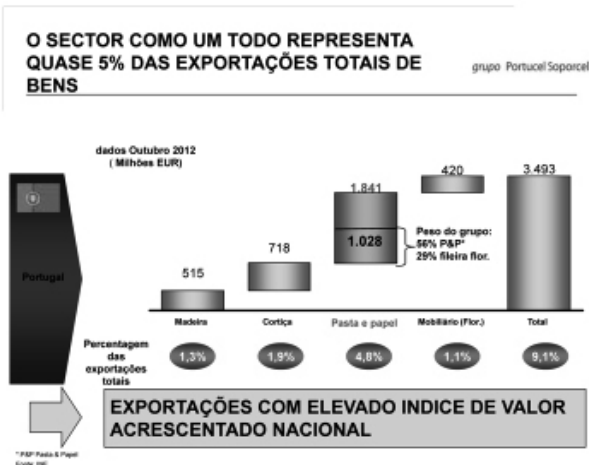


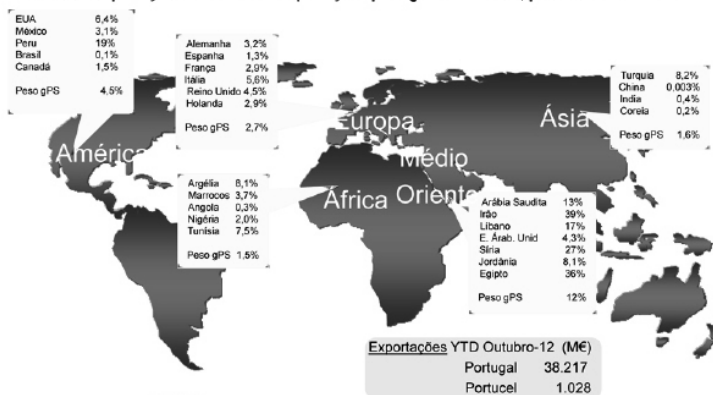
Figura 3

SETORES

O GRUPO REPRESENTA 3% DAS EXPORTAÇÕES NACIONAIS DE BENS

grupo Portucel Soporcel

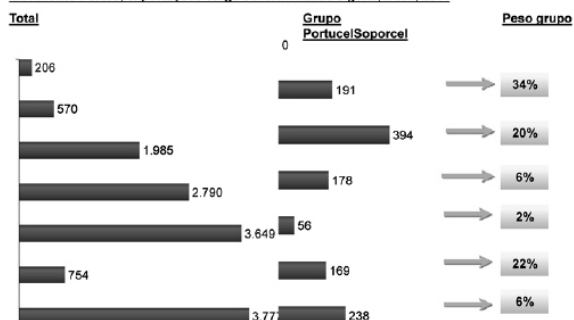
Peso das exportações Portucel nas exportações portuguesas de bens, países seleccionados



O GRUPO REPRESENTA 9% DAS EXPORTAÇÕES DE CARGA GERAL E CONTENTORIZADA PELOS PORTOS NACIONAIS

grupo Portucel Soporcel

Movimento Portos, exportações carga contentorizada e geral, k ton, 2011



Notas:
Carga contentorizada inclui peso dos contentores

Figura 5

Assim, o modelo de negócio que o grupo Portucel Soporcel desenvolveu permite que a floresta portuguesa se assuma como o grande motor das exportações nacionais de bens, com elevado valor acrescentado nacional - e portanto de grande qualidade -, e incorporando não só os recursos naturais de que Portugal dispõe como incorporando-lhes tecnologia e industrialização cujo valor é mais-valia para Portugal.

EM PORTUGAL, INFELIZMENTE, APENAS HÁ CONDIÇÕES PARA CRESCIMENTO MARGINAL DADOS OS CUSTOS DE CONTEXTO DE AQUI OPERAR

Quais deveriam então ser os sectores em que o País deveria apostar na modernização da sua economia, ainda para mais nos tempos difíceis que hoje correm? Na nossa opinião, os critérios para a selecção das áreas prioritárias deveriam ser os seguintes:

- Sectores caracterizados por terem um modelo de negócio resiliente e sustentável (e.g. fileira florestal).
- Sectores em que existam clusters empresariais com maior escala produtiva (podendo os incentivos ter como alvo as PME's dentro do cluster).
- Sectores em que os coeficientes de Valor Acrescentado Nacional directos e indirectos sejam elevados.
- Sectores cuja sustentabilidade do modelo de negócio não advenha do nível de custos salariais praticado.
- Sectores cuja probabilidade de deslocalização seja muito baixa.

Ora nós entendemos que as fileiras florestais em geral, e a do eucalipto/pasta/papel, em particular, cumprem com grande acuidade todos estes requisitos. Deveriam portanto ser um dos, senão o foco principal, do esforço nacional de desenvolvimento económico. Adicionalmente, e como vimos anteriormente, existe um modelo de negócio bem sucedido, com provas dadas em termos não só de afirmação internacional como também, e sobretudo, de maximização do valor acrescentado nacional exportado. O grupo Portucel Soporcel, em face disto, tudo tem procurado fazer para poder aumentar a sua base de capital investido em Portugal, alavancando o que sabe fazer, valorizando o espaço económico em que se insere.

Infelizmente, Portugal não tem conseguido criar as condições para que tal possa acontecer.

SETORES

Têm sido notórios os esforços de todo o tecido empresarial ligado ao sector, desde a produção florestal, passando pelos empresários de exploração florestal até às grandes empresas exportadoras – a título de exemplo, refira-se que o nosso grupo concluiu em 2010 um esforço de investimento de aproximadamente mil milhões de euros, que tem como bandeira a nova fábrica de papel de Setúbal, maior e mais moderna máquina de papel do seu tipo no mundo. Apesar disso, permanecem os enormes custos de contexto para operar em Portugal, os quais em muito dificultam o esforço investidor que referimos.

Referimos aqui os principais:

- Défice estrutural de madeira em Portugal.
- Ineficiência logística, *inbound* e *outbound*.
- Insuficiência de instrumentos de seguro de crédito à exportação e no crédito à economia.
- Fragilidades a montante na *supply chain*.
- Custo da energia.

As indústrias de base florestal dependem, como o nome indica, da madeira como sua principal matéria-prima. É portanto fundamental para a vitalidade das fileiras que a produtividade florestal aumente e que a gestão florestal seja certificada para que a madeira seja abundante, produzida de uma forma ambientalmente responsável e a preços competitivos, fortalecendo a sustentabilidade para a cadeia de valor a montante da indústria.

No entanto, Portugal vive numa escassez notória de matéria-prima, nomeadamente de eucalipto. Estima-se que anualmente as empresas da fileira estejam a importar aproximadamente 2 Milhões de m³ de madeira de eucalipto, “exportando” dinheiro para pagar pela madeira importada em vez de exportar valor acrescentado nacional por via do produto acabado.

Portugal deveria estar assim a fazer um esforço para especializar os seus espaços na produção de madeira em óptimas condições de produtividade, facilitando a iniciativa das indústrias e dos proprietários florestais.

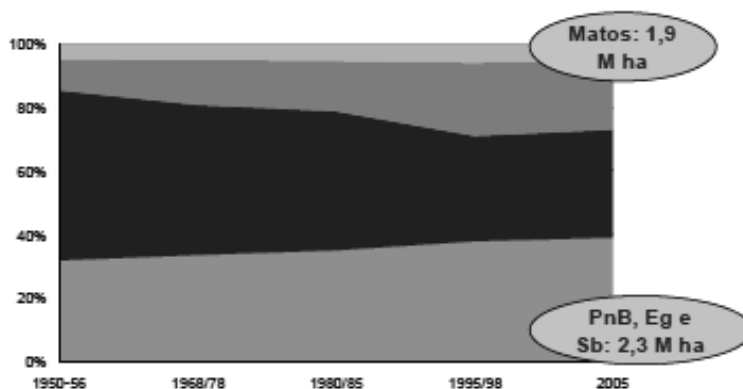
No entanto, aquilo a que assistimos é à ausência de visão e de execução de política florestal e industrial, com um permanente levantar de barreiras e dificuldades. Como resultado,

como podemos ver na Figura 6, temos assistido a uma especialização “improdutiva” dos espaços agro-florestais nacionais. A ocupação que mais progride é a dos matos e terrenos incultos, verdadeiros rastilhos dos incêndios florestais que a todos preocupam. É em detrimento das ocupações produtivas do solo!

A PROGRESSÃO DE MATOS E INCULTOS É NOTÓRIA

grupo Portucel Soporcel

Uso de solo desde a década de 50



■ Espaços Florestais ■ Agricultura ■ Incultos ■ Outros

Fonte: AFN; Mendes, Feliciano, Tavares & Dias, *The Portuguese Forests: Country level report delivered to the EFFE Project*

Figura 6

SETORES

Estimamos no grupo Portucel Soporcel que destes quase 2 milhões de hectares de áreas improdutivas, cerca de 500 mil terão aptidão para a produção florestal. Porque não se conseguem florestar, se há vontade, há capital, há saber fazer? Porque demora um projecto florestal, em média, mais de 6 meses a ser analisado/aprovado pelas autoridades competentes -ainda para mais, quando se sabe que por razões climáticas apenas se pode plantar em duas épocas do ano? E quanto custa ao país esta forma de funcionamento das autoridades competentes?

O resultado é que a nossa vantagem competitiva florestal se tem vindo a erodir.

A esta principal dificuldade outras há que somar, como sejam as dificuldades logísticas que vivemos (veja-se a situação portuária, tão actual, ou a falta de infra-estrutura rodoviária capilar de qualidade que permita o acesso económico às matas diminuindo os custos da cadeia e aumentando a rentabilidade da produção florestal) ou as crescentes dificuldades com seguros de crédito que dêem resposta a preços competitivos às necessidades de quem muito exporta.

E assim as empresas nacionais com modelos de negócio de êxito estão forçadas a procurar o seu crescimento noutras latitudes. E esse é um desafio a que o grupo Portucel Soporcel tem dado resposta.

O CAMINHO PARA A FILEIRA E TAMBÉM PARA O GRUPO É PORTANTO A EXPANSÃO PARA PROJECTOS VERTICALMENTE INTEGRADOS NO EXTERIOR

Em face do exposto, e apesar das condições para que se criasse uma base de crescimento da produção em Portugal, tal não se tem verificado. A internacionalização, já efectuada com êxito na comercialização dos nossos produtos, tem portanto que seguir com a execução de projectos florestais e industriais verticalmente integrados no exterior.

Muitas oportunidades foram e estão a ser por nós avaliadas. Neste momento, aquela que mais tem reunido as condições necessárias para avançar tem sido a de Moçambique.

Em geografia para nós menos conhecida, o Grupo tem encontrado um ambiente económico acolhedor e tem prosseguido a oportunidade que conseguiu criar com a determinação que a situação exige. Os resultados são promissores, tendo até agora conseguido montar

um projecto reconhecido por todos como de grande potencial para o Grupo e de grande valia para a economia local, e que vai fazendo o seu caminho de forma segura. Alguma informação na fig. seguinte:



CONCLUSÃO

O grupo Portucel Soporcel desenvolve a sua actividade num sector já globalizado, e onde tem conseguido afirmar o seu valor e o da produção florestal portuguesa. No entanto, os custos de contexto de operar em Portugal e a ausência de políticas de industrialização empurram o grupo para a execução de projectos industriais fora de portas. Nesse âmbito, e tendo sempre em mente a implementação de um modelo de negócio já testado, o grupo tem avaliado muitas oportunidades e olha neste momento para Moçambique como uma interessante alavanca de crescimento.

A more competitive tradable sector is the key to sustainable growth and reducing high unemployment over the medium term in "Portugal: 2012 Article IV Consultation Concluding Statement of the IMF Mission" November 20, 2012, www.imf.org

COMUNICAÇÕES

INSTRUMENTOS

Moderador

Dr. José Fernando Figueiredo

Crédito à Exportação

Dr. Alberto Charro | BBVA

Seguros de Exportação

Dr. Ricardo Pinto dos Santos | MDS

Apoio à Exportação

Eng.º Vital Morgado - AICEP

INSTRUMENTOS

Moderador - Dr. José Fernando Figueiredo

Boa tarde a todos, primeiramente gostaria de agradecer o convite que me foi dirigido para moderar este painel da tarde.

Ao Senhor Professor Valente de Oliveira em particular, se me permite, cumprimentar a Fundação AEP, cumprimentar Serralves e felicitá-los pela iniciativa. É sempre importante, do meu ponto de vista, numa altura em que a discussão está mais ou menos colocada em níveis que eu consideraria esotéricos, alguém manter a calma e tentar encontrar vias de saída, porque senão, um dia destes, damos conta que estamos próximos dos nossos colegas e amigos da Grécia e com uma panóplia de soluções ainda mais mitigadas e reduzidas.

Portanto, a oferta do globo (referencia ao globo de borracha oferecido aos conferencistas) acho que é simbólica nessa perspetiva. É absolutamente decisivo continuar este movimento de internacionalização da economia portuguesa, que é não só um movimento natural para muitos dos setores e das nossas empresas mas, também, uma espécie de desígnio/obrigação para efeitos de salvação nacional e portanto é fundamental discutir isto, e felicito, de novo, AEP e Serralves por estas jornadas.

Os painéis foram muitíssimo interessantes, tendo discutido os mercados, os setores, o enquadramento político e aquilo que do ponto de vista da política e dos políticos nós podemos esperar para enquadrar a atividade daqueles que se dedicam a tentar vender lá fora ou a internacionalizarem-se em geral. Agora vale a pena, e é isso que se pretende, discutir os instrumentos, ou seja, que meios é que podemos facultar a quem se aventura. E esses meios são de diversos tipos. No caso particular dos instrumentos de financiamento das atividades de internacionalização (principalmente das exportações, mas não só) temos no painel desta tarde especialistas reputadíssimos e que dispensam apresentação.

À minha direita está o Senhor Presidente Executivo do BBVA, Alberto Charro e que nos vai falar, na perspetiva de um grande grupo internacional, daquilo que é o crédito à exportação e, portanto, que meios financeiros a banca pode aportar às atividades exportadoras. Ele dizia aqui em off, mas eu vou permitir-me esta picardia, que o problema dos bancos não é financiar os projetos...o que não há é projetos porque dinheiro não falta. É uma frase que os banqueiros dizem muito e portanto um bom ponto de partida.

Depois, temos uma segunda área que é a área dos seguros de exportação e que tem que ver com o apoio, ao nível da atividade seguradora, à exportação (não só os seguros de cré-

ditos mas tudo o que está relacionado com a segurança das transações internacionais por um lado e, por outro lado, com a segurança dos ativos investidos em base internacional, que é uma matéria diversa dos seguros de créditos propriamente dita).

Finalmente, temos uma área que, com o orçamento que foi apresentado ontem, não sei como se resolverá. O dinheiro não abunda e, como tal, será interessante ouvir que milagres é que a AICEP vai fazer para continuar a apoiar na área pública a exportação. Certamente algumas soluções serão encontradas, pois é fundamental manter este suporte das entidades públicas aos setores exportadores. De contrário os problemas agravar-se-ão, disso parece não restarem dúvidas a ninguém.

Com esta panóplia de potenciais soluções acho que vamos ter aqui um resto de tarde interessante.

Dizer-lhes, não tanto enquanto moderador, mas como pessoa ligada aos financiamentos à economia, enquanto presidente do sistema português de garantia mútua, sistema que aliás tem sido, perdoem-me a imodéstia, um dos poucos mecanismos que tem permitido fazer chegar dinheiro às pequenas e médias empresas, em Portugal, nos últimos dois anos e meio (nós fizemos chegar, com as nossas garantias, cerca de 12 mil milhões de euros de crédito à economia, beneficiando cerca de 60 mil empresas sendo que, muitas delas, são empresas que estão no setor dos bens transacionáveis ou até com investimento em ativos fora).

A imagem que eu tenho da evolução do financiamento das atividades nesta altura, é uma imagem que não é, por um lado, totalmente dramática no sentido de achar que o país vai fechar, agora, é claramente a imagem de que existe aqui, pelo menos, um *mismatch*, uma falta de comunicação entre aqueles que precisam do dinheiro e os que dizem que têm dinheiro para emprestar. De facto, há nesta altura pelo menos um problema de perspetiva e de informação entre as partes. *Qui ça* nem todas as empresas enfrentarão dificuldades de acesso ao crédito, isto é, há um conjunto de empresas portuguesas que está a conseguir internacionalizar-se, financiando-se nos mercados de destino.

Eu devo dizer-lhes que, neste momento, estão a ser estudadas, até ao nível da Comissão Europeia, algumas soluções de financiamento das atividades de internacionalização e de exportação (à parte mais comercial do crédito), entre alguns blocos comerciais, por exem-

INSTRUMENTOS

plo, na Cimeira entre os EUA e a União Europeia que decorreu recentemente em Roma, uma das coisas que discutimos foi exatamente a criação de um mecanismo de garantia de créditos de um continente para o outro, de modo a que uma empresa europeia possa, por exemplo, ir para os EUA e financiar-se lá, mas com um colateral que vai daqui e assegurado por um Fundo que é constituído pela União Europeia para esse efeito.

Vai continuar, com certeza, a haver um conjunto de empresas e capacidades produtivas financiadas pelo sistema.

Mas, no geral, a ideia com que eu fico é de que há uma evidente dificuldade de acesso ao crédito pela maioria das empresas no nosso país, que decorre de todas as dificuldades que nós já conhecemos (dos mercados, dos ratings, da economia não estar propriamente famosa, o que aumenta o risco percecionado pelos bancos, das restrições de financiamento dos próprios bancos, das novas questões regulatórias, como Basileia III, que aumentam os consumos e asfixiam de algum modo a capacidade dos bancos para emprestar, do acordo com a troika, e dos seus efeitos sobre a desalavancagem dos balanços dos bancos).

Portanto, é isto que precisamos de ouvir mas, fundamentalmente, precisamos é de soluções porque diagnósticos os portugueses são excelentes a fazer, gostava que tentassem apontar alguns caminhos.

O Doutor Alberto Charro, além de licenciado em ciências económicas é responsável por imensos cargos no BBVA desde o Brasil ao Reino Unido e desde 2006 à frente dos destinos do banco em Portugal. É, por isso, a pessoa indicada para começar a falar sobre estas matéria.



INSTRUMENTOS

CRÉDITO À EXPORTAÇÃO

Dr. Alberto Charro

Em primeiro lugar, agradecer à AEP e à Fundação Serralves o convite para participar nestas Jornadas.

É minha convicção que a melhor forma de apoiar alguém, ou um projecto, é com testemunho, com exemplo.

Vou tentar que esta apresentação seja isso mesmo: um testemunho e um exemplo, do papel do BBVA, no que diz respeito ao processo de internacionalização das empresas.

Ouvimos nos painéis que nos antecederam diversos argumentos a favor, “os prós”, da internacionalização de Portugal.

Porém, a nossa capacidade de adaptação é um dos “contras” e temos de ser conscientes dele.

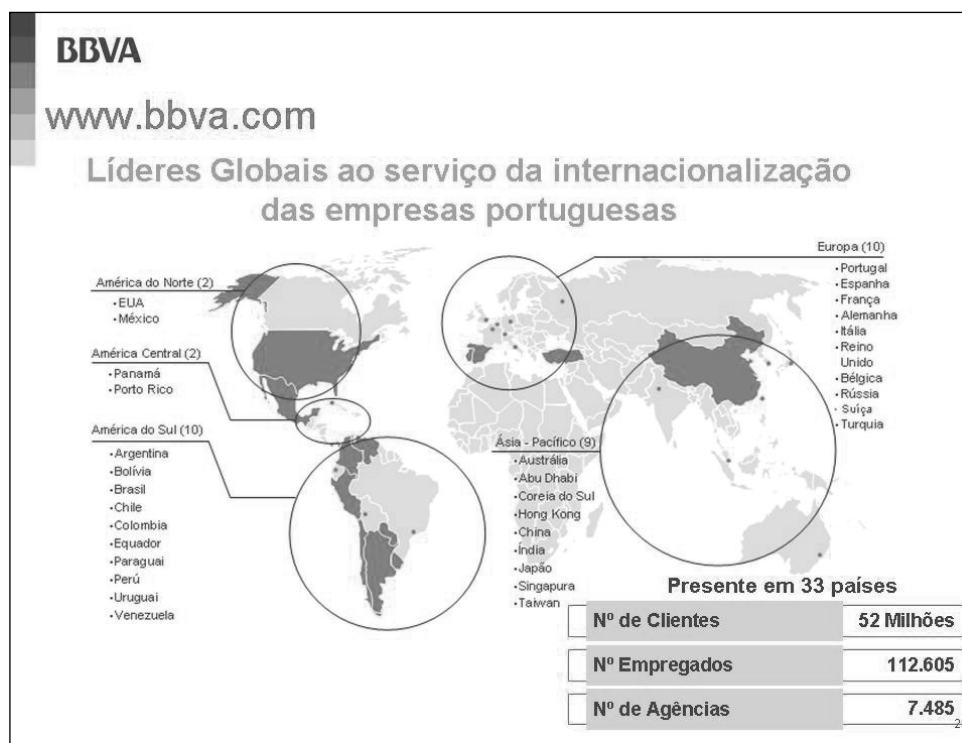
Recentemente, estive a fazer um trabalho de investigação e confesso que fiquei um bocadinho “aterrorizado”. Comparando os registos de patentes solicitadas em 2011, na Europa e no mundo, temos países com números de patentes muito reduzidos, sendo que Espanha tinha requerido o registo de 8900 patentes nesse ano e Portugal 400.

Quando analisamos a Alemanha, identificamos 135 mil pedidos de patentes, a Coreia 170 mil e os EUA 500 mil.

Com esta reflexão, o que pretendo é contribuir para a importância vital de termos uma percepção real da dimensão do país.

Há desafios importantes na Península Ibérica, nomeadamente o da dimensão das empresas. As nossas empresas são muito pequenas, quando comparadas com as da Europa Central, e isso repercute-se na capacidade de inovação e de desenvolvimento de patentes, nomeadamente nas patentes onde está o crescimento.

A patente pode ser uma coisa sofisticada ou pode ser uma inovação, como as que vimos hoje com o exemplo da Renova, e podem ser exemplo de enorme sucesso.



Esta imagem representa muito bem a dimensão e posicionamento estratégico do Grupo BBVA e exemplifica bem a nossa convicção sobre o valor acrescentado que podemos aportar no financiamento internacional.

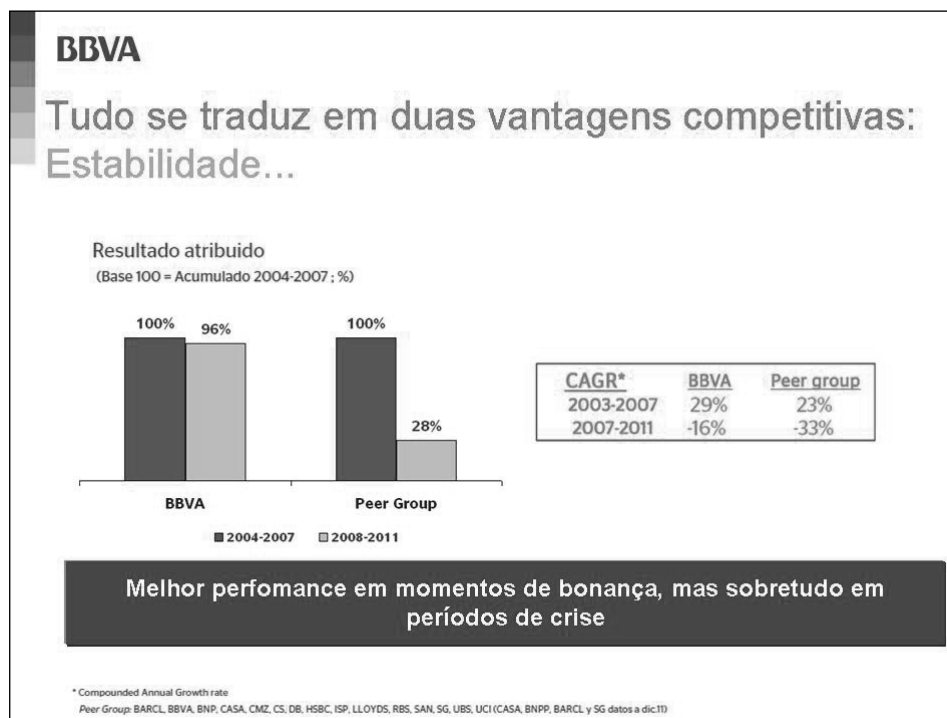
O BBVA é um grupo financeiro global, fundado em 1857 com uma visão centrada no cliente. Detém uma forte posição em Espanha, é a primeira instituição financeira do México e tem franquias líderes na América do Sul e no Sunbelt nos dos Estados Unidos. O BBVA está presente em mais de 33 países, incluindo China e Turquia. O seu negócio diversificado é focado em mercados de alto crescimento e concebe a tecnologia como uma grande vantagem competitiva. O BBVA é um dos primeiros bancos da zona euro por rentabilidade de recursos próprios (ROE) e eficiência.

O BBVA tem 20 anos desta estratégia e hoje representa mais de 112 mil trabalhadores em

INSTRUMENTOS

33 países que gerem 52 milhões de clientes por várias regiões do globo e, em todas elas queremos e podemos apoiar as empresas portuguesas que queiram internacionalizar-se. Apoiar com serviços e com financiamento, não só financiamento a partir de Portugal mas também financiamento local porque temos posições de liderança em muitos destes mercados.

Confesso que sou muito tradicional na minha percepção do que deve ser uma relação entre uma empresa e o seu banco. Um processo de financiamento tem implicações importantes, é um contrato, uma comunhão e, até se quiserem: "um casamento". As empresas gostam de ter parceiros a longo prazo, pelo que é importante não "casar com qualquer um".

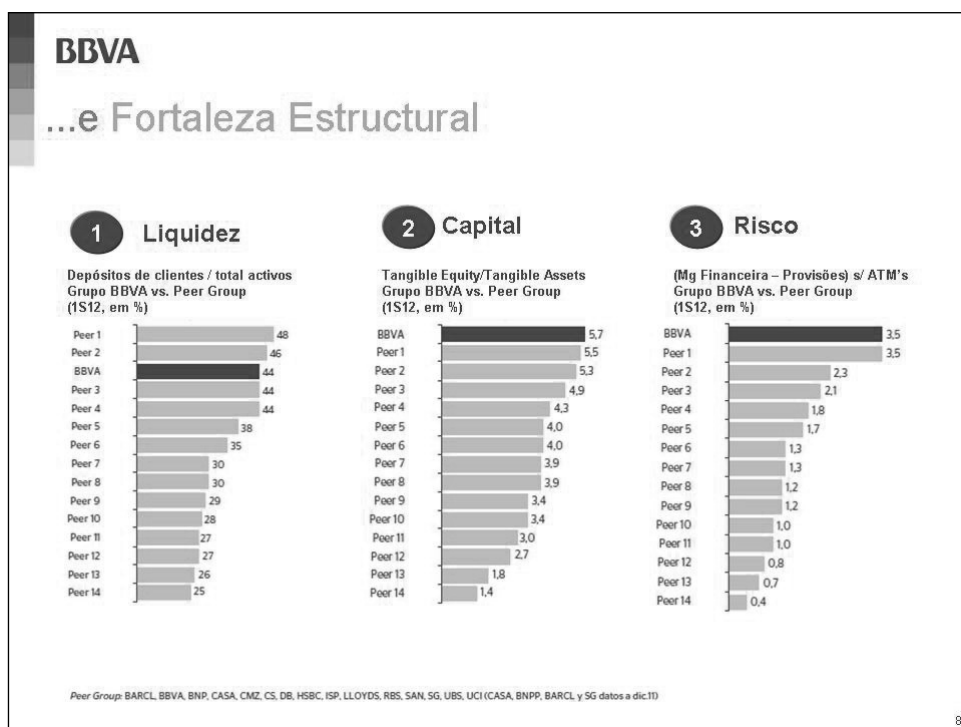


Os nossos números, além de motivo de orgulho, são também e sobretudo motivo de tranquilidade para os nossos clientes e depositantes, são elementos determinantes para empresas exportadoras que apoiamos.

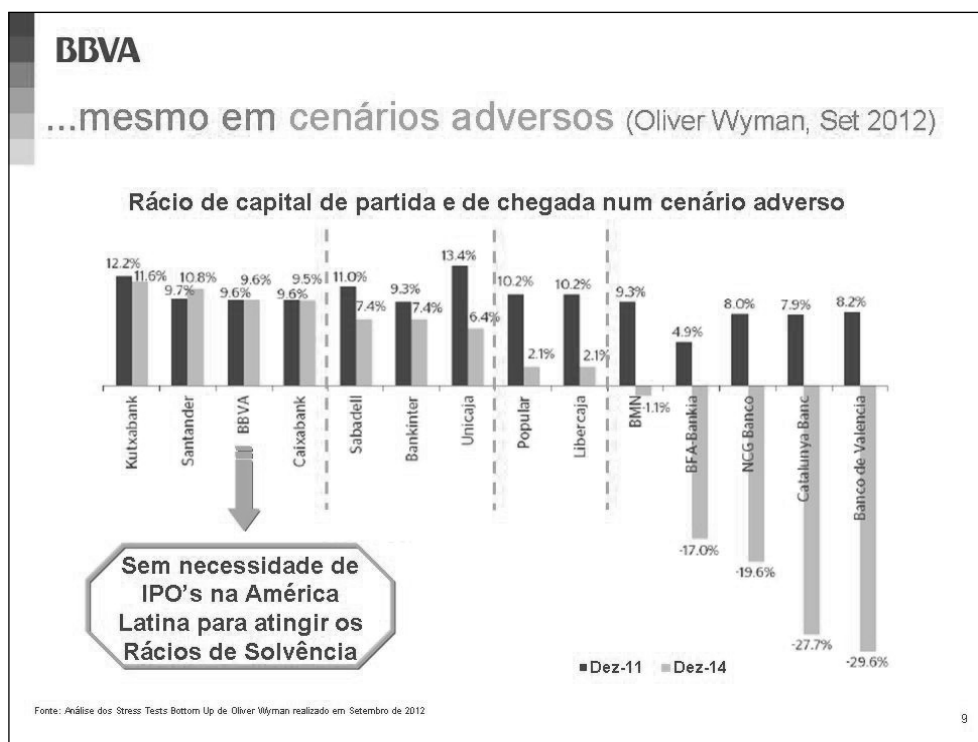
Instrumentos - Crédito à Exportação | Dr. Alberto Charro | BBVA

Este é um gráfico muito claro do que significa diversificação: aqui vemos os resultados do grupo acumulados nos três anos anteriores à crise (2004 a 2007) e os acumulados nos três primeiros anos da crise e, em comparação com os grupos e bancos de referência, que são a "Première League" da banca.

O BBVA conseguiu, nos três primeiros anos da crise, um nível de lucros semelhante, em 96%, do que tinha alcançado em anos anteriores. O conjunto de bancos mencionados obteve apenas 28%. Porquê? Provavelmente porque temos uma estratégia de diversificação geográfica e o modelo de banca focado no *customer centric* e menos numa posição própria de *trading* da banca internacional. E isso reflecte-se nos resultados e reflecte-se também na liquidez. Somos o terceiro banco com maior ratio de depósitos sobre crédito, temos o maior ratio de capital sobre activos tangíveis desse grupo de bancos e temos a margem financeira (depois de excluir as provisões) sobre o total de activos. Acho que estes são argumentos que devem pesar no momento de escolher um parceiro financeiro a longo prazo.



INSTRUMENTOS



Estamos no primeiro grupo dos bancos que mesmo no pior cenário não precisaríamos de capital. Há bancos que estão a incluir neste ratio a venda de parte do grupo industrial, outros que incluem no ratio a venda de parte das suas posições financeiras em bancos na América Latina.

Julgo que é muito vantajoso que estes números se publiquem, que se façam todos os testes de stress. No BBVA somos apologistas da transparência na informação porque os clientes têm o direito de conhecer a realidade.

Contextualizado que está o Grupo BBVA, como é que apoiamos a internacionalização das empresas portuguesas?

BBVA

1. Financiamento

EMPRESAS

- Montante da Linha:** 500 MM Euros;
- Finalidade:** Apoiar as necessidades das empresas para a sua expansão e internacionalização do seu negócio;
- Destinatários:** Novos Clientes PME's e Grandes Empresas;
- Montante por operação de crédito:** Mínimo 100 mil Euros e Máximo de 5 milhões de Euros;
- Modalidades:** Todas as modalidades de crédito de curto e médio prazo, nomeadamente, desconto de remessas, financiamentos à exportação/importação, factoring, BBVA confirma, conta corrente caucionada e desconto comercial;
- Prazo:** Até 3 anos;
- Prazo de Carência:** Até 12 meses;
- Taxa de Juro:** Taxa variável indexada à Euribor com Taxa Mínima de Euribor a 3 meses + 3.5% e Máxima de Euribor 3 meses + 5%;
- Prazo de Vigência:** Até 31 de Dezembro de 2012.

BBVA

EMPRESAS

milhões €

500

para fazer crescer
o seu negócio.

Aproveite a Linha de Crédito para PME's e Grandes Empresas e invista no sucesso da sua empresa.

Saiba mais em:

 empresas@bbva.pt

 www.bbva.pt

 Agência BBVA

Aproveite o seu banco.

Compartilha vídeo em 30/10/2012

De várias formas: o BBVA Portugal tem em vigor uma linha de 500 milhões para apoiar o crescimento das PME's.

Temos uma Plataforma Operativa Única, que significa mobilidade.

Temos uma rede global de especialistas que permite coordenar através de circuitos, que estão a funcionar muito bem, em todos estes países a actividade não só de exportação mas também de abertura de contas, financiamento, etc. Temos uma mesa de tesouraria com cinco centros internacionais operando 24 horas por dia, nos cinco continentes.

Temos a maior área de *research* da banca internacional; temos um centro de *research* que está dividido entre México, Nova Iorque, Madrid e Hong Kong com mais de 100 economistas e que, provavelmente, dá uma aproximação a esses países com uma inteligência, nas análises

INSTRUMENTOS

mais profundas que podemos encontrar hoje na Banca Internacional e que colocamos ao serviço dos nossos clientes.. São coisas em que apostamos, há 20 anos de uma forma recorrente.

Portanto, pela implementação geográfica, experiência e segurança achamos que somos um bom, o melhor parceiro financeiro, não só para exportar como, também, para investir em qualquer parte do mundo.

Somos um banco de referência na assessoria e no financiamento às empresas que querem ir além-fronteiras e comprar empresas fora. Porque é que somos diferentes? – Porque cumprimos os requisitos fundamentais de um cliente exigente e temos uma experiência importante em aquisições.

Fomos, em 2010 e 2011, o melhor assessor de fusões e aquisições entre Portugal e Espanha e temos vários prémios internacionais sendo um deles o de maior banco da América Latina.

BBVA

O mercado reconhece-nos na Península Ibérica...

Melhor Advisor em M&A em Portugal e Espanha



Financial Times & Mergermarket awarded BBVA as M&A Advisor of the Year in Iberia in the European M&A Awards 2011



Global Infrastructure Bank of the year 2011
Infrastructure Bank of the year in Europe 2011







Best Investment Bank in Spain 2011



2010 sell side Clean Energy M&A advisor globally

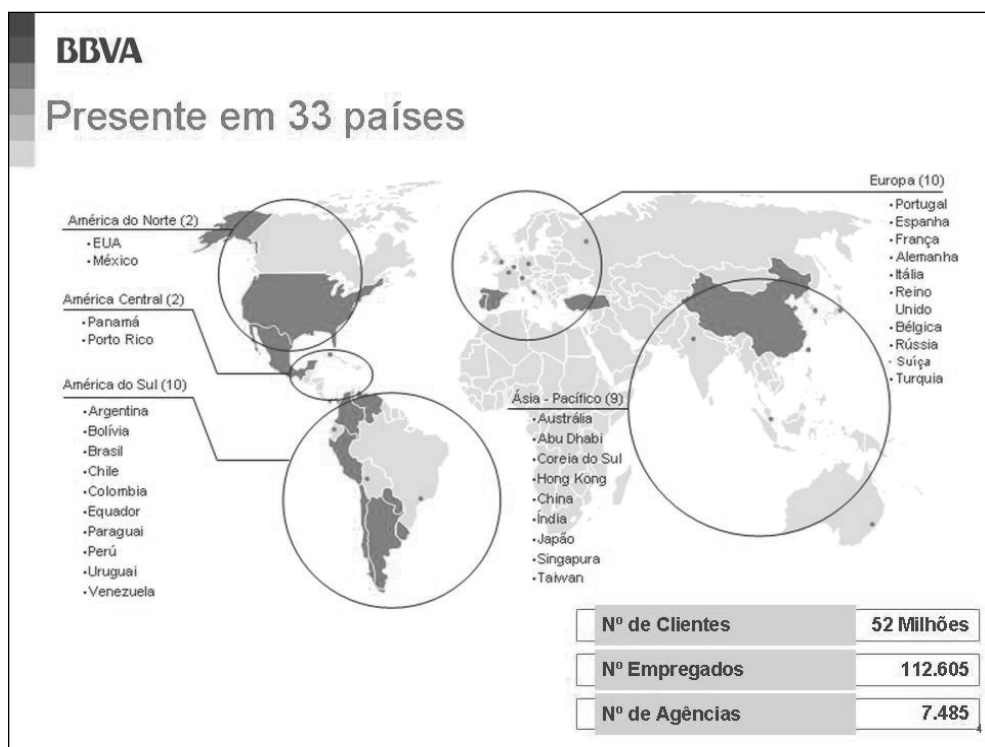
Source: Thomson Reuters
Criteria: 2011 and 2010 by volume



Termino como comecei: o exemplo é fundamental, quando dizemos que apoiamos as empresas no desafio da internacionalização, estamos a assumir um compromisso de longo prazo, estamos a dar garantias de conhecimento de mercado e posicionamento estratégico, estamos a convida-la a percorrer uma caminhada que nós próprios já fizemos e, por isso, contamos com a experiência, oferecemos solidez e tranquilidade aos clientes quando decidem que sejam nós os seus companheiros de viagem, pois vamos ser companheiros de viagem a regiões do mundo onde já estamos há muito tempo, que conhecemos em profundidade, onde garantimos um acompanhamento e criamos oportunidades para as nossos clientes encontrarem parceiros de negócio.

Muito obrigado.

INSTRUMENTOS





INSTRUMENTOS

SEGUROS DE EXPORTAÇÃO

Dr. Ricardo Pinto dos Santos

Cabe-me a mim falar dos seguros associados à exportação. Esperando merecer o vosso interesse e tentando não cair em redundância, uma vez que falo para uma plateia esclarecida nestas matérias, queria apresentar nestas jornadas dedicadas à internacionalização alguns dos produtos e serviços a que se deve ter especial atenção, tendo em conta o paradigma atual da economia à escala global e designadamente quando se trata da vertente exportadora das empresas.

Mas antes de entrar no assunto propriamente dito, queria aproveitar para deixar alguns fatos gerais sobre a MDS e a nossa atividade. A MDS é o corretor de seguros líder do mercado nacional. Atuamos nas áreas da consultoria de seguros e de risco e temos presença direta em Portugal e no Brasil. Na área do resseguro prestamos serviços através de um dos principais operadores do mundo, e do qual somos o maior acionista - a Cooper Gay Swett & Crawford.

Em Portugal somos uma equipa de aproximadamente 170 colaboradores. O volume de negócios em 2011 superou os 18 milhões de euros e atualmente temos uma carteira de aproximadamente 77 mil clientes. No Brasil a MDS ocupa lugar no top 5 do mercado, com uma equipa de 400 colaboradores, 40 milhões de dólares de volume de negócios e mais de 700 mil clientes.

Entrando já no tema e no objetivo que me trouxe aqui hoje - os seguros associados à exportação -, julgo que quando falamos de internacionalização, exportação e políticas e estratégias associadas, um dos serviços que vem logo à mente dos empresários é o seguro de crédito. Apesar de muito importante, acaba por ser redutor. Gostava por isso de desafiar-vos a pensar na componente de seguros numa lógica mais ampla. É, de resto, desta forma que gosto de pensar a atividade de corretagem: o seguro enquanto instrumento associado à gestão de risco em geral, uma perspetiva que considero muitíssimo mais abrangente (acima de tudo do ponto de vista cultural) e crucial, uma vez que trata essencialmente de assegurar a continuidade do negócio. E é isso que se deve exigir a um corretor de seguros: desenvolver e assegurar a continuidade. Não basta procurar oportunidades de negócio, elas são importantes como é evidente, mas pensar a gestão do risco da empresa, do negócio, é igualmente desafiante.

Tendo isso em mente, preparei a minha apresentação em torno de três eixos, procurando salientar as principais ideias de cada um:

- Seguro de Crédito;
- Seguro de Mercadorias Transportadas;
- Responsabilidade Civil Produtos.

Seguro de Crédito

Começamos pelo primeiro desafio - o seguro de crédito – ou seja garantir proteção contra o risco de crédito nos negócios. Convém salientar que normalmente estão excluídas das coberturas dos seguros de crédito as vendas para o Estado, empresas do grupo e particulares.

Neste âmbito, dividimos o risco em dois tipos:

1. O risco comercial;
2. O risco político;

O primeiro tipo tem um tratamento mais *standard* e relaciona-se com situações mais comuns como a falência ou as moras. Já o risco político é considerado mais invulgar, logo a oferta em termos de seguros acaba por ser mais reduzida. Falamos por exemplo de *moratórias*, guerras e revoluções, entre outros casos. De qualquer forma é cada vez mais importante a consciência deste tipo de risco, designadamente em alguns países alvo das nossas exportações. Hoje de manhã penso que alguém falava que não queria ir para Argélia ou Marrocos, apesar de se saber que há já negócios de sucesso nestes mercados. É efetivamente preciso ter consciência que estes países têm riscos diferentes.

No âmbito das coberturas mais importantes numa apólice de seguro de crédito, queria destacar as seguintes:

1. **Vendas até ao limite da garantia:** é também conhecida por excedente de crédito e assegura que só são taxadas as vendas com limites atribuídos. Trata-se de um mecanismo que pretende, acima de tudo, tornar mais eficiente a relação entre o custo do seguro (prémio) e a própria cobertura que garante. Normalmente nas vendas é taxado todo o volume de negócio/vendas e, neste caso concreto, é atribuído um *plafond* pelo segurador.

INSTRUMENTOS

2. Encomendas em carteira: nos casos em que o limite de crédito seja reduzido ou cancelado as entregas futuras estão garantidas. Esta é uma questão bastante importante, porque eu posso ter um incumprimento sobre uma fatura ou crédito que tenho sobre um cliente e continuo a produzir para o mesmo cliente. Os seguradores, de uma maneira geral, incluem esta proteção nas suas apólices (ainda que com alguns limites). Fica assim a sugestão/alerta para quando estiverem a negociar um seguro de crédito, lembrem-se deste risco e desta garantia.

3. Risco político: já o mencionei anteriormente. Enquanto garantia numa apólice deve cobrir o risco de inconvertibilidade de moeda, expropriação, quebra de contrato e não pagamento pelo governo, interferência política, interrupção da cadeia de suprimentos, risco legal e regulatório e a violência política.

4. Litígio comercial: através da subscrição deste módulo é possível cobrir os custos com um litígio comercial entre comprador e fornecedor até que exista uma decisão de uma autoridade superior, como por exemplo do tribunal. Infelizmente esta cobertura é, hoje em dia, de grande importância. Sempre o foi mas é agora ainda mais porque existem cada vez mais situações em que os intervenientes (clientes/compradores) não reconhecem a incapacidade de pagar, alegando o designado não cumprimento do acordo comercial. Por exemplo: "a cor não é exatamente a que eu pedi", "tem mais um milímetro do que as especificações", entre outras alegações. Ou seja, vai-se gerindo o não pagamento através deste tipo de argumentos. Esta cobertura permite assim que a apólice seja acionada, gerando a liquidez necessária - no fundo aquilo para que se contrata este tipo de seguro. No final, caso se verifique que não existiu incumprimento do prazo de pagamento, o tomador terá naturalmente de reembolsar o segurador.

5. Clientes anónimos: fixa um limite de crédito automático dentro de determinadas regras (por exemplo tendo em conta duas experiências comerciais positivas com um cliente), de forma a dar-se ao segurado uma análise de risco e facilitar o seu dia a dia. Trata-se de um mecanismo que permite, acima de tudo, alguma agilização, pelo que se aplica àquelas empresas que possuem um grande número de clientes, mas onde cada um gera uma receita pequena, dificultando muito a gestão administrativa.

6. Deslizamento do prazo: uma cobertura que visa facilitar a gestão dos prazos de cobrança assegurando o risco de incumprimento administrativo. Ou seja, independentemente do prazo que consta na fatura as vendas são sempre consideradas a x dias (prazo fixo). Isto torna a gestão da apólice mais fácil em termos de prazos de comunicação de prorrogações e/ou sinistros.

Por último, gostaria de fazer uma breve passagem sobre o surgimento, nos últimos anos, dos Protocolos Estatais. Atualmente existem três em vigor que ajudam a mitigar o risco e que poderão complementar os seguros de crédito.

1. Protocolo Estatal Cobertura Adicional OCDE I:

- a) Para empresas situadas em Portugal;
- b) Têm que possuir uma apólice de Seguro de Crédito;
- c) Para vendas a países da OCDE (incluindo Portugal) cujo limite na apólice do seguro de crédito seja insuficiente.

2. Protocolo Estatal Cobertura Adicional OCDE II:

- a) Para empresas exportadoras situadas em Portugal;
- b) Têm que possuir uma apólice de Seguro de Crédito;
- c) Para vendas a países da OCDE (excluindo Portugal) cujo limite na apólice do seguro de crédito seja nulo;
- d) Garante 60% dos prejuízos verificados.

3. Linhas de Seguro de Crédito à exportação para países fora da OCDE + Turquia e México:

- a) Dirige-se a operações de exportação de bens e serviços com incorporação nacional;
- b) Existem duas variantes: curto prazo (até 2 anos) e Médio e Longo Prazo;
- c) Montante mínimo de cada operação: 20.000€;
- d) Não necessita da subscrição de apólice de seguro de crédito base;
- e) Percentagem de cobertura de 98%.

INSTRUMENTOS

Uma nota final que gostaria de destacar. Quando fazemos um seguro de crédito estamos no fundo a transferir a responsabilidade para a seguradora. Logo, é muito importante que, antes de mais nada, se faça uma espécie de exercício ao contrário, que consiste em formular a pergunta: “Eu venderia isto a este cliente sem proteção?”. E quando a resposta é “Não” (porque o risco é um mau risco) por que razão uma entidade terceira teria um juízo diferente? Porque aprovaria os *plafonds* solicitados? Isto para dizer que um seguro permite proteger-nos do que é imprevisto e não do que é uma certeza. Esta é a essência do seguro.

Seguro de Mercadorias Transportadas

O seguro de mercadorias transportadas visa salvaguardar todos aqueles que sejam titulares de um interesse legítimo sobre mercadorias, bagagens ou outros objetos, durante o seu transporte, quer este se efetue por via marítima, terrestre ou aérea.

Convém por isso distinguir aqui dois conceitos, que podem parecer redundantes, nomeadamente:

- **Mercadorias Transportadas:** destina-se a garantir os danos verificados nas mercadorias ou objetos quando transportados por mar (navio), via terrestre (camião, automóvel ou caminho-de-ferro), ou via aérea (avião), entre Portugal e qualquer país do mundo e vice-versa, incluindo as regiões autónomas dos Açores e da Madeira ou apenas em Portugal Continental.
- **Responsabilidade Civil do Transportador:** garante a responsabilidade civil dos transportadores rodoviários de mercadorias por estrada. Garante também o transporte internacional de mercadorias (ao abrigo da Convenção CMR1) ou o transporte nacional (ao abrigo da Legislação Portuguesa).

Conclui-se assim que responsabilidade civil é uma coisa diferente da responsabilidade por um dano da carga ou por sinistro que não dependeu do transportador. E isso acontece. Temos exemplos em que o mau acondicionamento (que por princípio se atribui à responsabilidade do transportador) pode ser da responsabilidade da parte que contratou o transporte.

É assim fundamental que se faça um seguro de mercadorias transportadas, independentemente daquele que o próprio transportador possui, que não abrange todo o tipo de riscos a que a carga está sujeita. E mesmo nos casos de sinistro em que exista responsabilidade do transportador e haja lugar a indenização, esta pode ficar aquém das expectativas. Uma das razões porque isso acontece prende-se com a própria essência da convenção CMR. A propósito da Renova e do que já se falou aqui hoje sobre o problema do custo do transporte devido à sua densidade, a CMR prevê indenização com base num racional que não é necessariamente o mais adequado ao tipo de mercadoria que se tem, isto é, possui um limite por peso e volumetria, sendo claramente insuficiente para certos tipos de bens transportados, como por exemplo o ouro.

Um outro aspeto importante sobre o seguro de mercadorias transportadas é o que diz respeito aos diferentes tipos de apólices que podem ser contratadas:

1. Apólice Temporária (ou Avulsa): uma apólice por viagem - adequado para quem efetua expedições esporadicamente;

2. Apólice Flutuante (ou Aberta): aplicações por cada viagem e cobrança periódica do prémio (pode ser cobrado um prémio provisional com acerto no final da anuidade) - adequado para quem efetua expedições frequentemente;

3. Apólice Anual: apólice por ano e seguintes com prémio cobrado por veículo e em função do valor máximo a transportar - adequado para quem efetua transporte rodoviário de carga, em veículos seus ou alugados, sobretudo em viagens nacionais. Este tipo de apólice garante todas as viagens efetuadas ao longo do ano e funciona com limites máximos por viagem.

1 Convenção CMR: Convenção relativa ao Contrato de Transporte Internacional de Mercadorias por Estrada. Regulamenta o transporte de bens de todos os tipos por veículos pesados de mercadorias. É aplicável quando o local de carga dos bens e o local de descarga dos bens se encontram em países diferentes. Pelo menos um dos países tem de ser signatário da CMR. A convenção é aplicável independentemente do domicílio ou nacionalidade das partes. A convenção é válida em todos os Estados-Membros da União Europeia e em alguns outros países. Caso uma determinada situação não esteja suficientemente regulamentada pela CMR, aplica-se o direito nacional nas partes omissas. A responsabilidade em caso de danos durante o transporte também é regulamentada pelo documento CMR. A CMR aplica-se exclusivamente à carga de veículos rodoviários. Contentores ou caixas móveis não são considerados veículos.

INSTRUMENTOS

Relativamente às coberturas a contratar num seguro de mercadorias transportadas, são inúmeras as possibilidades, e não me atrevi a trazer aqui a lista completa. O meu conselho vai no sentido de se guiarem sempre pela mais ampla e por aquilo a que vulgarmente se designa “contra todos os riscos”, tendo presente que as soluções apresentadas têm que ser adequadas ao tipo de transporte (marítimo, terrestre ou aéreo)

Finalmente, um último ponto importante diz respeito ao valor a segurar. Da experiência da MDS, existem muitas vezes quebras de expectativas por parte dos clientes (tomadores do seguro) devido ao facto de na altura da subscrição da apólice não ter existido rigor na determinação do valor da mercadoria a segurar, que se define como sendo aquele compreendido entre o preço dos objetos no lugar e data do carregamento, acrescido das despesas, até ao lugar de destino, e de uma percentagem para lucros esperados e o preço corrente dos mesmos no lugar de destino, à sua chegada, sem avaria.

Responsabilidade Civil Produtos

Indo um pouco ao início da apresentação e fazendo uma espécie de ciclo:

- Primeiro definimos o mercado alvo dos nossos produtos e, nessa sequência a nossa prospecção leva-nos a clientes. Aqui surge o risco da cobrança para o qual fazemos seguro de crédito.
- Em segundo lugar vêm as preocupações com o transporte das mercadorias e todos os riscos associados. Para esta fase temos que acautelar uma boa apólice de mercadorias transportadas.
- Por último, surgem os riscos de distribuição/comercialização no local de destino, entrando assim na área das responsabilidades.

A área das responsabilidades é imensa, não havendo tempo para as abordar de forma completa. Como tal irei concentrar-me na responsabilidade civil produtos (RC produtos) e começando por esclarecer alguns conceitos:

1. Âmbito da cobertura: garante a RC legal do produtor pelos danos que os seus produtos causem a terceiros, por vício ou defeito de conceção, fabrico, embalagem, etiquetagem, instruções de uso e distribuição, ocorridos após a entrega do produto.

2. Produtos: coisa móvel, ainda que incorporada noutra coisa móvel ou imóvel. Excluem-se pessoas, serviços ou coisas imóveis (produtos da caça, do solo, pecuária e pesca).

3. Produtor: o fabricante do produto acabado, de um componente ou de matéria-prima. Aquele que se apresente como fabricante pela aposição no produto do seu nome, marca ou outro sinal. Importador do exterior da UE. Fornecedor de produtos cujo produtor não esteja identificado.

A definição do “produtor” é de particular importância neste contexto, pois por vezes existem casos em que algumas das figuras mencionadas em cima se julgam fora da cadeia de responsabilidade, designadamente quando não se é o fabricante. Falo dos casos em que uma empresa associa a sua marca a um produto e que fica natural e legalmente equiparada à figura de produtor.

As coberturas associadas à responsabilidade civil produtos são de igual forma uma matéria de alguma complexidade. Toda a gente sabe que o mercado dos EUA é mais litigante do que qualquer outro, e normalmente as apólices standard de RC excluem este mercado por esse facto. Outra das atenções a ter aquando da subscrição de um produto de responsabilidade civil produtos diz respeito à inclusão dos intermediários (produtores que intervêm no produto final) e garantir ainda os consumidores finais do produto.

Feitas estas notas, e ainda sobre as coberturas, passo a salientar as mais importantes:

1. Retirada dos produtos: garante as despesas necessárias para retirar o produto defeituoso que se encontre colocado no mercado. Está excluída normalmente da maior parte da apólices.

Por vezes esse tipo de retirada são processos dramáticos. Os exemplos mais comuns que nos chegam são os relacionados com a indústria automóvel: quando se deteta uma falha numa peça que obriga logo à retirada de milhões de carros. O produtor dessa peça, que até tinha um bom negócio com o fabricante do automóvel, fica com um grande problema em mãos, que pode colocar em causa a continuidade da empresa.

INSTRUMENTOS

2. Substituição dos produtos: cobre os gastos necessários para retirar o produto defeituoso que, embora se encontre incorporado noutro produto, pode ser substituído sem provocar a destruição deste.

3. União e mescla: em contraposição com o anterior, garante o custo de substituição de um produto final no qual o produto defeituoso foi incorporado, quando não seja possível fazer a decomposição do produto final para retirar o produto defeituoso. Neste caso o valor da indemnização é superior pois para retirar o componente defeituoso estou a destruir outros que estão em boas condições.

4. Cobertura retroativa: ficam garantidos os danos ocorridos antes do início do contrato e reclamados na vigência deste.

5. Cobertura posterior: ficam garantidos os danos ocorridos durante a vigência do contrato mas reclamados após o termo do mesmo.

Conclusão

Em jeito de conclusão, gostaria de salientar que os riscos a que as empresas estão expostas diariamente diferem de realidade para realidade e assumem-se de acordo com a estratégia de cada empresa e até da sua própria cultura de gestão, tornando a gestão de risco num desafio complexo. Como tal, o meu conselho, e o da MDS, é que trabalhem sempre com empresas profissionais que vos apoiem em áreas como o *business intelligence*; a gestão diária dos programas de seguros e risco – aquilo para o qual a MDS está altamente vocacionada – e no serviço de gestão de cobranças.

Desejo a todos um bom trabalho e muito sucesso. Muito obrigado.

Moderador - Dr. José Fernando Figueiredo

Muito obrigado Senhor Doutor. Passo já a palavra ao Eng^o. Vital Morgado, senão ainda vamos todos ficar a pensar que, de facto, não há dinheiro nenhum para as empresas. É preciso alguém dizer-nos o que se passa com os apoios à internacionalização. Os que são empresários, como muitos de nós, estão ansiosos para perceber como é que esses instrumentos os vão ajudar a internacionalizar e a desenvolver os nossos projetos.

INSTRUMENTOS

APOIO À EXPORTAÇÃO Eng.º Vital Morgado | AICEP

Boa tarde a todos. Queria começar por cumprimentar o Sr Presidente da AEP, Eng. José António Barros, o Senhor Vice-presidente Doutor Paulo Nunes de Almeida, muito especialmente o Professor Valente de Oliveira que teve a amabilidade de me telefonar a convidar a AICEP para participar nesta conferência. Gostaria também de cumprimentar o moderador e os colegas de mesa.

O Senhor Presidente da AICEP, Dr. Pedro Reis gostaria imenso de estar hoje aqui presente mas encontra-se numa deslocação oficial em Nova Iorque e pediu-me para o representar, o que faço com todo o gosto.

Quando se falou durante algumas das intervenções que hoje aqui ouvimos de instrumentos de apoio à internacionalização, focalizou-se essencialmente na componente financeira dessas ajudas. Mas, pessoalmente, julgo que há outro tipo de apoios e fatores que são igualmente fundamentais para o sucesso da internacionalização da economia portuguesa e muito concretamente para que as empresas possam aumentar suas exportações. Portanto, vou tentar na minha apresentação, mostrar-vos alguns apoios não financeiros que considero muito importantes para o êxito da expansão internacional das empresas e que, felizmente, foram referidos todos eles ao longo do dia. Depois, irei também falar dos apoios financeiros uma vez que, a AICEP é o organismo técnico do QREN e somos nós que analisamos todas as candidaturas a projetos de internacionalização.

Da minha experiência internacional, estive 18 anos fora, 10 anos nos EUA e 8 anos em Espanha, onde tive o privilégio de apoiar e acompanhar muitos dos empresários que por hoje aqui passaram. Aquilo que eu acho é que num processo de internacionalização existem factores, para além dos apoios financeiros, que são estratégicos, nomeadamente os recursos humanos, a inovação e a diferenciação dos produtos, as marcas, e os aspectos culturais, nomeadamente as vantagens que a língua portuguesa nos proporciona no relacionamento económico com países como o Brasil, Angola, Moçambique e Cabo Verde.

Os recursos humanos são o ativo mais importante das empresas. O processo de globalização dos mercados é imparável. Com o avanço das novas tecnologias, fala-se também muito das redes sociais. As novas necessidades dos consumidores, há países com a Índia, a China ou Brasil onde está a surgir uma nova classe média, novos consumidores e é preciso entender as suas necessidades.

É também preciso estar preparado para trabalhar em diferentes culturas. Este enorme aumento da concorrência que se verifica nos mercados, esta complexidade toda do negócio, hoje exige, quer ao nível da gestão, quer ao nível dos técnicos, gente muito bem preparada e, assim sendo, os recursos humanos são fundamentais para o sucesso das empresas.

Hoje é cada vez mais difícil arranjar talento e gente especializada que tenha competência para ajudar as empresas de uma forma eficaz e eficiente para concretizar os seus negócios. Eu tenho lido artigos em que alguns jornalistas falam da existência de algum paradoxo em que existe um número muito grande de desempregados e por outro lado há empresas à procura de pessoas e não conseguem encontrar o perfil que necessitam e, como tal, as nossas universidades têm de começar a dirigir os cursos para áreas que são mais requisitadas pelas empresas.

Como também aqui referiu o Doutor Jorge Coelho, a internacionalização exige um envolvimento dos melhores quadros. As empresas têm de mandar os melhores quadros para o estrangeiro se querem ter realmente sucesso.

A inovação e a diferenciação são determinantes no sucesso internacional das empresas. Vimos hoje aqui o testemunho do Eng. Paulo Peereira da Silva, Presidente da Renova. Um golpe de génio da Renova que, com um produto completamente indiferenciado como é o papel higiénico, conseguiu ser notícia nos jornais e televisões de todo o mundo inovando e produzindo papel higiénico preto e de outras cores. Esta diferenciação é fundamental para dar visibilidade e prestígio às marcas que são um activo importante das empresas.

Uma nota importante para os aspectos culturais. Foi hoje aqui numa das intervenções que uma pessoa pode ir à Arábia Saudita com o melhor produto ou serviço mas, se se sentar em frente de potencial cliente árabe, cruzar a perna e lhe mostrar a sola do sapato, se calhar estraga tudo, porque este gesto é ofensivo naquela cultura. São esses pormenores que mostram que a cultura é cada vez mais importante na concretização dos negócios. Quando estamos no estrangeiro, os estrangeiros somos nós e somos nós que temos que nos adaptar e respeitar os usos e costumes locais.

Quero aqui realçar a grande vantagem da língua e de todos os países de língua portuguesa que são potenciais destinos das nossas exportações e das nossas empresas.

INSTRUMENTOS

Depois, obviamente, falar do apoio que a AICEP nos pode dar, e dos apoios comunitários (uma vez que somos o organismo técnico do QREN).

Um professor da Columbia University escreveu que a competitividade é muito diferente de país para país. Nos países pobres é-se competitivo competindo nos preços, nas economias intermédias é-se competitivo competindo pela qualidade e nos países ricos é-se competitivo competindo pela inovação e diferenciação.

As empresas portuguesas, penso que todos concordarão, já não podem apenas concorrer pelos preços. Temos que apostar também na qualidade e na inovação. É cada vez mais difícil entrar nos mercados devido à concorrência asiática e de outras economias emergentes e, portanto, é apostando na inovação científica, tecnológica e no design que se podem criar novos produtos diferenciados que sejam mais facilmente aceites pelos consumidores finais. Mas não só, a inovação tecnológica. Também podemos inovar na gestão, na organização das empresas, na implementação de novos processos, no marketing.

Uma das maiores dificuldades das empresas (e isto julgo que também foi aqui referido pelo Jorge Rebelo de Almeida, Presidente da Vila Galé) é na parte do marketing e vendas.. Julgo que também há aqui um fator fundamental, que é a marca. Hoje a marca é um ativo estratégico das empresas. Cada vez é mais difícil uma empresa que procura ir para o estrangeiro, fazer chegar o seu produto ou serviço ao consumidor final, seja ele uma empresa ou uma pessoa. Novamente o exemplo da Renova vem mostrar-nos que é possível com inovação e diferenciação uma marca como a Renova fazer chegar um produto ao cliente final.

O mundo mudou muito nos últimos anos. Estive em Nova Iorque entre 89 e 98. Nessa altura realizavam-se aqui no Porto algumas feiras importantes, quer na área do têxtil e vestuário, quer na área do calçado, eu próprio acompanhei dezenas de compradores americanos ao Porto por essa altura. Havia pouca oferta, portanto eram os clientes que vinham ter com os fabricantes e, com a entrada da China e outros mercados emergentes e com o aparecimento da Internet, o centro de poder alterou-se radicalmente e, como tal, o poder mudou do fabricante para os compradores e hoje, são as empresas que fabricam que têm de sair do seu país e da sua fábrica e ir às grandes feiras internacionais onde estão esses compradores e clientes internacionais porque eles têm nesses certames

internacionais um leque abrangente de ofertas onde podem escolher produtos de vários países.

A maioria das nossas exportações ainda é *business to business*, em que a marca setorial é fundamental. A experiência que acompanhei ao longo de muitos anos, quer nos EUA quer depois em Espanha, foi a do sector do calçado em que se começou por promover a marca setorial para que os *Shoes from Portugal* fossem identificados como produto de qualidade, para que depois pudessem afirmar-se as marcas individuais. Felizmente, um número crescente de empresas de calçado está a adotar um novo modelo de negócio que é vender a sua própria marca, evitando o intermediário e chegando diretamente ao consumidor final.

Temos de privilegiar o contacto pessoal com potenciais clientes. Há muitas empresas que ainda apostam nos agentes numa fase inicial mas têm de entender que o cliente é um cliente do agente, não é um cliente da empresa portuguesa, portanto se existe algum contencioso com esse agente as empresas perdem os seus clientes de um dia para o outro. Assim sendo o contato pessoal com os clientes finais é fundamental. Transformar os agentes em sócios está também a ser a opção de muitas das nossas empresas.

Sabemos que temos um conjunto de países de língua portuguesa que já representam hoje cerca de 8% das nossas exportações e, como tal, penso que é fundamental aprofundarmos o nosso relacionamento com esses países, sendo que muitos deles estão numa fase muito positiva da sua economia, nomeadamente Angola e Moçambique. Ouvimos numa das intervenções que o Brasil é um mercado muito difícil. A economia brasileira está também hoje a internacionalizar-se. Tenho esperança que se o Brasil quer ter empresas brasileiras a fazer negócios no estrangeiro, tem de dar reciprocidade às empresas estrangeiras, nomeadamente as portuguesas para que elas também possam fazer negócio no seu país.

Como referi, os mercados como Angola e Moçambique estão com grande dinamismo económico, nomeadamente Moçambique devido às novas descobertas de gás natural que auguram um futuro muito risonho para a economia moçambicana.

Por último, gostaria de falar sobre o papel que a AICEP pode e deve ter como facilitador dos negócios internacionais das empresas portuguesas. Praticamos uma lógica de

INSTRUMENTOS

grande proximidade às empresas desde que criamos a AICEP em 2007. Temos a figura do Gestor de Cliente. Temos cerca de 50 colegas neste cargo e o dia-a-dia deles é contactar com as empresas para saberem das suas dificuldades e tentar apoiá-las. Fazemos apoio personalizado ou apoiamos a empresa no seu processo de internacionalização, quer seja exportar, numa primeira fase, quer seja no investimento no estrangeiro. O novo principal activo são as pessoas e a sua experiência no conhecimento dos mercados e dos negócios internacionais. Temos também a nossa rede externa que hoje está cada vez mais integrada nas embaixadas. Já temos um nível de colocalização da ordem dos 85%. Temos uma nova tutela do MNE, liderada pelo Senhor Ministro de Estado e dos Negócios Estrangeiros, Dr. Paulo Portas que tem colocado a internacionalização da economia no centro da nossa política externa, dando um novo dinamismo ao conceito de diplomacia económica. No fundo o nosso objectivo não é mais do que tentarmos trabalhar de uma forma mais eficiente e procurando o apoio dos Senhores Embaixadores para podermos servir as empresas de forma mais eficaz.

Temos vários tipos de canais de relacionamento com os nossos clientes. Para além dos gestores de clientes, temos o nosso site na Internet e um Contact Center. Temos ainda 14 lojas de exportação em diversas cidades do país, em conjunto com o IAPMEI, para termos uma maior proximidade às pequenas e médias empresas. Estamos em 48 países neste momento, através da nossa rede externa.

Na nossa lista de clientes estão empresas que querem começar a exportar, ou que já exportam de uma forma regular, ou até que já estão fisicamente instaladas no exterior.

Divulgamos cerca de 5 mil oportunidades de negócio por ano, fazemos cerca de 50 ações de capacitação, vamos fazer agora no Porto sobre Espanha, trazemos o nosso responsável em Espanha, pedimos a empresas com experiência no mercado espanhol que venham falar sobre a sua experiência e darem sugestões de como entrar se deve entrar no mercado.

Divulgámos mais de 7.500 listas de importadores, portanto de potenciais compradores internacionais; participamos em feiras; temos informação acerca de mais de 100 mercados; facilitamos o contato com empresas de capital de risco; organizamos missões empresariais (vamos organizar no próximo mês uma à Colômbia); temos estudos setoriais sobre diversos setores em diversos mercados.

Como referi, a AICEP é o organismo técnico do QREN. Somos nós que gerimos os apoios comunitários dos projectos de internacionalização.

Só para terem uma ideia do que se passou nos últimos anos no QREN: desde o final de 2007 até ao final de 2011, a AICEP analisou 1800 candidaturas e aprovámos cerca de 1000, que tiveram um incentivo público na ordem dos 130 milhões de euros e foram dirigidas a cerca de 130 mercados.

Neste slide, podem ver os mercados que foram seleccionados pelas empresas. Podem verificar que há ainda uma grande incidência nos mercados europeus, nomeadamente a Espanha, mas já começamos a ver Brasil, Angola, Estados Unidos e Moçambique, Marrocos e China como mercados de diversificação.

Neste momento, estamos num processo de decisão de uma candidatura que foi apresentada recentemente, na qual houve 1800 candidaturas das quais 763 tiveram uma decisão favorável da nossa parte. Temos, em média, aprovado cerca de 75% dos projetos que nos foram apresentados nos primeiros quatro anos do QREN.

Em termos sectoriais, a moda ocupa o 1º lugar, depois todo o setor de serviços (engenharia, arquitetura, distribuição e logística) e o sector agro-alimentar.

Para além dos projetos individuais, também temos os projetos conjuntos de internacionalização, ou seja, projectos apresentados por associações empresariais e sectoriais, nomeadamente pela AEP. Já aprovamos 145 projectos que envolveram 1300 empresas para 60 mercados e mais de 2 mil acções de promoção.

Aprovamos agora 29 projetos para 2012, também com cerca de 1490 empresas onde há um incentivo público que é superior a 25 milhões de euros; abrange 58 mercados e 470 acções de promoção. Aqui neste slide, também vemos os países que são escolhidos por essas associações que nos apresentaram projetos e, aqui também, continua a haver uma incidência dos mercados europeus onde se realizam as grandes feiras internacionais e que ainda é o meio mais procurado pelas empresas para divulgarem os seus produtos e serviços.

Muito obrigado, e espero ter cumprido o meu tempo.

INSTRUMENTOS

Moderador - Dr. José Fernando Figueiredo

Muito obrigado Senhor Engenheiro.

Com a pressa não apresentei devidamente os oradores dois e três desta tarde. São ambos administradores das respetivas instituições.

Igualmente lamento não termos tempo para um debate sobre o tema discutido esta tarde, pois apesar de termos cumprido com o tempo definido para este painel, estamos com bastante atraso na sessão e teremos de encerrar aqui.

Uma ou duas notas finais dizendo o seguinte, se me é permitido, eu como moderador não sei se saio daqui absolutamente convencido de que há meios e instrumentos suficientes para apoiar a internacionalização das empresas portuguesas. Eventualmente haverá para algumas, para outras, a maioria, a situação é bastante difícil (temos todos consciência disso).

Julgo que os instrumentos para financiarem a internacionalização são diferentes em função do que estejamos a falar. Uma coisa são processos de internacionalização com investimento em ativos, investimento em capital fixo, enfim, a instalação noutros países ou investimentos em ativos destinados às transações comerciais mas com permanência de capital nos locais de destino; e outra coisa é (do que falamos mais aqui hoje), tudo o que tem que ver com o apoio às exportações, simplificando o conceito. Uma situação e outra estão ligadas em muitos aspetos, têm efeitos finais relativamente próximos, mas são diferentes do ponto de vista dos meios financeiros necessários e dos instrumentos porque, obviamente, que (e acerca disto o senhor presidente da EDP poderá falar-nos melhor do que qualquer um de nós) ir investir em ativos nos EUA ou no Brasil implica ter recursos lá para o fazer, ou tê-los cá para levar para lá, e, numa altura de escassez de recursos no mercado nacional e com os ratings que a República portuguesa aporta às empresas que queiram fazê-lo, isto é um exercício difícilíssimo, deduzo eu. É por isso que é preciso que as empresas sejam muitíssimo sólidas e tenham uma perspetiva de libertação de meios muitíssimo consideráveis para conseguir convencer os financiadores a emprestar-lhes dinheiro ou a meter capital (conforme os casos), para que esses ativos sejam financiáveis e esses investimentos possam ser realizados. Evidentemente, isto piora à medida que a escala desce, ou seja, quanto mais pequena for a empresa que pretenda financiar um processo destes, mais dificuldade terá; porque, mesmo pegando

nas palavras do Presidente Executivo do BBVA Portugal, de que um parceiro global ajuda muito, existindo o referido parceiro global, este terá, primeiro, de acreditar na perspetiva de libertação de cash flows apresentada pela empresa, mas segundo, associa sempre os projetos e as empresas ao país de origem, e isso nesta altura prejudica as empresas portuguesas que se queiram financiar fora de Portugal; ou seja, a banca internacional atribui ratings às empresas também em função do rating do país de origem, mesmo que as empresas se estejam a comportar espetacularmente bem em termos micro, em termos da sua própria função e, desse ponto de vista, valia a pena, talvez, a banca internacional começar a pensar um pouco diferente nesta associação direta das empresas aos ratings dos países, que é feita muitas vezes.

Uma outra matéria, ainda no investimento no exterior, tem que ver com os instrumentos de apoio à internacionalização. E concordaremos que, nesta fase, criar instrumentos que façam sair muitos recursos do país, num país que não tem recursos, é difícil. Teremos de manter a capacidade inventiva e fazer mais com menos;

A segunda parte, que é absolutamente crucial, que tem a ver com a melhoria do saldo, historicamente péssimo, da Balança Comercial, em primeira análise, e da nossa Balança de Transações Correntes e de Pagamentos, em final. É vital para Portugal fomentar as exportações, única via para inverter este ciclo historicamente trágico, e reanimar a economia, o investimento e a criação de emprego. Temos de criar condições para evitar que as importações continuem a ser, sucessivas e sistematicamente, muito superiores às exportações; para isso nós precisamos essencialmente de mecanismos de financiamento e eventualmente de algumas parcerias com mecanismos de *cross financing* entre países de origem e de destino, mas é óbvio que aí vamos estar muito mais baseados no financiamento de cá de dentro.

Nesse particular, eu creio que as soluções para micro, pequenas e médias empresas têm de ser soluções muito apoiadas na continuação (por mais que se faça o discurso da capitalização das empresas, que eu partilho), mas muito apoiadas na manutenção dos instrumentos de crédito de longo prazo porque é óbvio que é muito difícil arranjar soluções de capitalização de um dia para o outro. É um pouco como mudar o défice de um dia para o outro, não se consegue. E, portanto, vamos ter de continuar a contar com estas linhas de PME crescimento e os apoios diretos através dos incentivos do COMPETE, dos programas comunitários. Vamos ter de continuar a fazer esta coisa paradoxal de ser o

INSTRUMENTOS

Estado a subsidiar, em grande medida, o risco que as seguradoras de crédito tomam para prestar seguros de créditos às empresas. É de facto um paradoxo, mas não é um paradoxo português, é uma coisa que existe; portanto, aquelas linhas OCDE I e II vão ter com certeza que manter-se. Está a haver negociações nesse sentido e vamos ter, finalmente, que contar com uma boa vontade adicional dos mercados em relação ao financiamento da banca portuguesa, para ver se a seguir a banca portuguesa financia também mais a economia em geral. Esse é o maior ponto de interrogação com as perspetivas que temos para o ano.

Termino, não com uma picardia à banca, muito menos à banca internacional, mas com um apelo à banca no sentido de olhar para as empresas portuguesas, em particular para aquelas que demonstram capacidade, viabilidade e projetos com um *business plan* adequado, para que financie essas empresas, se necessário fora e de preferência a preços de fora e a preços dos seus cash flows e não a preços do seu país de origem.

E enfim, agradecer de novo o convite e desejar a todos muita sorte, muita perseverança, muita resiliência porque o resto, já não temos e, portanto, sobra-nos isto que é a capacidade de sermos portugueses e sabermos fazer coisas boas com alguma frequência ao longo de muitos séculos.

Muito obrigado.



COMUNICAÇÕES

SESSÃO DE ENCERRAMENTO

Presidente do Conselho de Curadores da Fundação AEP
Eng.º José António Ferreira de Barros

Presidente da EDP
Dr. António Mexia



SESSÃO DE ENCERRAMENTO

Presidente do Conselho de Curadores da Fundação AEP

Eng.º José António Ferreira de Barros

Estamos a concluir os trabalhos, e penso que estão de parabéns a Fundação de Serralves e a Fundação AEP, pelas Jornadas que nos proporcionaram, pela qualidade dos oradores dos diversos painéis, pelos temas que foram abordados e tenho a certeza que vamos fechar muito bem com a intervenção do Sr. Dr. António Mexia, que todos conhecemos, presidente de uma empresa que também todos conhecemos, para o bom e para o menos bom, uma empresa que todos bem conhecemos.

Aliás, há cerca de um ano encontrei o Dr. António Mexia a almoçar em Lisboa, e desafiei-o a vir à AEP explicar as variações do custo da eletricidade e as suas diferentes componentes, e achei muita graça à expressão que então usou, ele disponibilizou-se a vir e “a dar o corpo às balas”... e realmente, veio! Veio, teve uma reunião interessante connosco, “deu o corpo às balas” e acho que não saiu ferido, e nós saímos mais tranquilos e mais enriquecidos, com alguma expectativa positiva sobre a evolução dos preços da energia, que esperemos que se venha a verificar.

O tema de hoje, a internacionalização da economia, foi extremamente importante, bem abordado e discutido, e eu não queria, de forma nenhuma, falar sobre ele. É um tema que me tem apaixonado há muitos anos, durante os primeiros 30 anos da minha vida profissional, como empresário industrial, em que a minha empresa era um grande exportador, era o maior exportador do seu setor, na altura; depois, como dirigente associativo e na minha atividade também na Garantia Mútua, com o meu amigo, José Fernando Figueiredo, onde, também, a internacionalização do sistema foi um tema relevante para nós.

Gostaria, assim, de concluir dizendo que a internacionalização não é apenas exportação, ou só investimento externo de Portugal. Penso que nós temos uma posição privilegiada, hoje, no mundo, deixamos de ser “periféricos”, como se dizia, há meia dúzia de anos atrás e voltámos a ser centrais, num novo mundo globalizado. Aliás, o Eng.º Vital Morgado, num dos seus slides, mostrou um triângulo virtuoso, que penso deverá ser encarado muito seriamente, não só pela proximidade da língua e da diáspora, mas também pela própria localização geográfica de Portugal nas rotas do comércio internacional.

Portugal tem hoje uma localização absolutamente privilegiada, no novo trânsito de mercadorias, entre o Oriente e o Ocidente.

Sessão de Encerramento | Eng.º José António Ferreira de Barros

A Primavera Árabe e os conflitos que hoje conhecemos e que, penso, não terão solução a curto prazo, se não se agravarem, porão cada vez mais em causa o canal do Suez e farão com que o trânsito internacional de mercadorias mude para novas rotas. Há uma rota evidente, a abrir brevemente, com o alargamento do Canal do Panamá, ou melhor, com as novas eclusas do Canal do Panamá, que estarão prontas em 2014, pelo menos o Sr. Prof. Valente de Oliveira, que as visitou no ano passado, fez uma descrição pormenorizada do estado da obra, quase concluída, e ficou muito impressionado com a dimensão dessas novas eclusas. Portanto, os maiores cargueiros mundiais, super porta contentores, poderão passar a utilizar essa rota entre o extremo Oriente e mesmo a costa Oeste dos Estados Unidos e a Europa. E nós temos nessa geografia, Estados Unidos, América do Sul e África Ocidental, uma posição verdadeiramente privilegiada.

Com efeito, essa rota, ao atravessar o Atlântico em direção à Europa, encontra na sua frente a Ibéria e Portugal.

Temos de olhar para Sines, rapidamente e com atenção, e temos de pensar que, além de tudo, este país pode ser uma plataforma logística internacional, importantíssima, no novo posicionamento do comércio internacional. Temos, também, de prever e antecipar-nos às ameaças, eu falava disto há dias com o Sr. Prof. Valente de Oliveira, o Sr. Putin declarou, em Julho deste ano, oficialmente aberta a rota do Ártico. Acho esta declaração interessantíssima mas o facto é que há já alguns meses por ano em que a rota do Ártico funciona e, portanto, estamos perante uma ameaça a prazo que é, de facto, a rota do Ártico que, curiosamente, é muito mais curta em termos de quilometragem do que a própria rota do Panamá.

O país deve acordar e deve prever que, em termos de logística e de comércio internacional, também a sua localização geográfica no trânsito de mercadorias, de e para a Europa, tem de ser encarada muito rapidamente com grande seriedade, dotando o país das infraestruturas necessárias para permitir, depois, o escoamento dessas mercadorias, quer pela via marítima, por transhipment, para outros portos, quer pela via férrea para o centro da Europa. Assim, só queria deixar esta nota do que pode também ser a internacionalização da economia.

SESSÃO DE ENCERRAMENTO

A palavra ao Sr. Dr. António Mexia, que não carece de apresentação, o Dr. António Mexia não tem qualquer necessidade de ser apresentado ou referenciado o seu curriculum, em última análise poderia perguntar-se: - "quem é aquele senhor que está lado do Dr. António Mexia?". Portanto, passo de imediato a palavra ao Dr. António Mexia, agradecendo ter aceitado o nosso convite para encerrar estas III Jornadas Fundação AEP / Fundação de Serralves.



SESSÃO DE ENCERRAMENTO

DISCURSO DE ENCERRAMENTO

Dr. António Mexia

A questão da internacionalização é uma questão de atitude. É necessário uma atitude aberta sobre a globalização e conseguirmos vê-la como uma oportunidade e não como um problema. A internacionalização é essencialmente das pessoas, e é sobre isso de que falamos, da atitude e das pessoas.

Este tema está ligado à questão da periferia. Aliás, há um artigo muito interessante, do Paul Kruger, prémio Nobel, em que, justamente se debate o que é isto de ser periférico. E a questão da periferia é essencialmente um *state of mind*, é uma questão de atitude, ou seja, está na nossa cabeça. Não se trata de uma questão física.

Vivemos hoje, com certeza, num mundo mais global, mais híper conectado, mais volátil, com mais incerteza, mais complexidade, e tudo isto acentuou-se de uma forma muito rápida nos últimos cinco anos.

É também necessário acrescentar mais uma restrição, recente mas persistente, e que se aplica a países como o nosso e às empresas aqui baseadas. Esta restrição diz respeito à questão do acesso ao capital, e aquela que é a diferença no custo do acesso a esse capital. Existe uma diferença entre o custo da dívida de uma empresa baseada no centro na Europa, nomeadamente na Alemanha, ou em Portugal e essa diferença tem um peso enorme em tudo o resto.

No entanto estas questões não nos devem impedir de fazer aquilo que temos que fazer. A internacionalização, como digo, depende essencialmente, das pessoas que lideram as empresas.

Nas nossas escolas de gestão, aprendemos muito bem a lidar com as crises internas às nossas empresas, que são causadas por questões de gestão nossas, mas somos pouco ensinados e ensinamos pouco a enfrentar as crises externas, aquelas que resultam do entorno global.

É fundamental efectivamente sair do livro de texto e procurar o sucesso, aproveitando as oportunidades e as condicionantes que se verificam. E o que vemos hoje são empresas como a Logoplaste, a Mota-Engil, a Renova, a Vila Galé, a Coba, e a Soporcel que são bons exemplos de empresas que, no seu sector, conseguiram aproveitar o entorno global para conseguir uma estratégia de internacionalização de sucesso.

Sessão de Encerramento | Discurso de Encerramento - Dr. António Mexia

Isso é muito importante e resulta essencialmente de quê? Se lidamos com incerteza, temos que dar obviamente, uma lógica, muito clara a essa incerteza e temos de abraçar a diversidade, antecipar as tendências e este é um desafio essencialmente de liderança e de organização. A questão central está, a meu ver, na liderança.

O problema da liderança tem a ver com tudo. Numa organização política, institucional, numa organização não-governamental, num museu ou numa empresa.

O que é a internacionalização

A internacionalização tem essencialmente a ver com as pessoas, com o espírito, pelo que a questão da liderança é absolutamente crítica.

Primeiro, é necessário entender que exportação e a internacionalização, não são a mesma coisa. Havendo, companhias exportadoras que se podem internacionalizar, a exportação e a internacionalização são coisas diferentes. A internacionalização verdadeira acontece quando passamos daquilo que se chama de capacidade para aquelas que são as nossas competências. Esta é a questão decisiva. Passar de capacidade para competência. E a diferença entre exportar e internacionalizar é traduzida por números: 0.1 % das companhias são responsáveis por mais de 50% das exportações.

SESSÃO DE ENCERRAMENTO

Por exemplo, a EDP, neste momento está em treze países e temos 27 nacionalidades a trabalhar na companhia. É esta diversidade, é abraçar esta diversidade, que nos deu uma capacidade competitiva fundamental.

Internacionalização da liderança e dos dirigentes é uma questão absolutamente decisiva e crítica, a mais importante! Isso fará com que imediatamente se corte com um problema que temos em Portugal, somos tipicamente etnocêntricos e “problemocêntricos”, reduzindo a realidade à discussão de uma coisa e pensando que o problema do mundo se resume ao que temos hoje, aqui dentro. Esse é um problema enorme no que respeita à nossa capacidade de nos internacionalizarmos. É necessário entender que o mundo lá fora tem alguma escala e que não se resume ao tratamento dos nossos problemas.

Por essa razão, quando penso como é que a EDP se deve comportar como multinacional - e a EDP é provavelmente a maior multinacional portuguesa, pelo menos, em escala e em termos de investimento - gosto de pensar numa empresa que se deve comportar, já não como uma multinacional típica ocidental, mas como uma multinacional de um país emergente. Uma multinacional que obviamente tem como muito mais activa a restrição do capital, que tem uma noção muito clara do que é ter de jogar com um ambiente incerto, com alterações legislativas, que percebe as potenciais mudanças de enquadramento e que tem uma percepção de maior importância à flexibilidade na abordagem ao mercado.

Internacionalizar envolve a estratégia, as pessoas, os custos, os riscos, os clientes, a cadeia de valor, e as parcerias. Mas é também fundamental utilizar alguns stress tests que nos permitam entender as nossas capacidades. Alguns exemplos: i) Será que a nossa estratégia continua a ser válida quando nós estamos em países tão distantes como a China ou os Estados Unidos?; ii) Temos as pessoas certas, e sobretudo vamos conseguir atrair as melhores pessoas nesses mercados, com fortes concorrentes?; iii) Podemos nós partir do princípio que as nossas economias de escala ou de gama, como multinacional, se reproduzem e são suficientes? Ou, pelo contrário, queremos que isso esteja em muitos países, estando sujeitos a um enorme custo de complexidade? Portanto, estes testes permitem analisar tudo aquilo que está em questão e encontrar as repostas, positivas ou negativas.

Para completar, é também importante analisar a questão da edificação de riscos. Utilizando uma vez mais o exemplo da EDP, o facto de estarmos em treze países, diversifica enormemente o risco macroeconómico, o risco cambial e o risco regulatório. No entanto, inclui

Sessão de Encerramento | Discurso de Encerramento - Dr. António Mexia

um número enorme de novos riscos, por estarmos presentes nesses países. Resumindo, esta questão da abordagem implica, mais uma vez, ter as pessoas certas no sítio certo e muitas vezes as pessoas certas estão lá fora.

Adicionalmente é importante referir o seguinte: exportar, é replicar uma vantagem comparativa que tem a ver com o país onde a empresa está. No que diz respeito a internacionalizar, é uma questão muito diferente, as empresas não vão exportar essa vantagem competitiva que resulta de algo que tinham em Portugal.

No entanto há casos de sucesso, de exportações que se aproximam muito daquilo a que eu chamo a capacidade de internacionalização, sendo o caso mais sintomático o do calçado. O facto de um par de sapatos portugueses ser o segundo mais caro na Europa a seguir ao italiano - quando há 10/15 anos era um sector que era encarado como eventualmente problemático - demonstra bem o que é a capacidade das empresas. O facto é que houve capacidade de liderança, houve capacidade de perceber que internacionalizar é diferente de exportar e de quais eram os *skills*, e as *capabilities* necessárias. Ou seja, a ambição é diferente e os factores que estão por trás do sucesso são diferentes.

Considero que há dois conceitos muito simples na internacionalização, o primeiro, é que devemos tentar ser complementares e não substitutos. O segundo, é que temos de fazer mais com menos, algo que hoje se aplica muito a Portugal.

Relativamente ao primeiro conceito - complemento e não substituto - se vamos para o exterior e pretendemos substituir, provavelmente quem vem a seguir, é alguém que nos vai substituir a nós. Tipicamente são vantagens competitivas temporárias, fáceis de replicar e nas quais perdemos rapidamente aquele que é o *first move advantage*, ou seja, o facto de inicialmente termos sido rápidos. Essencialmente, temos que procurar fazer diferente e para fazer diferente temos de complementar. É possível fazê-lo no contexto de parcerias estratégicas entre Portugal e outros países, ou com empresas. A EDP tem procurado essa via, seja nos Estados Unidos, Brasil, Espanha e mais recentemente, numa oportunidade que deriva da privatização, a parceria com a China Three Gorges. Apesar das diferentes escalas, estas parcerias permitem obviamente juntarmos competências diferentes no contexto de abordagem a novos mercados, a novas tecnologias e a novos produtos, tornando-nos assim complementares e não substitutos.

SESSÃO DE ENCERRAMENTO

No que diz respeito ao segundo conceito - fazer mais com menos - falamos de recursos, nomeadamente de dinheiro. E a falta de recursos empurra-nos para algo que também está ligado ao primeiro conceito, as parcerias. As parcerias nacionais e internacionais são fundamentais para ajudar a contornar a restrição de capital, a ter escala em *research & development*, ao fomento da partilha de melhores práticas e a conseguir soluções em casos improváveis e que sozinhos não teríamos pensado à partida. Não é necessário comprar empresas e mandar para ter um produto melhor do que aquele que conseguimos obter através de uma parceria. Pelo contrário, pode ser mais difícil porque implica entender como é que se distribui o poder e como é que esse poder é mais equilibrado, menos etnocêntrico e provavelmente menos egocêntrico, com o objectivo de maximizar as diferentes competências. Esta visão é verdade para empresas mas também para parcerias na área cultural, nas universidades, ou seja, isso é qualquer coisa que nos deve levar a pensar como é que funcionamos em rede no mercado global, e é também, mais um aspecto em que Portugal tem muitas vezes dificuldade. A parceria da EDP com Serralves é nesse contexto de parceria, uma parceria mais improvável, mas focada na criação de valor e diferenciação de produto.

“Regras” para a internacionalização

Quando pensamos num processo de internacionalização, é importante ter mente algumas regras decisivas para um processo de sucesso:

Regra #1: Não há segredos, a transparência é fundamental. O controlo do nosso poder não resulta do segredo, resulta pelo contrário da transparência e de ter livros o mais aberto possíveis.

Regra #2: *go where the risk is*, ou seja, ir para onde o risco está...não para o evitar, mas para o gerir.

Regra #3: dê respeito para ter performance, ou seja, absoluto respeito por aquilo que são as regras do jogo e as diferenças culturais.

Regra #4: temos que ser obcecados pelos detalhes. A internacionalização obriga-nos a uma capacidade absoluta de ter pessoas com capacidade para entenderem o plano geral e depois ir a todos os detalhes.

Regra #5: dar o peso da liderança às pessoas mais novas, o que é uma questão absolutamente vital. Ter empresas em que parte da liderança é nova, é jovem, *outward*

Sessão de Encerramento | Discurso de Encerramento - Dr. António Mexia

looking, tendo permanentemente o desafio de manter a companhia e a cabeça aberta é fundamental.

Estas questões, parecendo simples, são demasiadas vezes ignoradas. Acredito que é crítico para o sucesso das empresas que se procure aplicar estas regras.

O enquadramento e papel do Estado

O maior investimento estrangeiro jamais feito em Portugal, a Auto Europa conseguiu trazer para o país um valor total que equivaleu na altura a 400 milhões de contos. Esta operação só foi possível porque houve enquadramento e capacidade de liderança das pessoas, entendendo exactamente qual era o *Value for Money*. Assim ficou demonstrado que o enquadramento e a política não são irrelevantes.

O Estado tem de ser um cliente exigente, inovador e procurar a relação com as empresas Portuguesas, que são indiscutivelmente líderes de qualidade e na capacidade competitiva a nível mundial. Deve-se também ter uma obsessão clara pela questão da abertura da economia, ou seja, ser um facilitador para a abertura. Essa é uma questão essencial.

Portanto, aquilo em que acredito é: exigência no debate, exigência enquanto cliente. Muitas vezes o Estado não é exigente como cliente, é o apenas num discurso vago - algo que se vê na últimas décadas - sobre aquilo que é a qualificação da relação importantíssima entre, pequenas, médias ou grandes empresas. É necessária uma visão estratégica da internacionalização da economia portuguesa, em que o enquadramento tem, obviamente, de partir de um princípio de valorização da globalização.

Financiamento

Para terminar, devemos focar-nos no financiamento. No momento actual deve evitar-se a todo o custo, o *crowding out*, ou seja, é importante reduzir os montantes em que o Estado se financia dado que o financiamento é escasso e se corre o risco de reduzir o montante disponível para o investimento privado, num processo de ajustamento estrutural que se espera relativamente rápido. Adicionalmente, é preciso discutir a missão da Caixa Geral de

SESSÃO DE ENCERRAMENTO

Depósitos, procurando formas de dar mais apoio as empresas no contexto da internacionalização.

É importante também promover o debate a nível europeu do acesso a fundos. É essencial é que se alterem as regras para que um país como Portugal possa ter mais facilmente acesso a Fundos europeus, sem que a comparticipação nacional constitua um problema. Hoje é necessário mais acesso a fundos e não podemos restringir esse acesso.

A questão do financiamento do Banco Europeu de Investimentos necessita também de ser discutida, a nível europeu. As regras actuais obrigam as empresas com financiamento junto do Banco Europeu de Investimento, que o fazem para ter acesso a uma fonte competitiva, de longo prazo, com custos mais baixos, a colocar 35% do montante em depósitos num banco com um nível de rating que já não há em Portugal...ou seja, as empresas são forçadas a depositar em países como a Alemanha. Isto é ilógico e deve ser repensado.

Think globally, act locally and panic internally

Resumindo, para termos uma estratégia de internacionalização de sucesso é fundamental dar a responsabilidade deste processo às pessoas e à liderança das companhias, evitando que seja um processo de desculpas. É preciso uma visão estratégica de relação entre países, procurando mercados mas também a capacidade de Funding. Se o acesso a dinheiro é uma restrição activa é bom sabermos de onde é que ele vem e focar muito naquilo que foi falado ao longo do dia, as parcerias.

Há que fixar prioridades e esta questão do financiamento da economia, das empresas é, hoje com certeza, a principal questão da maioria das empresas portuguesas, o acesso ao financiamento. Esta é, com certeza, a principal restrição e o dinheiro tem de chegar às empresas. Isto é fundamental para que tudo o resto possa ser verdade.

A internacionalização é "*think globally, act locally and panic internally*", guardem o pânico para cada um de vocês, eu guardo o meu para mim.



AEP
FUNDAÇÃO

SERRAVES

KPMG
Patrocinador exclusivo
Patrocinador exclusivo

Co-financiamento:

