CIP
CONFEDERAÇÃO EMPRESARIAL
DE PORTUGAL

McKinsey&Company

Portugal: o imperativo do crescimento

Relatório completo

Copyright 2011 by McKinsey & Company, Inc.
CONFIDENCIAL E EXCLUSIVO
A utilização deste documento, para quaisquer fins,
sem autorização expressa da McKinsey & Company
é estritamente proibida.

Portugal:
o imperativo do crescimento

Relatório completo

António Alfaiate
alfaiate@cip.org.pt
CIP

João Castello-Branco
joão.castello.branco@mckinsey.com
McKinsey & Company

Nuno Catarino
nuno.catarino@mckinsey.com
McKinsey & Company

Luís Cunha
luis.cunha@mckinsey.com
McKinsey & Company

Renato Faria
renato.faria@mckinsey.com
McKinsey & Company

Pedro Mendonça
pedro.mendonca@mckinsey.com
McKinsey & Company

António Saraiva
a.saraiva@cip.org.pt
CIP

We are living in unprecedented times in the world economy, as many countries are struggling to "rebalance" their fiscal situation - and deal with large deficits - and some regional economies, which have been sound and stable over the last few decades, are now facing serious financial and economic unrest. While uncertainty dominates the current outlook on the future, one thing is certain – this is a time for strong and disciplined leadership, for courageous decision-making, and for decisive change, no matter how difficult it all may be.

During 2011, I have had the privilege of talking and interacting with many business and political leaders in Portugal. One of the things that impressed me the most was their determination and commitment towards restoring the economic health of the country, even in light of a very demanding financial situation. As presented in this report by our Lisbon office and by CIP, part of the solution to Portugal's difficulties is already underway, consisting of multiple structural reforms agreed with the Troika to foster competitiveness, and to rebalance national accounts. However, the part of the solution that we would like to emphasize here is what we call the "growth imperative". To put it simply, it is paramount that Portugal rethinks its current economic model and adapts it to the global rebalancing underway, becoming an even more outward-looking economy and following the creation of the next big pools of growth in the world. Your country has a history of doing this in the past and for adapting well to adverse situations, so yet again it is a key moment to "explore and discover", this time not the "geographic" globe but the world economy. Portuguese public and private sector leaders need to find and position their institutions at the forefront of global "tailwinds" in terms of specific geographic markets and particular growth sectors.

As a Firm, we have observed and often participated in the transformation of many countries around the world – including those in high growth and low growth regions of the world. We have seen that change is possible and we should be optimistic about it – many smaller economies are thriving in the world economy today. As you will see in this report, Portugal is not opportunity constrained (and we would argue neither is it capability-constrained). The challenge is more on how to bridge between the two and prioritize, align resources and organize to capture the opportunities available. In a word – Portugal needs a plan. A plan that would leverage its distinctiveness and push towards a shared growth imperative.

Portugal's path is a challenging one, but resilience, courage and a clear vision can imprint the conditions to reignite the economy – once again.

Dominic Barton
Global Managing Partner of McKinsey and Company

Portugal vive uma situação de emergência nacional, decorrente da justaposição de persistentes desequilíbrios externo e público com uma crise de financiamento da economia. É uma situação extraordinária, que exige comportamentos excepcionais e medidas muito específicas e muito dirigidas para atacar de frente os dramáticos problemas que enfrentamos.

É preciso restaurar a confiança dos mercados internacionais, confiança relativamente à capacidade do Estado honrar os seus compromissos, mas também confiança na capacidade de gerar mais riqueza para crescer sustentadamente.

A consolidação orçamental e as reformas estruturais são condições prévias para restaurar esta confiança, mas esta não será conseguida se a economia entrar em recessão prolongada, como não haverá confiança externa na economia sem perspectivas de crescimento.

O crescimento é, pois, imperativo! É imperativo porque há que sustentar a economia neste período de restabelecimento dos desequilíbrios e para criar condições para o pós-crise optando por uma estratégia de desenvolvimento que seja sustentável no actual quadro de globalização mundial.

Foi perante este desafio que a CIP convidou a McKinsey a produzir este relatório, que consideramos ser a base de um verdadeiro plano de crescimento para a economia nacional baseado no motor da internacionalização, com propostas concretas de opções políticas em termos de mercados, de sectores e de medidas transversais de reabilitação económica. Os conhecimentos e a experiência da Mckinsey nos mercados internacionais constituem, para nós, uma garantia de qualidade técnica e de sucesso desta proposta.

O crescimento económico depende das empresas - PME e grandes empresas, de todos os sectores, de todas as regiões -pois são elas quem produzem, quem exportam e quem empregam. O "imperativo de crescimento" é, assim, um imperativo para as empresas.

Mas este esforço, para além de pressupor a execução das reformas estruturais e uma rigorosa consolidação orçamental, deverá ser estimulado através de uma agenda ampliada de políticas transversais dirigidas ao tecido empresarial, com especial enfoque na internacionalização das empresas. Só assim é que o esforço de todos, orientado pelas grandes linhas de actuação preconizadas neste relatório, produzirá resultados.

A CIP, no início de 2012, mais forte, mais coesa e mais determinada na prossecução dos grandes objectivos de representação associativa a que se propôs, apresenta ao Governo esta proposta de crescimento para Portugal. É com base nestas linhas de orientação que a CIP pretende, nomeadamente através da sua participação no Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia, fazer valer a perspectiva das empresas, que são, nunca é demais repetir, os protagonistas fundamentais da internacionalização e do crescimento da economia.

Lisboa, 10 de janeiro de 2012

António Saraiva
Presidente da CIP – Confederação Empresarial de Portugal

Índice

Sumário executivo 10

1. Nota introdutória e contexto do estudo 14

2. O imperativo do crescimento 16

   2.1. Caracterização da situação de partida 18

   2.2. O imperativo do crescimento 26

3. Agenda de crescimento actual 30

4. Agenda ampliada - Um plano de crescimento para Portugal 38

   4.1. Plano de acção nos mercados externos 41

   4.2. Actuações sectoriais para capturar oportunidades 67

   4.3. Catalisadores de crescimento – Medidas transversais para reabilitação económica 97

5. Reflexão sobre a ignição do crescimento 106

Sumário Executivo

*"O que se quer existe – só que está coberto.
Por isso se chama Descobrimentos à busca feita
pelos portugueses."*

in Espólio, Agostinho da Silva (adaptado)

Sumário Executivo

Com este relatório pretende-se contribuir de modo concreto para o debate sobre a necessidade imperiosa (e a possibilidade real) de relançar Portugal numa trajectória de crescimento sustentado e sobre as actuações específicas a empreender desde já para abordar de forma inequívoca este desafio.

A esse efeito, o relatório elabora sobre quatro conclusões fundamentais que passamos a descrever de forma sintética.

- *É imperativo e possível crescer.* Com independência da necessária austeridade fiscal em curso, é fácil demonstrar que apenas um crescimento sustentado pode reafirmar perante o mundo a solvência de Portugal. Neste relatório, ciframos esse objectivo em 2 a 3 por cento reais ao ano num horizonte até 2020 e demonstramos que mesmo que este crescimento se sustente de forma exclusiva na procura externa (de momento, o principal "motor de crescimento" disponível, mas a prazo não o único), este não é necessariamente um objectivo irrealista, tendo em conta a dimensão e capacidade produtiva de Portugal.

- *As reformas estruturais em curso são absolutamente necessárias, mas não são suficientes*. O contexto económico doméstico em Portugal deverá indubitavelmente ser objecto de reformas estruturais, condição sine qua non para o crescimento. Neste contexto, as reformas em curso nas áreas do Estado, do sector financeiro, da concorrência e competitividade dos sectores domésticos e das leis laborais, não só são corajosas, como são imprescindíveis. No entanto, e na medida das carências do nosso tecido empresarial, também consideramos que estas reformas não serão suficientes.

- Para passar do necessário para o suficiente, *é preciso ter um plano de crescimento externo que reconheça as significativas oportunidades (e capacidades) existentes e mobilize as energias do País para a sua captura*. Este plano deveria ter as seguintes três vertentes:

  — *Um reconhecimento das enormes oportunidades de crescimento externo existentes num conjunto de 14 mercados-chave*. Dividimos estes mercados em mercados por explorar, onde Portugal está absolutamente sub-representado, com respeito ao seu potencial (tanto mercados desenvolvidos, por exemplo Estados Unidos, como mercados em desenvolvimento, por exemplo China) e em mercados já abordados onde, pese embora sejam já mercados importantes para Portugal, subsistem oportunidades de crescimento (por exemplo, Reino Unido, Alemanha, Itália).

  — *A declinação destas e outras oportunidades em três tipos de subsectores, onde Portugal tem capacidades claras de desenvolvimento e crescimento externo* – 1) sectores exportadores tradicionais, 2) sectores domésticos onde existem capacidades para "ir para fora", capturando procura por satisfazer, em particular em mercados de elevado crescimento, e 3) novos sectores emergentes, em que o País possui, à partida, sólidas capacidades.

— Por último, o *desenvolvimento de um conjunto de actuações transversais de robustecimento* e apoio ao nosso tecido empresarial na prossecução dos objectivos definidos.

- Para definir e materializar este plano, *será fundamental lançar um esforço integrado, capaz de alavancar as associações sectoriais mas também a "Diplomacia Económica" do País*. Neste sentido, o recentemente criado Conselho Estratégico de Internacionalização da Economia poderia ser instrumental – dentro de uma lógica, cada vez mais assumida a nível mundial, de colaboração entre o público (como catalisador) e o privado (como principal protagonista) no impulso ao crescimento externo – tanto para a objectivação do plano, como para a sua monitorização e para o apoio à sua execução.

1. Nota introdutória e contexto do estudo

"O país não precisa de quem diga o que está errado; precisa de quem saiba o que está certo."

Agustina Bessa-Luís

1. Nota introdutória e contexto do estudo

Portugal enfrenta actualmente dois desafios de extrema importância: por um lado, equilibrar as contas públicas, e, por outro lado, fomentar o crescimento económico.

O equilíbrio das contas públicas é sinónimo de correcção do deficit orçamental. Esta correcção poderá alcançar-se através do aumento da eficácia tributária, da redução do nível de remunerações na função pública, e da melhoria do rating da dívida portuguesa, reduzindo por esta via o encargo com juros. Em paralelo, será necessário desalavancar a economia nacional, reduzindo o endividamento público e privado, e optimizando e robustecendo a organização das instituições públicas.

O fomento do crescimento económico requer, a curto-médio prazo, uma forte orientação para o exterior através do desenvolvimento de actuações específicas para captura das oportunidades latentes no mercado internacional. Acreditamos que estas oportunidades existem, não representando por isso um constrangimento ao crescimento, no entanto, para as capturar será fundamental catalisar o tecido empresarial. Por um lado, este esforço exige o desenvolvimento da iniciativa e empreendedorismo necessários para as empresas investirem no exterior e, por outro lado, requer a aposta em projectos com escala relevante, que permitam às empresas portuguesas ser *players* importantes no exigente mercado global.

No contexto deste exigente desafio que o País enfrenta, a McKinsey & Company, com o apoio da CIP, procura dar um contributo para o debate de crescimento. Assim, o presente relatório tem por objectivo promover uma reflexão sobre as possíveis avenidas de crescimento para Portugal, os vectores e as apostas que podem recolocar Portugal numa rota de crescimento sustentável, geradora de emprego e de bem-estar social. Este trabalho, naturalmente sem a pretensão de apontar soluções definitivas, partiu de uma análise da evolução recente da economia portuguesa, bem como de uma reflexão sobre as oportunidades de crescimento externo que se lhe apresentam. A partir dessa reflexão, formulamos potenciais avenidas de crescimento. Qualquer desenvolvimento subsequente desta reflexão necessitará de um espaço de debate mais amplo, envolvendo as entidades políticas, empresariais e sociais do nosso País, no sentido de passar à concretização das oportunidades identificadas.

2. O imperativo do crescimento

"Jamais haverá ano novo se continuar a copiar os erros dos anos velhos."

Luís Vaz de Camões

2. O imperativo do crescimento

Nos últimos 35 anos, o crescimento económico em Portugal atravessou três fases distintas: uma fase de "crescimento saudável" entre 1976 e 1993, com taxas de crescimento médias acima de três por cento e com uma convergência para a média europeia a nível de riqueza e produtividade; uma segunda fase de "crescimento estéril", entre 1993 e 2000, na qual se registaram crescimentos igualmente expressivos, muito induzidos pela procura interna (por sua vez alavancada em transferências externas e endividamento), convergindo em riqueza mas divergindo em produtividade; finalmente, os últimos 10 anos, em que os motores de crescimento interno começaram a fraquejar, e uma perda acumulada de competitividade impediu o crescimento externo. Estes últimos 10 anos foram, a nível de crescimento, convergência de riqueza e produtividade, uma "década perdida". As consequências desta situação estão à vista com a acumulação de desequilíbrios externos significativos e com uma acumulação de dívidas pública e externa que é fundamental atalhar.

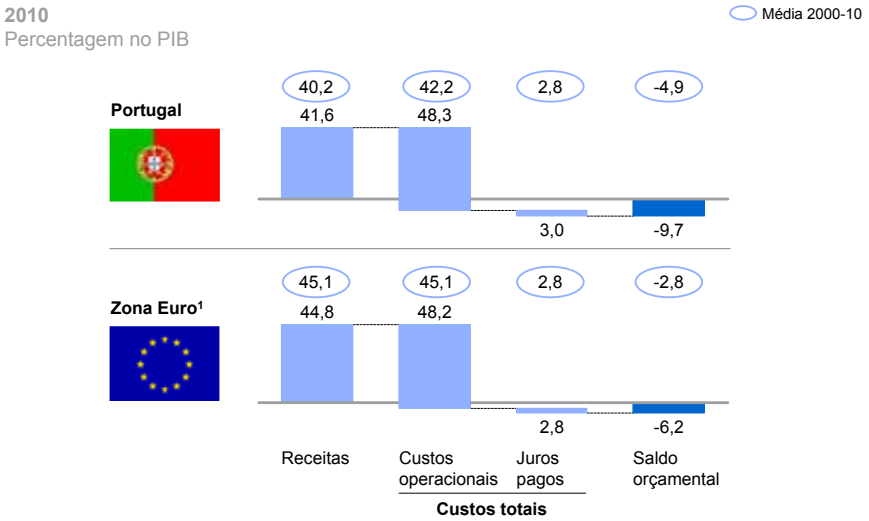
Desta forma, Portugal depara-se hoje com o exigente desafio de restabelecer a sua credibilidade como nação solvente, tendo como única via de saída, para além das reformas em curso, a consecução de uma trajectória de crescimento que lhe permita, pela via do denominador, reduzir o peso relativo das suas dívidas ao exterior. Neste contexto é fácil de demonstrar que só um "crescimento convergente" da economia (dois a três por cento de crescimento real anual durante a próxima década) permitiria reverter a actual tendência de crescimento da dívida relativa ao PIB, aproximando Portugal da Europa. Este crescimento implica identificar oportunidades adicionais entre os 25 e os 40 mil milhões de euros de valor acrescentado bruto (VAB) num horizonte de 2020, numa primeira fase, dados os processos de contenção fiscal e desalavancagem privada em curso, em grande medida dependentes do crescimento externo (ainda que a prazo com um perfil mais equilibrado).

A materialização deste objectivo é exigente e ambiciosa, no entanto está ao alcance de Portugal. Por exemplo, um crescimento real das exportações de 6 por cento ao ano até 2020 permitiria alcançar o objectivo incremental do VAB, o que não parece de todo impossível (na prática e dadas as expectativas de crescimento da economia mundial, este crescimento apenas aumentaria muito marginalmente a nossa quota de exportações normalizada por população face aos principais congéneres europeus).

2.1. Caracterização da situação de partida

A situação actual de Portugal evidencia dificuldades de equilíbrio orçamental (Figura 1) como consequência dos deficits consecutivos que têm, invariavelmente, implicação directa no aumento do endividamento.

Figura 1 **Saldo orçamental detalhado por principais componentes**



1 Considera Zona Euro-15

FONTE: Programa de Estabilidade e Crescimento (PEC); Eurostat

Portugal apresenta, desde logo, algumas debilidades na componente da receita. Por um lado, o peso desta no PIB é cerca de 5 pontos percentuais inferior à média europeia. Este resultado é consequência do (ainda) menor nível de impostos sobre o rendimento e a riqueza e, muito importante, da menor eficácia tributária. Por outro lado, o nível de contribuições sociais recebidas apresenta um deficit relativamente à média europeia. O próprio *mix* de contribuições directas (a cargo dos empregadores) e indirectas (a cargo dos trabalhadores) é substancialmente diferente do do resto da Europa, incidindo mais sobre dos trabalhadores e menos sobre as empresas.

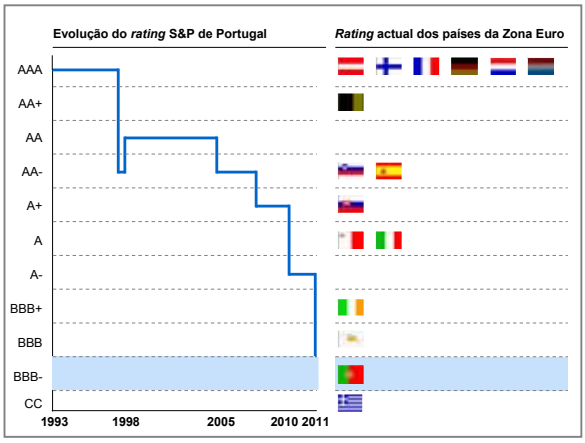
Na vertente de custos, Portugal aparenta ter uma posição global relativamente positiva face à média da UE, com um gap favorável de cerca de 3 pontos percentuais do PIB. Contudo, este resultado "aparentemente positivo" resulta de uma conjunção de vários factores, designadamente um gap desfavorável de 1,3 pontos percentuais na componente de remunerações dos funcionários públicos. Os salários médios por hora dos funcionários públicos, ajustados pela paridade de poder de compra, eram, em 2009, quase 40 por cento superiores aos da média da Zona Euro.

As dificuldades orçamentais têm gerado um aumento contínuo do endividamento público do Estado Português, resultando na deterioração significativa da notação de risco da dívida soberana (por exemplo, de AA em 2000 para BBB- em 2011, sete níveis

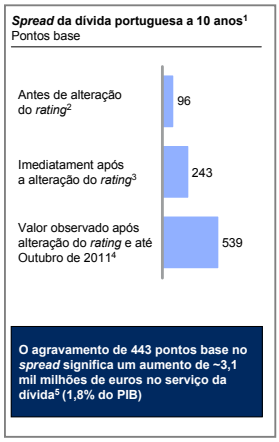
abaixo na notação S&P). A cada descida no *rating*, os custos do serviço da dívida aumentaram significativamente, tornando-se cada vez mais difícil e oneroso renovar as emissões de dívida pública. Nos *downgrades* de 2010 e 2011, assistiu-se a um aumento do *spread* da dívida portuguesa face à alemã em cerca de 440 pontos base, o que se traduziu num aumento dos custos anuais com a dívida a curto prazo de cerca de 3,1 mil milhões de euros, o equivalente a 1,8 por cento do PIB (Figura 2).

Evolução do *rating* da dívida portuguesa SITUAÇÃO A OUT/2011 Figura 2

O *rating* da República Portuguesa está em mínimos históricos …



… o que se reflecte num agravamento do custo da dívida



1 *Vis-à-vis bond* Alemão com maturidade de 10 anos
2 Média de 1 de Janeiro de 2009 a 3 de Abril de 2010
3 Média de 26 de Abril a 3 de Maio de 2010
4 Média entre Maio de 2010 e Outubro de 2011
5 70,9 mil milhões de euros de dívida pública de curto prazo

FONTE: Artigos de imprensa; Standard & Poor's; Bloomberg; FMI – Country Report on Portugal, Setembro 2011

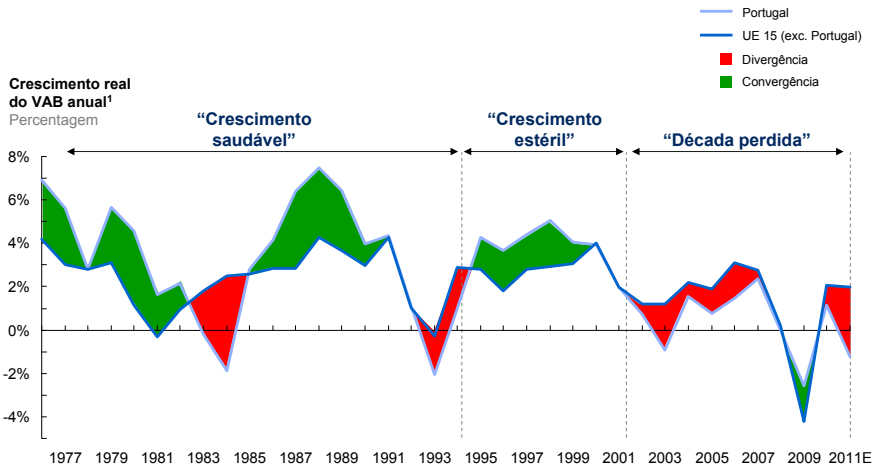
As dificuldades de ordem orçamental têm sido acompanhadas por um reduzido crescimento económico – nos últimos 10 anos, Portugal divergiu face à União Europeia, tendo o VAB médio per capita, medido em PPC[1], regredido de 84 por cento da média europeia para 76 por cento. Durante este período, o crescimento médio real do VAB nacional foi de aproximadamente 1 por cento por ano, contra 1,5 por cento em média nos 27 países da União Europeia.

Em consequência, Portugal tem vindo a perder terreno à escala global, tendo caído seis lugares no *ranking* mundial de países com maior VAB per capita e 13 lugares no *ranking* mundial de VAB total. Simultaneamente, as principais projecções para o crescimento futuro da economia portuguesa apontam para um cenário de reduzido crescimento, novamente divergindo face às principais economias europeias.

Para um entendimento mais aprofundado da situação actual, procedemos a uma análise de um período relativamente alargado (os últimos 35 anos), sendo possível verificar que a economia portuguesa convergiu moderadamente face à União Europeia (Figura 3), embora tenha registado alguns períodos de divergência. A convergência deveu-se sobretudo ao aumento da produtividade, tendo esta aumentado de 35 por cento para 45 por cento em relação à média europeia (Figura 4). No entanto, o diferencial de produtividade mantém-se ainda muito elevado.

Figura 3

Evolução da economia portuguesa face à União Europeia

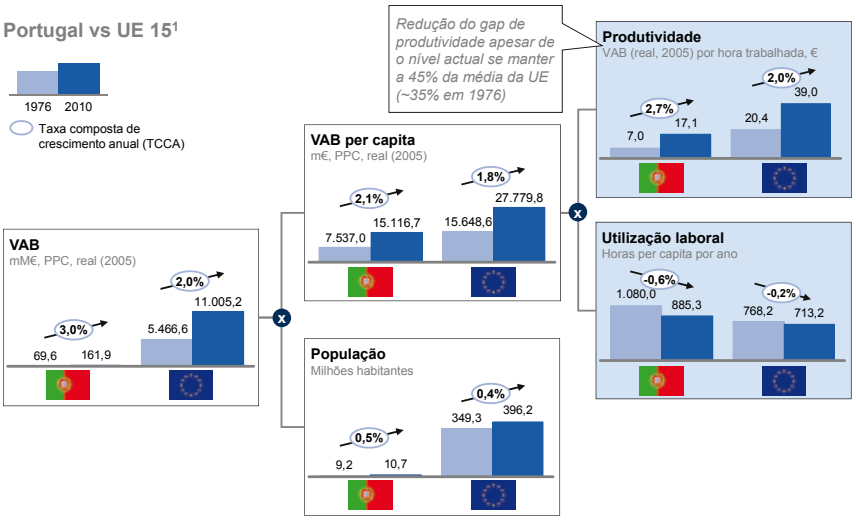


1 VAB anual, preços constantes (2005)

FONTE: Global Insight

Figura 4

Convergência da produtividade face à União Europeia



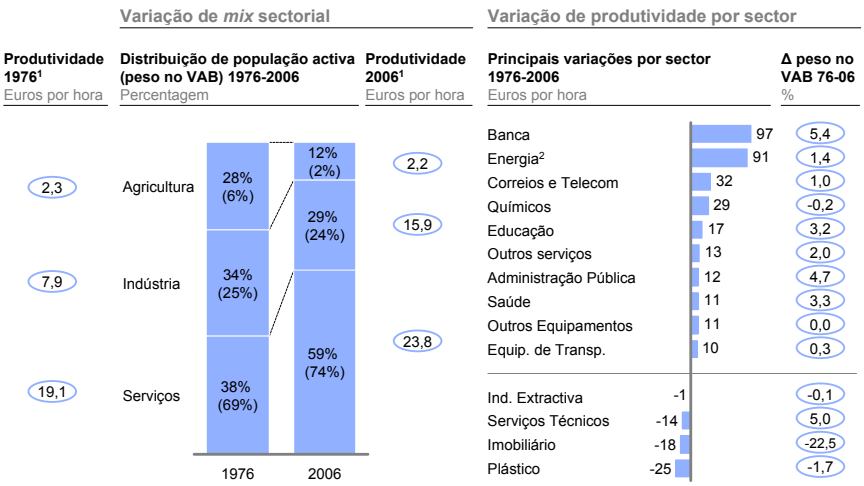
1 Bélgica, Suécia e Luxemburgo não contabilizados entre 1976 e 1990 (exclusive) por falta de informação. Valores absolutos corrigidos
Nota: Dados disponíveis até 2009

FONTE: Conference Board; Eurostat; INE

Os dois factores que mais influenciaram o ganho de produtividade foram a evolução para um *mix* de sectores com maior preponderância dos mais produtivos (o peso dos serviços passou de 38 por cento para 59 por cento durante este período) e o elevado crescimento da produtividade em sectores específicos (por exemplo, Banca e Energia aumentaram a sua produtividade em cerca de 100€ por hora, o que corresponde a um aumento de mais de 100 por cento nesse parâmetro) – Figura 5.

Reconfiguração do mix sectorial e evolução da produtividade por sector

Figura 5



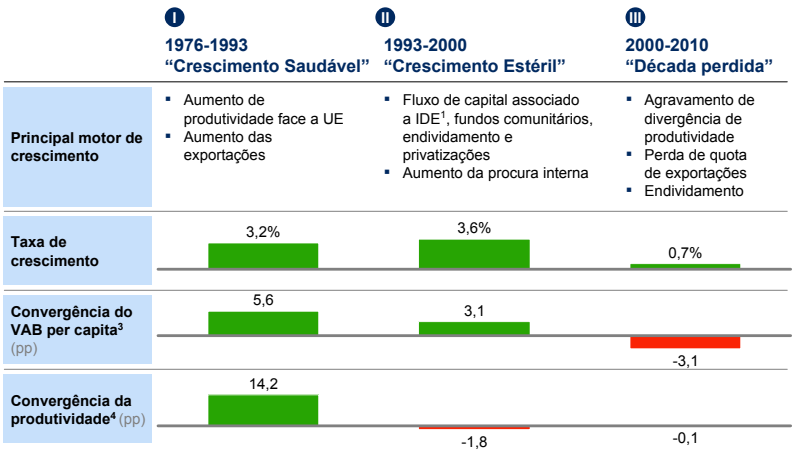
1 Média ponderada por peso de sectores
2 Não petrolífera

FONTE: EU KLEMS, INE

O crescimento económico e este perfil de convergência moderada entre 1976 e 2010 podem ser entendidos em três fases distintas (Figura 6).

Fases de crescimento económico e perfil de convergência

Figura 6



1 TCCA de crescimento real do VAB do período
2 Convergência económica verifica-se quando crescimento real do VAB português superior à média da União europeia (de 15 membros)
3 Variação total do período vs UE15.
4 Convergência da produtividade verifica-se quando crescimento da produtividade laboral portuguesa superior à média da UE15

FONTE: Global Insight; Eurostat; AMECO

1976-1993 – "Crescimento Saudável"

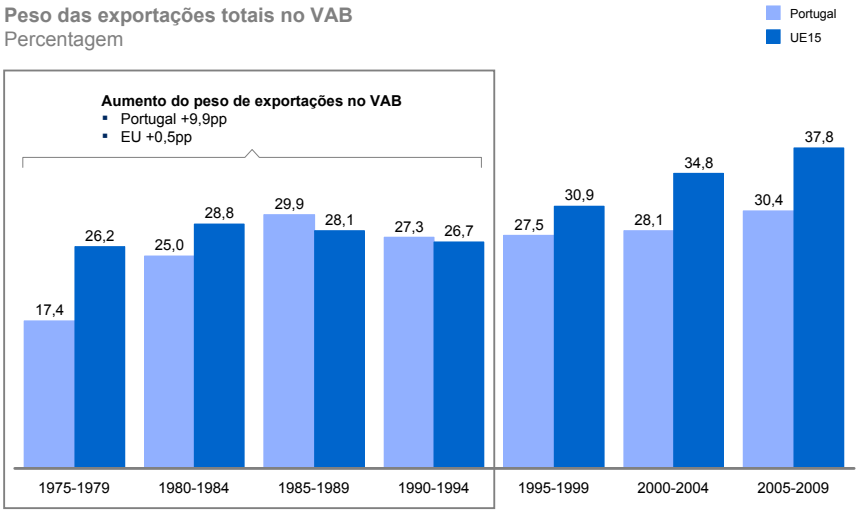
A primeira fase do crescimento económico pós-25 de Abril caracterizou-se pela convergência moderada da produtividade e do VAB per capita face à média da União Europeia (de 48 por cento em 1976 para 54 por cento em 1993), e pela abertura ao exterior e subsequente ganho de quota nas exportações.

Os aumentos de produtividade, que em alguns sectores (Energia não petrolífera, Banca e Seguros, Correios e Telecomunicações, Transportes e Químicos) excederam os 15 euros por hora trabalhada, foram acompanhados por uma ligeira redução da utilização laboral e dos postos de trabalho no sector privado.

No contexto europeu, a "mão-de-obra intrinsecamente barata" facilitou a competitividade das exportações portuguesas durante esta fase. Em 1976, Portugal apresentava uma remuneração média de 1,1 euros por hora (preços constantes de 2005), face a 6,1 euros em Espanha, 9,2 euros na Irlanda, 16,5 euros no Reino Unido e 25,5 euros na Alemanha.

A competitividade das exportações foi reforçada com a adesão à CEE e a abertura ao mercado europeu (Figura 7). A partir de 1986, com a adesão à Comunidade Económica Europeia[2], e na sequência da preparação e adesão ao espaço *Schengen* e ao Sistema Monetário Europeu, assistiu-se a um aumento significativo do peso das exportações para os países da CEE (de 52 por cento para 77 por cento). De referir igualmente o papel que a depreciação gradual do escudo face às principais moedas europeias desempenhou na sustentação da competitividade das exportações portuguesas.

Figura 7 **Importância crescente das exportações no VAB**



FONTE: International Trade Center; Global Insight

1993-2000 – "Crescimento Estéril"

A segunda fase do crescimento económico pós-25 de Abril foi marcada pela convergência económica assente em fluxos importantes de capital externo e na estimulação da procura interna, sem que contudo tenha sido obtido um resultado "proporcional" na convergência da produtividade.

Embora o crescimento da produtividade (1,7 por cento ao ano) tenha ficado aquém do verificado na União Europeia (2,3 por cento ao ano), a maior utilização laboral[3] permitiu uma convergência moderada a nível do VAB per capita (de 54 por cento para 57 por cento da média europeia).

As injecções de capital na economia durante este período tiveram diferentes origens. Os apoios comunitários aumentaram fortemente: de 1,7 mil milhões de euros, entre 1985 e 1989, para 7,9 mil milhões de euros, entre 1990 e 1994, e para 13,7 mil milhões de euros, entre 1995 e 1999[4]. O conjunto de privatizações gerou um fluxo de capital superior a 18 mil milhões de euros num período de 10 anos (4,6 mil milhões de euros, entre 1990 e 1994, e 14 mil milhões de euros, entre 1995 e 1999). Adicionalmente, o investimento directo estrangeiro (IDE) aumentou significativamente, totalizando 24,8 mil milhões de euros, entre 1990 e 1999 (contra 7,9 mil milhões de euros no período homólogo anterior).

Este aumento significativo de liquidez na economia, aliado aos investimentos públicos em larga escala, esteve na origem, entre outros factores, de uma afirmação do sector da Construção como o grande motor do crescimento económico no período (cerca de um terço do crescimento teve origem neste sector).

Em paralelo com o aumento da liquidez e do investimento público, o aumento significativo do nível de endividamento, tanto das famílias como das empresas (endividamento como percentagem do VAB aumentou 37 pontos percentuais para as famílias e 74 pontos percentuais para as empresas), originou uma expansão assinalável da procura interna do País. A preços correntes, a procura interna duplicou no período entre 1995 e 1999 face a 1985-1989. O deficit da balança comercial agravou-se devido a este crescimento da procura significativamente acima do crescimento da capacidade produtiva interna (Figura 8).

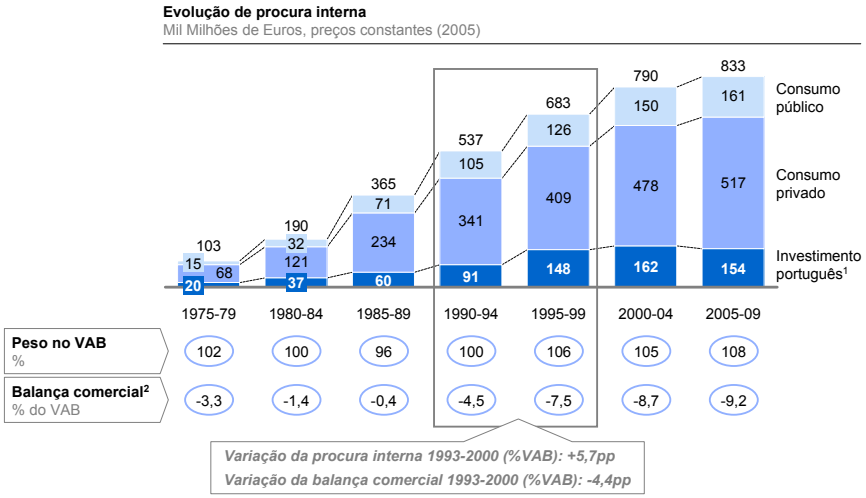
2000-2010 – "Década perdida"

Na última década, os desequilíbrios que já estavam a germinar na década anterior começaram por fim a surgir à superfície da economia, levando Portugal a uma fase de significativa regressão face à União Europeia, tanto a nível da produtividade como a nível do VAB per capita. Se no primeiro caso a divergência foi marginal, no segundo o País passou de 57 por cento da média europeia em 2000 para 55 por cento em 2010, nível próximo do de 1993.

A divergência na primeira década do século XXI assentou sobretudo na perda de competitividade e de quota nas exportações, bem como num crescimento assinalável do endividamento na economia portuguesa.

Enquanto o aumento salarial[5] da mão-de-obra entre 1996-2006 (cerca de 55 por cento) foi dos mais elevados da União Europeia (cerca de 40 por cento em Espanha, Bélgica

Figura 8 **Crescimento económico alimentado pela procura interna**



1 Formação bruta de capital fixo menos investimento directo estrangeiro
2 Exportações menos importações

FONTE: Global Insight

e França, cerca de 30 por cento em Itália, e cerca de 18 por cento na Alemanha), o crescimento da produtividade (inferior a 10 por cento) foi dos mais reduzidos a nível europeu (superior ao de Espanha e Itália, mas aquém dos crescimentos de cerca de 18 por cento na Alemanha e Holanda, e cerca de 22 por cento em França).

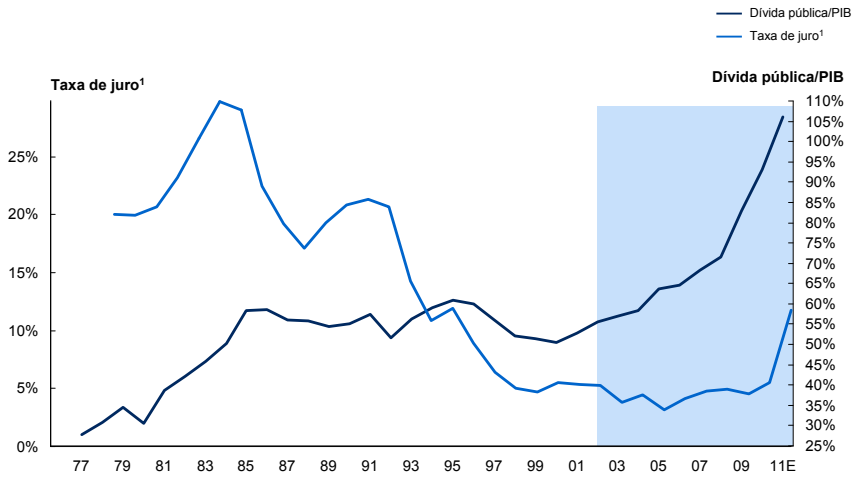
A perda de competitividade resultou na perda de relevância da economia portuguesa nas exportações. Se no início da década estas tinham um peso de cerca de 0,40 por cento nas exportações mundiais, no final do período esse peso tinha-se esbatido para cerca de 0,33 por cento. A situação reflectiu-se nos principais parceiros comerciais, à excepção da Espanha, com uma diminuição significativa da quota nas importações de França e da Alemanha.

Durante este período, assistiu-se à retracção do sector da Construção (depois da grande expansão entre 1993 e 2000), e a perdas importantes em alguns sectores (Indústria Têxtil, Indústria Metalúrgica e Fabrico de Equipamentos de Transporte), especialmente atingidos pela perda de competitividade da mão-de-obra nacional.

Para compensar esta tendência, o Estado Português procurou estimular a economia através de investimentos públicos avultados, o que conduziu a um endividamento público crescente (a dívida pública passou de cerca de 51 por cento do PIB em 2000 para cerca de 83 por cento em 2010 e 106 por cento nos dias de hoje – Figura 9).

Evolução do endividamento público

Figura 9



1 Taxa de juro de longo prazo de obrigações do tesouro português a 10 anos. Dados disponíveis a partir de 1979
Nota: Taxa de juro para 2011E corresponde ao valor registado em Outubro de 2011

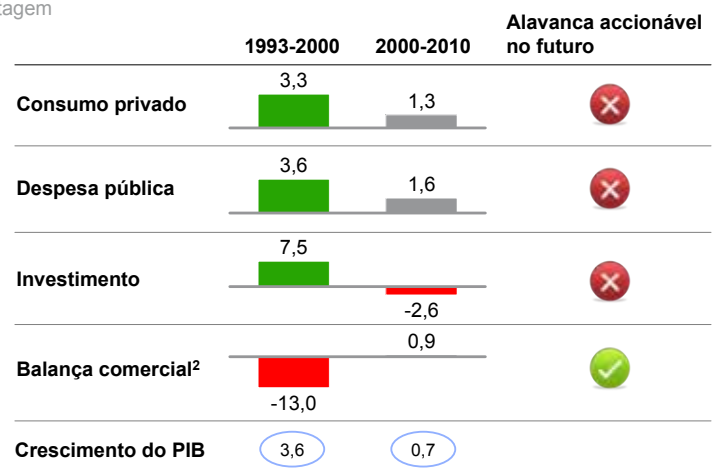
FONTE: INE; Global Insight; Banco de Portugal; European Central Bank; AMECO (2011); FMI

2.2. O imperativo do crescimento

Portugal depara-se actualmente com um desafio de crescimento exigente, em virtude da estagnação dos "motores de crescimento" que impulsionaram a economia na última década (Figura 10). Esta estagnação resultou de um abrandamento do consumo privado e público – justificado pelo elevado endividamento das famílias e pela necessidade de contenção do deficit do Governo – e de uma redução significativa do investimento – explicada pelo nível de alavancagem na economia e pela quebra das transferências comunitárias e do investimento directo estrangeiro. Neste contexto, a principal alavanca de crescimento accionável no futuro é a balança comercial, exigindo uma actuação equilibrada entre as importações e exportações de bens e serviços.

Figura 10 **Esgotamento dos motores internos de crescimento**

Taxa anual de crescimento composto[1]
Percentagem



1 A preços reais de 2005
2 Crescimento da balança comercial representa redução do deficit

FONTE: Global Insight; OCDE "OECD Economic Outlook"; EIU; McKinsey Research

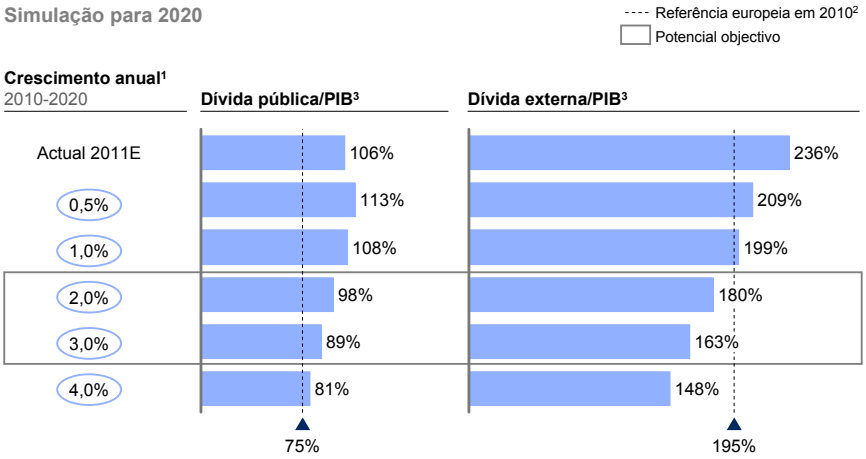
Portugal apresenta hoje um nível excessivo de alavancagem da economia comparativamente com outros países, em virtude do referido modelo de crescimento histórico apoiado no recurso a dívida. Neste contexto, a dívida externa portuguesa atinge um peso elevado relativamente ao PIB (236 por cento), especialmente quando comparado com a média dos pares europeus (195 por cento). Como corolário, também o nível de dívida pública atingiu valores elevados, tendo quase duplicado o peso no PIB, nos últimos 10 anos (de 48 por cento em 2000 para 93 por cento em 2010) e estando actualmente bastante acima da média dos pares europeus (75 por cento).

Considerando a trajectória actual, Portugal dificilmente será uma nação solvente a curto-médio prazo. O País apresenta elevados deficits orçamentais e da balança corrente como percentagem do PIB em 2011 (9,2 por cento e 9,9 por cento respectivamente), os quais o FMI/Troika prevê que sejam reduzidos significativamente (1,9 por cento e 3,2 por cento em 2015). Ainda assim, este cenário sugere a necessidade de um crescimento do nível da dívida pública e da dívida ao exterior para compensar os

Cenários estimados para a dívida pública e dívida externa em 2020

Figura 11

Simulação para 2020



1 Taxa anual de crescimento constante; em termos reais
2 Inclui França, Alemanha, Holanda, Finlândia, Bélgica, Suécia, Itália e Espanha. Valores aproximados
3 Assume variação anual de 1,5% para o valor absoluto da dívida pública e de 1% para o valor absoluto da dívida externa, partindo da respectiva estimativa do FMI para 2015

FONTE: IMF Country Report on Portugal; Economist Intelligence Unit; The World Bank; CIA World Factbook; IMF Special Data Dissemination Standard

deficits existentes. Face a esta realidade, Portugal deveria ter a aspiração de reverter a tendência de crescimento do peso da dívida pública e da dívida externa face ao PIB, aproximando-se de outros países europeus. Uma simulação do crescimento futuro de Portugal até 2020 evidencia que será necessário um crescimento real entre 2 e 3 por cento para conseguir uma aproximação em relação às principais referências europeias (Figura 11).

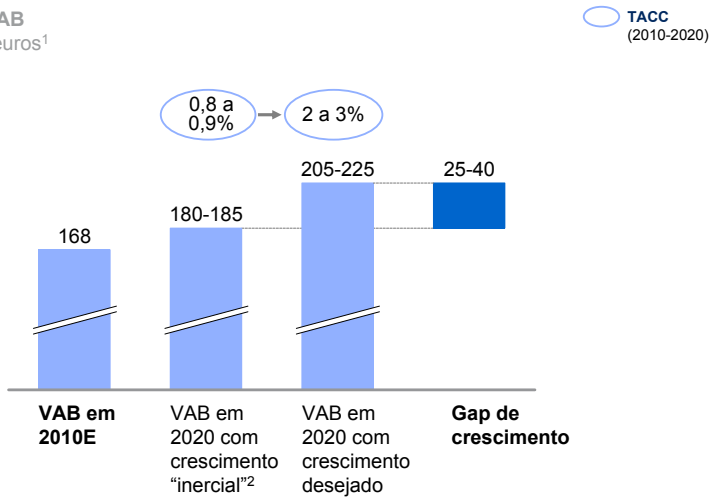
Num contexto em que não haja uma actuação profunda/estrutural sobre a economia, o crescimento ("inercial") do VAB situar-se-á entre 0,8 e 0,9 por cento ao ano (em linha com o crescimento histórico, entre 2000 e 2010, e com as estimativas de crescimento até 2015). Para um crescimento convergente na próxima década, i.e., para que Portugal possa aumentar o seu VAB a uma média de 2-3 por cento ao ano, será necessário identificar e desenvolver oportunidades adicionais face ao cenário de "crescimento inercial" da ordem dos 25-40 mil milhões de euros de VAB (ou seja, cerca de 15-23 por cento da actual base) – Figura 12.

Tal como mencionado anteriormente, essas oportunidades de crescimento terão de resultar maioritariamente de uma actuação sobre a balança comercial, em particular por um maior aprofundamento das relações com o exterior, atendendo ao nível elevado do consumo interno e do endividamento da economia portuguesa.

A materialização do objectivo de crescimento acima preconizado é exigente e ambiciosa, encontrando-se, no entanto, ao alcance de Portugal. O peso das exportações nacionais nas exportações mundiais em 2010 é marginal quando comparado.

Figura 12 **Crescimento actual vs crescimento saudável**

Evolução do VAB
Mil milhões de euros[1]

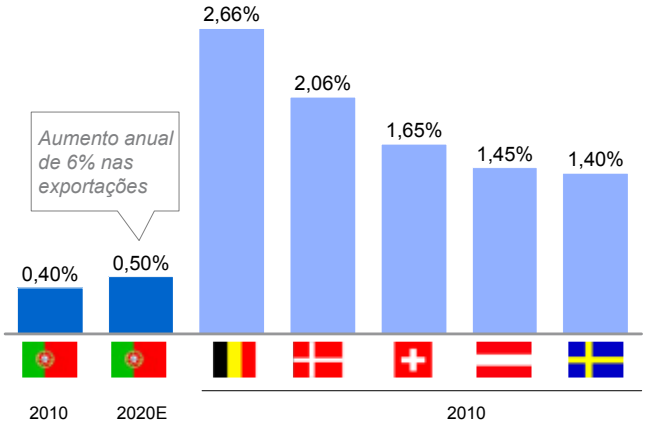


1 Valores a preços de 2010
2 Considerando crescimento histórico dos últimos 10 anos (TCCA de 0,905%) ou estimativas de crescimento até 2015 (TCCA 0,841%)

FONTE: Global Insight; FMI

Figura 13 **Quota mundial de exportações em 2010**

Normalização linear pela população



Nota: Estimativa de 2020 considera evolução mundial real prevista entre 2010 e 2020 (~4%/ano)

FONTE: FMI; International Trade Center; Global Insight

O crescimento real anual de 6 por cento nas exportações, entre 2010 e 2020, representaria "apenas" uma aproximação de Portugal em relação aos seus pares, atingindo uma quota de 0,50 por cento das exportações mundiais (Figura 13).

Da mesma forma, o deficit da balança comercial em 2010, evidente no rácio de importações sobre exportações de 1,23 vezes, contrasta com o excedente comercial verificado em países da mesma dimensão. Um crescimento anual de 6 por cento nas exportações entre 2010 e 2020, acompanhado por um crescimento anual de 1 por cento nas importações, permitiria alinhar Portugal com os outros países, chegando a uma situação de excedente comercial (0,8 vezes).

3. Agenda de crescimento actual

"Não há caminhos fáceis para quem é responsável"

in *Rosto Precário*, Eugénio de Andrade

3. Agenda de crescimento actual

Uma primeira via fundamental para abordar os desafios de crescimento do País, é, sem dúvida, a prossecução da agenda de reformas estruturais que está actualmente em curso e que constitui uma boa parte da nossa "agenda actual".

De facto, é sabido que na base dos problemas de competitividade e dos desequilíbrios actuais do País se encontra um conjunto de causas estruturais, associadas ao peso e ineficiência do Estado, a ineficiências próprias e deficits de produtividade de um conjunto de sectores domésticos chave e, finalmente, a uma legislação laboral que, em conjunto com os problemas anteriores, se tem traduzido numa evolução salarial muito superior à da nossa produtividade e, portanto, numa significativa perda de competitividade do País.

Neste contexto, torna-se evidente que a casa se terá de reconstruir a partir das suas fundações, pelo que é fundamental ressaltar que o programa de reformas actualmente em curso é prioritário e tem de continuar a ser abordado com toda a determinação. A este efeito, destacamos três vertentes.

I. Reforma da Administração Pública

O sector da Administração Pública é hoje caracterizado por um elevado nível de despesa, sem um reflexo directo na qualidade dos serviços prestados.

A nível da despesa, a economia portuguesa apresenta um peso elevado da Administração Pública comparativamente com outros países e com a média da União Europeia (contribuição da Administração Pública para o VAB de 9 por cento em Portugal vs 7 por cento na União Europeia), que é agravado pelas remunerações elevadas praticadas no sector (Figura 14).

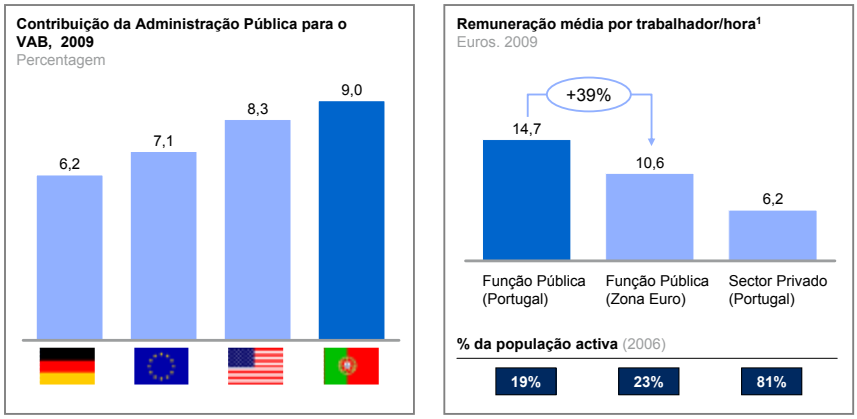
A remuneração média horária por trabalhador da função pública em Portugal é superior à da Zona Euro em quase 40 por cento (ajustado por PPC). Note-se que, em 2006, a Função Pública em Portugal representava 19 por cento da população activa vs 23 por cento na Zona Euro.

Estes dados não reflectem, contudo, o fenómeno da diferença nos perfis de qualificação: a base de pirâmide da força de trabalho é mais estreita no sector público, que tem uma porção substancialmente maior de técnicos face ao sector privado, inflacionando a diferença salarial entre os dois sectores.

A nível da qualidade dos serviços prestados, esta é reduzida quando comparada com outros mercados, em face da evolução negativa da competitividade global da prestação pública em Portugal[6]. Se, em 2005, a componente das "Instituições"[7] ocupava a 28ª posição do Índice de Competitividade Global, em 2011 caiu abruptamente para a 48ª posição, devido a factores como o excessivo peso da despesa e da regulamentação governamental, e ainda a ineficiência do enquadramento jurídico (por exemplo, na resolução de litígios). O saldo orçamental substancialmente deficitário, as taxas de poupança reduzidas face ao resto do mundo e a escalada insustentável dos níveis

Figura 14 **Peso do sector da Administração Pública na economia**

Elevado peso da administração pública … **… agravado por remunerações elevadas**



1 Salário médio da zona euro ajustado por paridades de poder de compra; salário médio/hora assumindo a carga horária legal (Portugal: 35 horas para a função pública e 40 horas para o sector privado; zona euro: 38 horas para a Função Pública)

FONTE: EU KLEMS; Eurostat; Banco de Portugal; Sindicato dos Quadros Técnicos do Estado

da dívida pública fizeram com que o ambiente macroeconómico sofresse uma deterioração de 16 posições (actualmente em 96º lugar do *ranking* mundial).

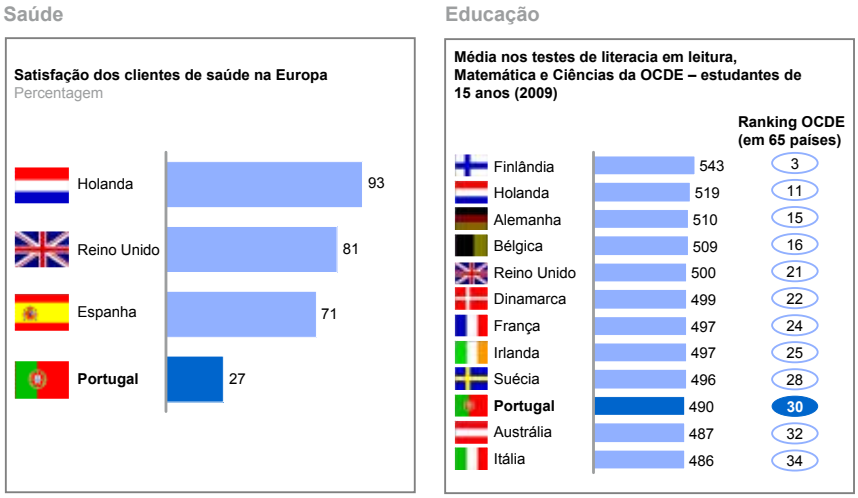
Portugal continua na cauda da União Europeia, tanto na prestação de serviços de saúde como de educação. Pouco mais de um quarto (27 por cento) dos utentes de saúde em Portugal está satisfeito com os serviços, uma percentagem muito aquém dos 71 por cento em Espanha, 81 por cento no Reino Unido e 93 por cento na Holanda. Em relação à educação, Portugal registou uma evolução positiva nos índices de escolaridade, embora continue a ocupar os lugares abaixo da média da União Europeia no *ranking* dos melhores resultados em leitura, Matemática e Ciências – 10ª posição, num total de 12 países. A distribuição de horas de escolaridade por idades difere da distribuição média na UE: Portugal apresenta mais horas de escolaridade nas idades mais jovens e menos horas de escolaridade nas idades pré-universitárias. Além das diferenças na carga horária, subsiste uma subexposição a matérias de Matemáticas e Ciências e uma sobreexposição a matérias de Artes (Figura 15).

Por fim, a qualidade do sistema de justiça também se encontra abaixo da média da UE e da OCDE. Apesar dos fortes investimentos efectuados e do elevado grau de informatização do sistema, não se tem registado uma evolução significativa da eficácia do mesmo nos últimos anos. O nível de serviço encontra-se igualmente abaixo do par, como o demonstra a demorada resolução de casos litigiosos (cerca de 449 dias, em média, vs cerca de 135 dias na Áustria, 261 em Espanha e 262 em França).

Face a este contexto, será necessário reestruturar o Estado e orientá-lo não só para uma maior qualidade e eficiência no provisionamento dos bens essenciais, mas também para ser um catalisador da competitividade das empresas. Este objectivo passa por vários eixos de actuação (parte deles já concretizados através das medidas previstas no memorando da Troika), nomeadamente actuar transversalmente para importar uma lógica de gestão por objectivos para o Estado, e promover

Qualidade relativa da prestação de serviços públicos

Figura 15



FONTE: OCDE PISA Results 2009; OCDE Health Data 2009

simultaneamente uma eficiência e eficácia em áreas de maior peso e/ou impacto na competitividade, designadamente licenciamento e ordenamento, justiça, infra-estruturas, educação e saúde.

A melhoria do funcionamento do sistema judicial é uma das áreas de enfoque do memorando da Troika, que define várias directrizes de acção. O memorando propõe a redução da morosidade do sistema através da instituição de mecanismos de monitorização dos processos, a definição de um plano para eliminar processos pendentes e a facilitação de mecanismos de resolução extra-judiciais como medidas para a revitalização do sistema.

A Educação é igualmente uma das áreas visadas pelo memorando. Prevê-se a instituição de um sistema rigoroso de avaliação de resultados, a apresentação de um plano de acção para melhorar a qualidade dos serviços do ensino secundário e de um plano de acção que garanta o reforço da educação e formação profissional.

Está previsto que o sector da Saúde seja submetido a uma reforma em profundidade, em especial no que se refere à sua estrutura de financiamento – tanto do lado dos custos, como do das receitas. As actuais categorias de isenção serão revistas e o aumento das taxas moderadoras do Serviço Nacional de Saúde entrará já em vigor a partir de 1 de Janeiro de 2012. Pretende-se que os custos com os subsistemas de saúde de que os funcionários públicos beneficiam (ADSE, ADM e SAD) sejam reduzidos através do decréscimo das comparticipações da entidade empregadora e ainda que as deduções fiscais relativas a despesas com saúde sejam drasticamente reduzidas. Estima-se que estas medidas, caso sejam implementadas e complementadas por actuações a outros níveis aqui não referidos (sector farmacêutico, cuidados de saúde primária, etc.), permitam uma redução das despesas em cerca de 375 milhões de euros na área da Saúde.

O Sector Empresarial do Estado (SEE) tem contribuído significativamente para o deficit orçamental e está compreendido no âmbito das reformas do memorando da Troika. O memorando estipula que os custos operacionais do sector deverão ser globalmente reduzidos em 15 por cento até ao final de 2011, face aos valores registados em 2009, tornando-se simultaneamente a política de endividamentos mais restrita. Adicionalmente, está prevista uma revisão das estruturas tarifárias vigentes, de modo a conseguir reduzir o grau de subsidiação actualmente registado. Até que a avaliação das operações e situação financeira do SEE esteja concluída, não se procederá à criação de empresas públicas adicionais (a nível da administração central).

A governação no SEE será reforçada em linha com as melhores práticas internacionais, com vista a reduzir ineficiências. Os cargos dirigentes serão reduzidos no mínimo em 15 por cento, e as admissões de novos trabalhadores na Administração Pública serão cerceadas.

A nível dos transportes públicos, antecipa-se a apresentação de um Plano Estratégico que inclua uma avaliação do actual sistema (por exemplo, capacidade existente, previsão da procura e projecção dos fluxos de tráfego) e medidas concretas para a integração dos serviços ferroviário, marítimo e aéreo. Um dos objectivos do plano passaria ainda pela racionalização da rede, incentivando a redução dos custos de transporte e garantindo a sustentabilidade financeira das empresas a operar no sector. Pretende-se que a rede ferroviária seja alvo de uma racionalização, que incluiria a privatização da sua actividade de carga (CP carga) e de algumas linhas suburbanas, bem como de uma revisão do regime tarifário. Também se prevê a aceleração do processo de privatização da companhia aérea estatal (TAP).

II. Aumento da competitividade na prestação do sector privado

Portugal apresenta níveis de produtividade muito inferiores áqueles verficados noutros congéneres europeus. De facto, grande parte da população activa (cerca de 93 por cento) está concentrada em sectores nos quais o gap de produtividade face aos congéneres europeus é muito significativo, chegando a 50 por cento nos sectores de Madeira/Cortiça, Retalho e Têxtil.

É impreterível inverter este panorama adverso, assegurando que o conjunto de sectores domésticos se torna produtivo e competitivo. As distorções competitivas provocadas pela informalidade têm de ser eliminadas e o enquadramento regulatório e concorrencial equilibrado. Adicionalmente, existem sectores sobre os quais se prevê que haja uma actuação diferenciada (por exemplo, Financeiro, Energia), com o intuito de escalar o papel estruturante que desempenham na promoção do crescimento e da competitividade global da economia.

O memorando de entendimento da Troika define que se irá reforçar o combate à fraude e evasão fiscais, o que poderia resultar num aumento das receitas de pelo menos 175 milhões de euros em 2012, embora não pormenorize esta iniciativa.

Os direitos especiais do Estado em empresas privadas já foram eliminados – *golden shares*, em particular. Na área da regulação e supervisão do sector bancário as medidas centram-se em assegurar a estabilidade da banca nacional e dar início a

uma desalavancagem gradual e ponderada, através da definição periódica de rácios de alavancagem e da monitorização da solvabilidade e liquidez do sistema financeiro. Todos os grupos bancários sob a supervisão do Banco de Portugal foram instruídos para alcançarem um rácio de capital *core Tier* 1de 9 por cento até finais de 2011.

No mercado de bens e serviços, estão previstas medidas de promoção da concorrência e de um enquadramento regulatório mais favorável em vários sectores. Espera-se que liberalização do mercado da energia (electricidade e gás) seja concluída, compreendendo a eliminação das tarifas reguladas de electricidade e a assumpção de iniciativas com as autoridades espanholas, no sentido de eliminar a dupla tarifação no mercado do gás natural (acelerando o estabelecimento de um mercado ibérico operacional). No sector das telecomunicações, prevê-se que a promoção da concorrência passe por diferentes vertentes: adopção de medidas que reduzem as barreiras à entrada no mercado das comunicações fixas e lançamento de um novo concurso para determinar fornecedores de serviços universais, entre outras.

Por fim, antecipa-se a adopção de legislação específica no sector dos Serviços, implementando a Directiva dos Serviços na sua íntegra. Está previsto que o número de profissões reguladas seja reduzido e o seu acesso e exercício por profissionais qualificados e estabelecidos na União Europeia liberalizado. A reforma de simplificação abrangeria esforços, tais como o alargamento de procedimentos online do Balcão Único para todos os sectores abrangidos pela Directiva dos Serviços e a operacionalização do "Licenciamento Zero" para o sector do Comércio a Retalho e dos Restaurantes e Bares.

III. Flexibilização das condições de trabalho

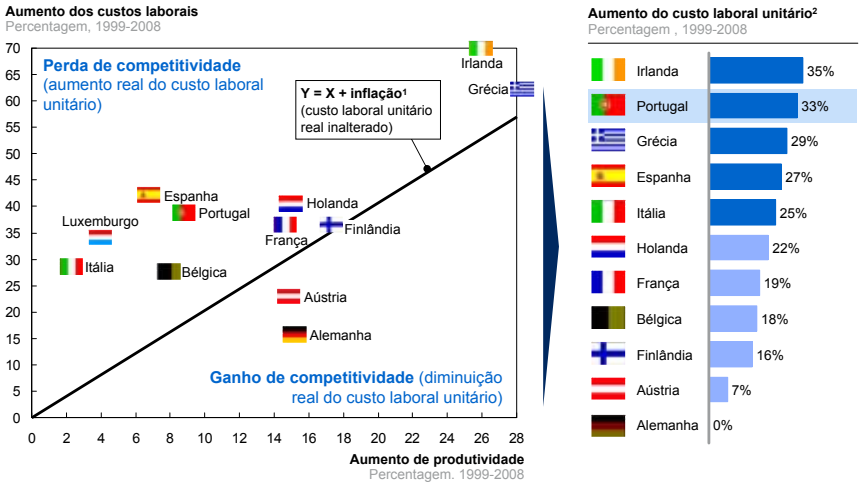
Está largamente demonstrado que existe uma relação inversa entre a regulação do mercado de trabalho e o crescimento da produtividade: países com menores níveis de rigidez do mercado de trabalho apresentavam, em finais da década de 90, em geral, uma diferença substancialmente maior nas taxas de crescimento da produtividade total entre 1990-1998 e 1980-1990, face a países com mercados de trabalho altamente regulados.

Portugal testemunhou um aumento dos salários superior à produtividade, traduzindo-se numa erosão da competitividade, já que se registou um aumento real do custo laboral unitário (Figura 16).

Enquanto o aumento absoluto dos custos laborais entre 1999-2008 (cerca de 38 por cento) foi dos mais elevados da União Europeia (cerca de 42 por cento em Espanha, 41 por cento na Holanda e 40 por cento na Finlândia e 16 por cento na Alemanha), o aumento absoluto da produtividade (inferior a 10 por cento) foi dos mais reduzidos a nível europeu (superior ao de Itália, Luxemburgo, Espanha e Bélgica), mas aquém dos crescimentos de cerca de 15 por cento na Alemanha e Holanda, e cerca de 17 por cento na Finlândia. Efectivamente, o aumento do custo laboral unitário de 33 por cento, entre 1999 e 2008, foi o segundo mais elevado da UE-12 (apenas atrás da Irlanda – 35 por cento), o dobro do registado na Finlândia, e quase o quíntuplo do registado na Áustria.

A rigidez do sistema laboral português – próxima da de Espanha, ou da França, mas muito acima da do Reino Unido ou Estados Unidos – e os elevados custos de rescisão

Figura 16 **Evolução dos custos laborais e da produtividade**



1 O declive da recta é baseado no Índice de Preços ao Consumidor para todos os bens na Zona Euro (2008 vs 1999)
2 Rácio entre o custo laboral total e o produto real; no caso da Grécia o valor foi extrapolado com base nos anos de 2000-2008

FONTE: OCDE; EIU

tornam a prestação privada menos competitiva. No índice de *Doing Business* do Banco Mundial, que avalia o enquadramento regulatório, Portugal ocupa o 48º lugar no *ranking* geral (vs 42º em 2005), com algumas rubricas muito desfavoráveis (112º no licenciamento de construção e 171º em contratações e despedimentos), tendo, em particular, registado um custo de rescisão médio nacional de cerca de 97 semanas de salários, em contraste com as cerca de 22 semanas no Reino Unido, 32 em França, 56 em Espanha, e 0 nos Estados Unidos.

O programa Simplex permitiu uma melhoria muito significativa no tempo médio de constituição de empresas (de 78 para 6 dias) e no custo de abertura das mesmas (de 14 por cento para 7 por cento do PIB per capita). No entanto, este último mantém-se num patamar elevado face a outros países (1 por cento do PIB nos EUA, França, Reino Unido e Irlanda, e 5 por cento na Alemanha).

Do ponto de vista económico, a rigidez laboral cria ineficiências que limitam o crescimento. A eliminação destas ineficiências tem lugar única e exclusivamente no caso em que se assegurem as condições laborais necessárias para uma adequação dos salários à produtividade, designadamente no que se refere às leis laborais e contratação colectiva, à protecção ao desemprego e rendimento mínimo, às reformas, pensões e segurança social e ainda à imigração.

A legislação de protecção do emprego é encarada pela Troika como uma área que requer mudanças importantes. Está prevista a reforma no sistema de compensações por cessação de trabalho, com uma etapa intermédia de alinhamento das condições para as actuais contratações com as alterações implementadas e, numa fase final, o alinhamento com a média europeia. Adicionalmente, prevê-se a definição de um regime legal para utilização do banco de horas, sem necessidade de previsão em convenção colectiva. A fim de materializar estas medidas, será importante a atribuição de carácter imperativo às alterações legislativas consubstanciadoras dos aspectos acima

enunciados, em tudo o que se mostre contrariado por instrumento de regulamentação colectiva de trabalho ou contrato individual de trabalho (IRCT). Finalmente, prevê-se que os casos previstos de despedimento por justa causa sejam reformulados através do alargamento do âmbito do conceito de "inadaptação do trabalhador" (por exemplo, objectivos não cumpridos por responsabilidade do trabalhador), do relaxamento da ordem de despedimentos por extinção do posto de trabalho (vs ordem preestabelecida de antiguidade) e consequente remoção da obrigação de transferência.

Está igualmente previsto que o sistema de prestações de desemprego passe por uma reforma em profundidade, da qual se destacam as seguintes medidas: limitação da duração máxima do subsídio de desemprego em 18 meses e redução do mesmo para 2,5 vezes o Indexante de Apoios Sociais; redução do período contributivo necessário para aceder ao subsídio de desemprego de 15 para 12 meses; alargamento da elegibilidade para o subsídio de desemprego a trabalhadores independentes em categorias bem definidas e que prestam serviços regulares a uma empresa.

Finalmente, espera-se também que seja promovida a flexibilidade dos regimes de tempo de trabalho, que seja revista em baixa a compensação de horas extraordinárias e que os ajustamentos salariais tenham lugar, em linha com os níveis de produtividade das empresas, com vista a aumentar o perfil competitivo das mesmas.

Em consonância com o acima descrito, foram já implementadas pelo Governo medidas no sentido de flexibilizar o mercado laboral, por exemplo, o corte nas indemnizações por despedimento, abrangendo os novos contratos de trabalho (celebrados a partir de 1 de Novembro de 2011, com a intenção de que posteriormente se aplique a todos os contratos de trabalho), de 30 para 20 dias da retribuição-base por ano de antiguidade – com um tecto máximo de 12 salários no valor total da compensação.

4. “Agenda ampliada” – um plano de crescimento para Portugal

"Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o Mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades"

Luís Vaz de Camões

4. "Agenda ampliada" – um plano de crescimento para Portugal

Não obstante os esforços em curso serem condição *sine qua non* para ultrapassar os desafios actuais, os mesmos não aparentam ser suficientes para assegurar a desejada dinâmica de crescimento. Na verdade, a acumulação no tempo das deficiências estruturais identificadas, teve como efeito induzido a subsistência de um tecido industrial que, em particular quando se pensa no desafio de capturar procura externa, apresenta debilidades muito importantes. Estas debilidades são bem conhecidas e incluem (1) uma forte orientação sectorial a actividades domésticas, (2) uma excessiva fragmentação que dificulta sobremaneira a afirmação em mercados externos, (3) uma ênfase em actividades de valor reduzido que tornam extremamente difícil a concorrência em preço com países de mão-de-obra barata, e (4) um deficit de empreendedorismo e inovação muito significativos.

Estas debilidades estão já também amplamente documentadas, pelo que não é mister deste relatório incidir sobre as mesmas. No entanto, é importante sim ressaltar que ainda que as mesmas se possam justificar pelos problemas estruturais acima aduzidos, a sua própria existência também se transformou no tempo, tornando-se uma restrição estrutural importante ao nosso desejado crescimento.

É neste contexto que se torna necessário dispor de um plano que permita incidir directamente sobre as mesmas, ou obviar algumas das suas consequências, naquilo que denominaríamos uma "agenda ampliada".

A intuição fundamental da proposta que a seguir se desenvolve é a de que, apesar das debilidades acima comentadas, existem oportunidades e capacidades em Portugal para abordar com êxito este desafio e que falta um plano que, tendo entendido essas oportunidades e capacidades, se enfoque em trabalhar as restrições activas para a sua captura. A nosso ver, esse plano deveria contemplar as seguintes três vertentes de acção (Figura 17):

a. O reconhecimento de que existem oportunidades significativas de crescimento externo em mercados-chave e o *consequente desenvolvimento de um plano de acção concertado para esses mercados*.

b. O reconhecimento de que existem capacidades sectoriais muito relevantes para o crescimento externo e o *consequente desenvolvimento de planos de actuação sectorial para esse crescimento*.

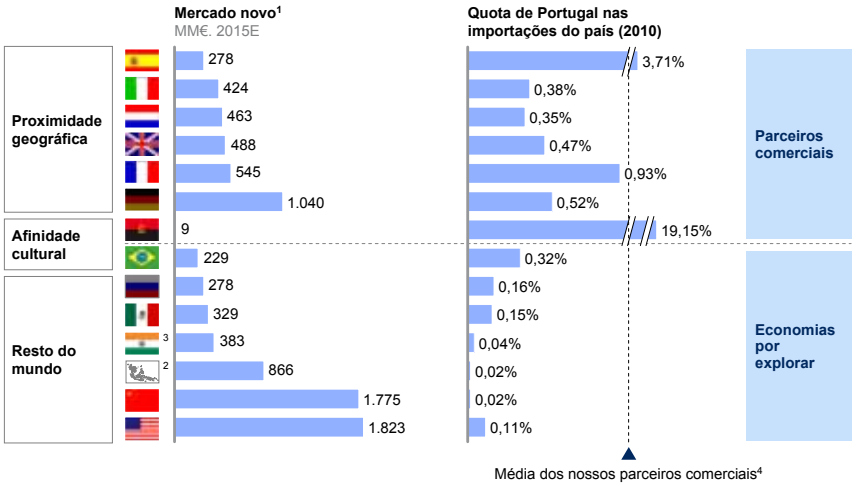
c. Finalmente, o *desenvolvimento de um conjunto de políticas e actuações transversais para o reforço e apoio ao tecido empresarial* nacional na captura dessas oportunidades.

Figura 17 **"Agenda ampliada" – actuações para a promoção do crescimento externo**

4.1. Plano de acção nos mercados externos

Existe um elevado potencial de crescimento externo. De facto, o peso dos principais produtos exportados por Portugal nas importações das economias que vão registar maior crescimento económico nos próximos anos é absolutamente marginal e muito inferior ao peso registado nos nossos mercados de expansão natural (onde também parecem existir oportunidades relevantes). No conjunto, identificamos cerca de 14 mercados-chave (pela sua contribuição para o mercado de importação "novo" a nível global), onde subsistem oportunidades significativas de expansão para Portugal. Estes mercados são divisíveis nos seguintes dois grupos (Figura 18):

Potencial de exploração em mercados externos Figura 18



1 Importações totais em 2010 multiplicadas pelo crescimento real das importações anual estimado para o país entre 2011 e 2015
2 Abordagem numa lógica de plataforma regional – inclui Indonésia, Singapura, Malásia e outros
3 Estimativa com base nas importações em 2009, já que os dados para 2010 estão incompletos
4 Excluindo Angola

FONTE: International Trade Center; Economist Intelligence Unit

- *Mercados por explorar*, que na verdade comportam uma parte desproporcional do "mercado novo" a nível mundial e onde Portugal tem uma presença absolutamente marginal. Neste grupo incluímos países como Estados Unidos, China, Índia, Brasil[8], países da ASEAN[9], e outros.

- *Parceiros comerciais*, grupo em que incluímos todos aqueles que têm sido nossos parceiros tradicionais e onde, ainda assim, se verificam assimetrias de penetração relevantes que indiciam tanto oportunidades de crescimento (por exemplo, Alemanha, Inglaterra, Holanda, Itália), como necessidades de defender e/ou alavancar ainda mais a nossa já forte presença (França, Espanha, Angola).

Estima-se que os "parceiros comerciais" representem em 2015, a preços de 2010, um potencial de 3.247 biliões de euros de potencial mercado total de importações,

ao passo que se perspectiva que as "economias por explorar" respondam por um impressionante potencial de 5.684 biliões de euros, sendo por isso o grupo mais atractivo, sem prejuízo da importância dos "parceiros comerciais".

A escala doméstica e/ou a localização periférica na Europa não deveria constituir um obstáculo ao aprofundamento dos mercados-chave. De facto, o peso que as exportações portuguesas detêm no PIB do mercado dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) como um agregado e no PIB do mercado norte-americano é muito inferior ao observado para os seus pares europeus em qualquer uma destas geografias. Se a Bélgica, Suíça, Suécia e Dinamarca tivessem a mesma dimensão que Portugal, medida pela população (normalização linear), a relevância das suas exportações seria notavelmente superior à de Portugal, quer para o PIB dos BRIC, quer para o PIB dos EUA (Figura 19).

No conjunto, e a título estimativo, realizámos um exercício de quantificação que demonstra que objectivos de captura de quota relativamente modestos, no conjunto de economias-chave identificadas acima, nos poderiam aproximar, já de forma muito clara, ao limiar inferior do objectivo de crescimento global definido de forma aspiracional no início deste relatório – 25 mil milhões de euros de VAB adicional até 2020 (Figura 20).

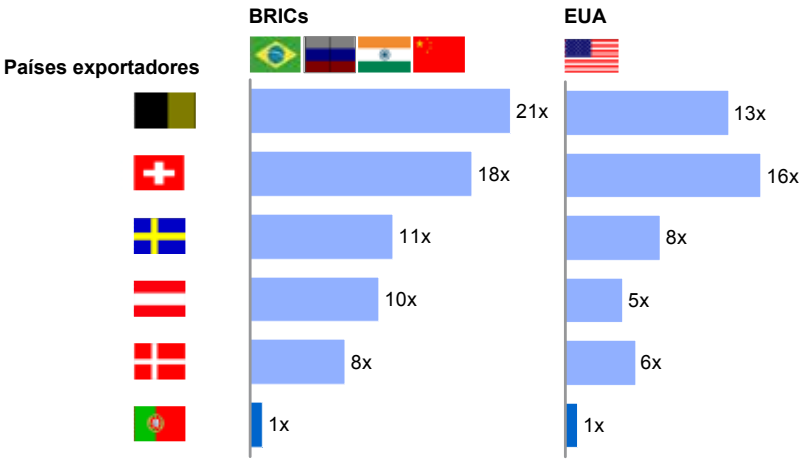
Uma análise ao perfil das exportações portuguesas, em particular no que se refere aos mercados de destino seleccionados, revela que, para muitos dos principais produtos exportados por Portugal, existem mercados cuja exploração está ainda subaproveitada face à "quota natural" que Portugal detém na respectiva área geográfica em que esses mercados se inserem. Como já aqui referido, a proximidade geográfica, cultural e de relacionamento, assumem um papel decisivo nas relações estabelecidas com os vários parceiros comerciais, pelo que, para efeitos deste exercício, a quota das exportações portuguesas nas importações dos mercados europeus é comparada com a quota nas importações efectuadas pela Europa como um todo, enquanto a quota em

Figura 19

Benchmark do peso das exportações nos mercados-chave

ILUSTRATIVO

Peso das exportações no PIB do país de destino normalizado pela população
Múltiplos, 2010

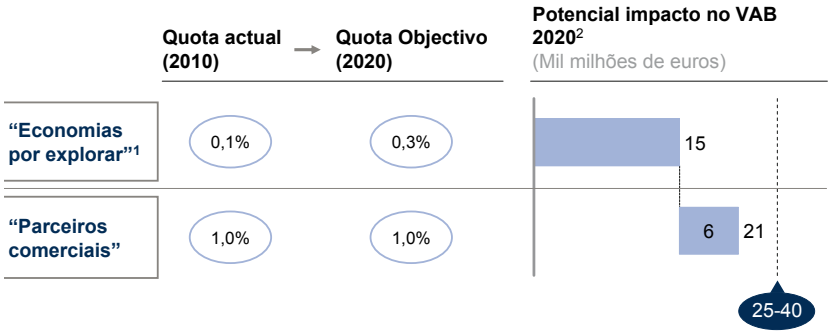


FONTE: EIU; McKinsey Global Institute

Potencial impacto do plano de acção externa nos mercados-chave

ESTIMATIVA

Figura 20

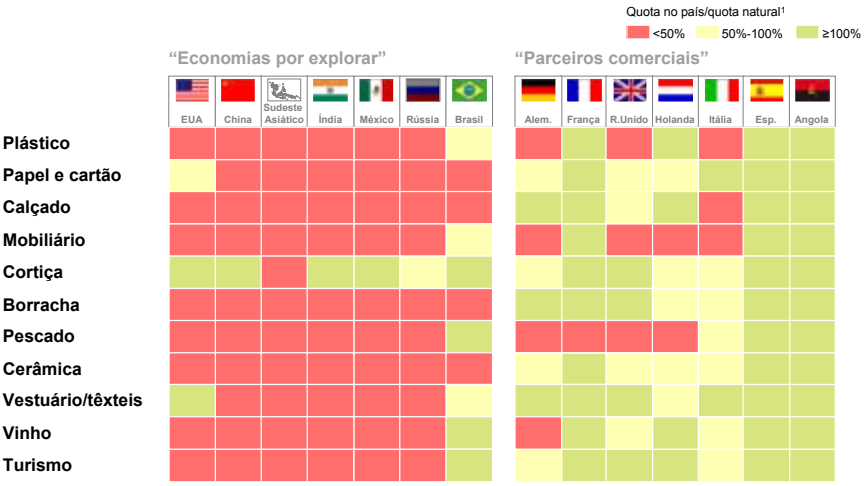


1 Alinhamento de Portugal com quota de exportação média de países de dimensão semelhante (Suécia, Bélgica, Rep. Checa, Suíça, Hungria e Áustria) nesses mercados, normalizado linearmente pelo PIB per capita
2 Valores a preços de 2010.
Nota: Valores aproximados

FONTE: International Trade Center; FMI – World Economic Outlook 2011

Quota das exportações portuguesas no total das importações dos mercados-chave, por produto (%). 2010

Figura 21



1 Os países europeus são comparados com a quota nas importações exclusivamente da Europa; países não europeus comparados com quota mundial (incluindo Europa)

FONTE: International Trade Center; Countries of the World

países fora da Europa é comparada com a quota nas importações mundiais (sem excluir a Europa) – existindo, portanto, uma "quota natural" de referência para cada país – Figura 21.

O desempenho registado nos dois grupos de mercados é consistente com os resultados que seriam de esperar, dada a sua própria definição. Para o conjunto de

países inseridos no grupo das "economias por explorar", existe um gap substancial da quota das exportações portuguesas face à respectiva quota "natural" (abaixo de 50 por cento deste valor) para virtualmente todos os produtos7, o que reflecte a fragilidade da presença portuguesa nestas geografias. A presença nos mercados asiáticos é muito marginal, com as exportações, em geral, a exibirem quotas perto de 0 por cento. Note-se, porém, que o Brasil regista gaps positivos para a cortiça, o pescado, o vinho e o turismo. Tendo em consideração o elevado grau de afinidade cultural que Portugal partilha com o Brasil, é natural que este mercado esteja mais bem explorado do que os restantes, que fazem parte das "economias por explorar"; ainda assim, está muito aquém do seu potencial.

Por outro lado, o grupo dos "parceiros comerciais", todo ele composto por países europeus (e Angola), demonstra resultados opostos. A performance está em linha com ou acima da "quota natural" de referência (quota na Europa, quota mundial para Angola) para a maior parte dos produtos. Os plásticos, o mobiliário, o pescado, a cerâmica e o vinho são os produtos com o desempenho mais fraco, pelo que têm maior potencial de actuação e captura de oportunidades. Para a Alemanha, o Reino Unido e a Itália o nível de exportações é variável, em função dos produtos, com as exportações portuguesas a registarem gaps consideráveis em mais de metade dos 11 produtos seleccionados. Por outro lado, os mercados espanhol, angolano e francês destacam-se pela positiva, o que não significa que possa haver inércia na sua exploração. Angola regista os diferenciais positivos mais elevados, face à respectiva quota regional, para todos os produtos à excepção do vestuário/têxteis e da cortiça (ultrapassada por Espanha), destacando-se os seguintes produtos: vinho, papel e cartão, mobiliário, e cerâmica, que apresentam gaps positivos de 63, 45, 39 e 34 pontos percentuais, respectivamente. O facto de Portugal ser o maior fornecedor do mercado angolano, ao responder por quase um quinto do valor das suas importações, valida estes resultados. O desafio será o de acompanhar o crescimento acelerado que se estima para a economia angolana.

Portugal não tem conseguido concentrar os seus esforços de exportação na direcção mais favorável. Esta análise evidencia bem a necessidade de reorientar as exportações portuguesas para um conjunto bem definido de mercados-chave, impondo uma mudança face à estratégia actual, que não está necessariamente alicerçada numa lógica de prioritização e esforço direccionado.

a) Economias por explorar

Estados Unidos da América

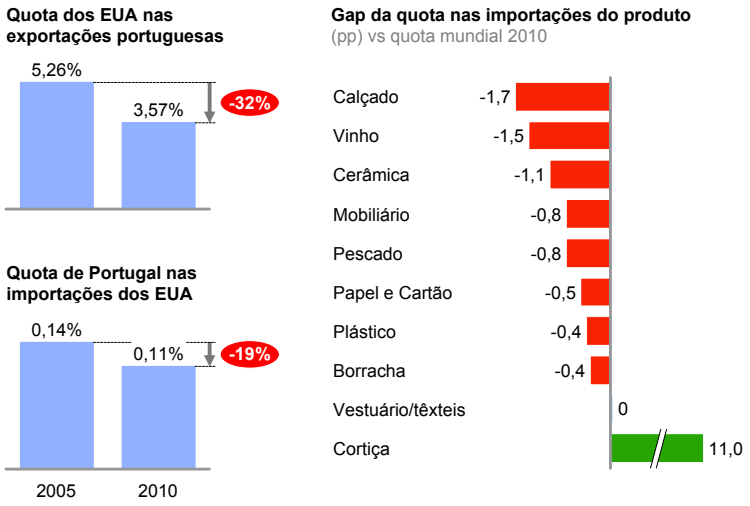
O mercado norte-americano é uma autêntica rampa de lançamento para virtualmente qualquer país. Penetrar neste exigente mercado implica dar um importante passo em direcção à conquista de outros mercados externos relevantes. Naturalmente que uma relação bem sucedida com o maior importador do mundo é, em si, um marco, nunca devendo ser encarada exclusivamente como um simples meio de acesso. Os Estados Unidos são a maior economia do mundo, detendo actualmente uma quota de 12,8 por cento das importações mundiais de bens e serviços e constituindo, por si só, a fonte de quase 19 por cento do crescimento mundial estimado para 2020.

Os EUA são o oitavo destino das exportações portuguesas e o segundo quando se trata de exportações para fora da União Europeia, respondendo por 3,56 por cento do valor das exportações nacionais em 2010. Por outro lado, Portugal mantém uma reduzida

quota de mercado das importações dos EUA, com tendência decrescente, tendo passado de 0,14 por cento, em 2005, para 0,11 por cento, em 2010. Este mercado é um dos maiores importadores mundiais de qualquer um dos produtos mais exportados pela economia nacional, o que não impede o desempenho português nesta geografia de estar muito abaixo daquela que seria a sua "quota natural" na maioria dos produtos (Figura 22).

Portugal nos Estados Unidos da América

Figura 22



FONTE: International Trade Center

É possível encontrar alguns exemplos de empresas portuguesas que estão já a concentrar-se no mercado norte-americano. No âmbito dos sectores transaccionáveis, o grupo Sovena afigura-se como líder de mercado no fornecimento de azeite para marcas de distribuição. A empresa é, aliás, a maior proprietária de olivais a nível mundial, tendo dado início a um importante processo de integração vertical (detém já duas fábricas de cominuição e extracção de azeite) que trará vantagens a nível de custos e garantia de qualidade do produto, ao permitir uma proximidade/acompanhamento substancialmente maior de todo o processo produtivo.

Empresas fornecedoras de serviços tipicamente tidos como "locais" também têm sido bem sucedidas. A EFACEC inaugurou, em Abril de 2010, uma fábrica de transformadores no Estado da Georgia e, até 2014, vai fornecer 900 carregadores rápidos de veículos eléctricos a uma empresa norte-americana. A EDP Renováveis localizou uma parte significativa da sua produção energética nos Estados Unidos, e a construção de Meadow Lake no Estado de Indiana, a ser concluída em 2012, resultará no maior parque eólico do mundo.

Existem formas de colaboração que podem ser exploradas com este parceiro comercial. Alavancando o *know-how* e as parecerias já existentes, Portugal pode aprofundar o relacionamento enquanto fornecedor e consultor técnico de excelência no sector das Energias Renováveis (em particular eólicas). É importante expandir e

promover a presença dos produtos tradicionais portugueses. O calçado, o vinho, a cerâmica, o mobiliário e o pescado são alguns dos sectores com maior potencial neste mercado.

O fluxo turístico norte-americano com destino a Portugal representava 2,2 por cento do total em 2010, com o número de viagens realizadas por turistas norte-americanos a crescer a um ritmo anual médio de 8,1 por cento entre 2005 e 2010. A manutenção ou melhoria desta tendência crescente implica desenvolver Portugal como um destino turístico de referência, para lazer temporário ou residencial.

China

A economia chinesa dispensa apresentações, sendo um dos grandes motores de crescimento económico a nível global – prevê-se que a China seja responsável por 22 por cento do crescimento económico mundial para o período de 2010 a 2020. Em 2020 estima-se que a população urbana da China atinja cerca de 850 milhões de habitantes. Com a evolução e desenvolvimento das principais cidades chinesas e a consequente concentração da procura, a oportunidade nesta economia implicará aproveitar espaços menos desenvolvidos ou nichos específicos potenciados pelo aumento do poder de compra da classe média chinesa. É necessário ter em mente que, com a aproximação dos padrões ocidentais de riqueza, vem também a convergência nos padrões de consumo.

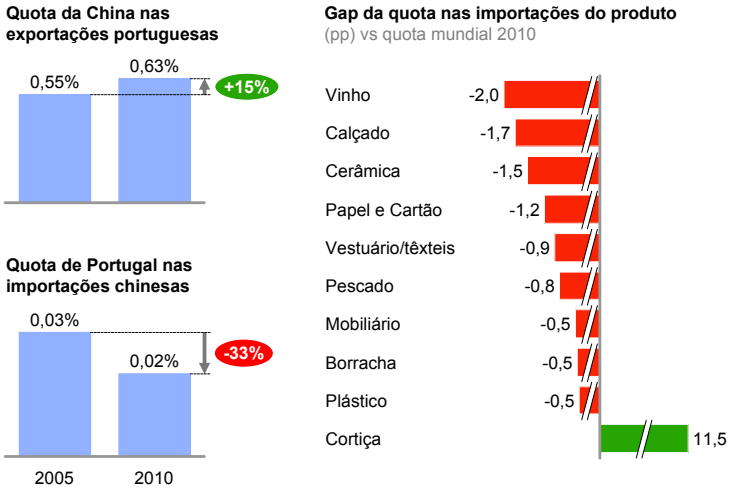
A importância da China enquanto mercado receptor das exportações portuguesas aumentou significativamente na última década, com a quota da China nas exportações portuguesas a triplicar entre 2001 e 2010 – aumentou de 0,22 por cento para 0,63 por cento neste período –, o que corresponde a um crescimento médio anual de 12,2 por cento. Importa lembrar, contudo, que a base de partida era muito reduzida, o que pode dar lugar a interpretações excessivamente optimistas, realçado pelo facto de, apesar de todo este crescimento, Portugal ter perdido quota no conjunto das importações chinesas (de 0,03 por cento, em 2005, para 0,02 por cento, em 2010) – Figura 23.

Perante a saturação a que se tem assistido das principais cidades chinesas (como Shangai e Pequim), uma via possível para aproveitar esses nichos seria a entrada na grande distribuição e comércio de bens de consumo, com enfoque em cidades *tier* 2 e *tier* 3, e com abordagem regional específica para captura de mercado. Estas zonas de desenvolvimento intermédio vão assistir a um aumento significativo do nível de rendimentos e de sofisticação dos seus habitantes, gerando uma oportunidade significativa nas áreas da distribuição e retalho. Actualmente, a presença de grandes cadeias de distribuição é muito reduzida, podendo potenciar o surgimento de operadores com enfoque regional, procurando oportunidades para exportar o *know- how* e a "tecnologia" relacionados com as vendas a retalho (Figura 24 e Figura 25).

Considerando a elevada apetência da população chinesa pelo consumo de bens de luxo ou de elevada qualidade, como demonstra a intensa presença de marcas de luxo com estruturas de distribuição própria, outra oportunidade poderia residir na comercialização de bens de consumo *branded/high quality* (segmento alto/ qualidade), alavancando *know-how* nacional (têxtil/calçado e bens alimentares, tais

Portugal na China

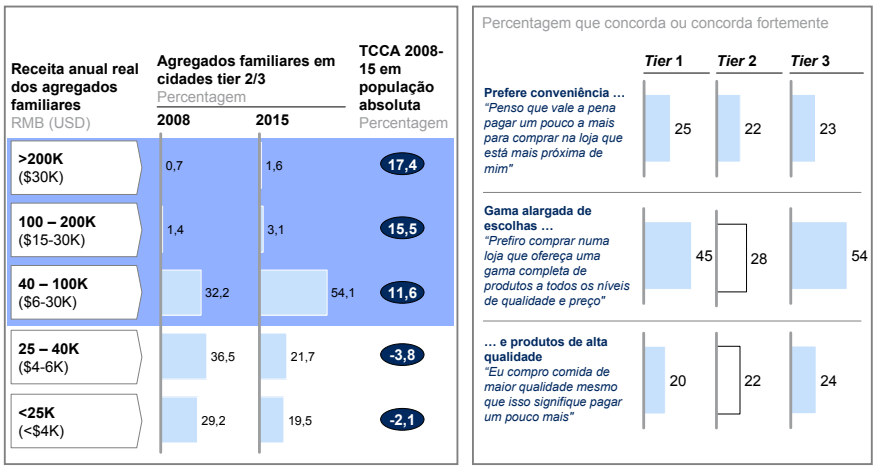
Figura 23



FONTE: International Trade Center

Aumento significativo do nível de rendimentos e de sofisticação dos habitantes nas cidades *tier* 2 e *tier* 3

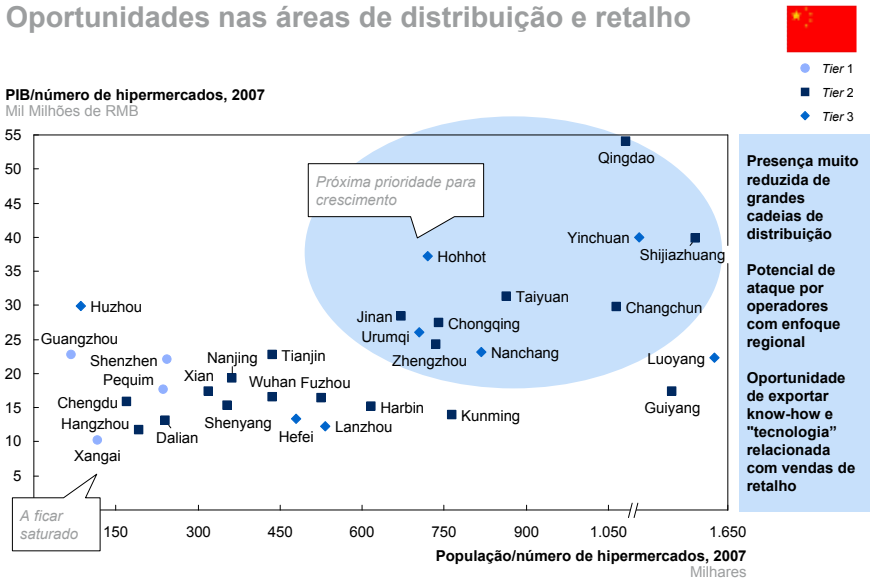
Figura 24



FONTE: Análise do McKinsey Global Institute

como os vinhos), eventualmente com potencial de exploração de produção local. Uma terceira via de exploração da oportunidade na China consistiria em integrar *players*/ fornecedores chineses na cadeia de valor de produtos portugueses. Desta forma, pelo acesso a meios de produção de custo reduzido, as empresas portuguesas poderiam aproveitar a sua presença no mercado chinês para reforçar a competitividade nesse mercado e noutros mercados de exportação relevantes.

Figura 25 **Oportunidades nas áreas de distribuição e retalho**



1 Nanning ajustou a estrutura de administração da cidade em 2007 e mudou a definição para medir a sua população urbana

FONTE: Relatório de analistas; Estatísticas nacionais; Pesquisa em literatura especializada

Acompanhando a tendência mundial, os consumidores chineses estão cada vez mais conscientes do papel que a alimentação desempenha para a sua saúde. Neste contexto, o azeite é um dos produtos alimentares cuja procura na China mais se tem expandido. A geomorfologia do país, assim como as lacunas nos recursos tecnológicos, restringem o potencial de produção interna de azeite, obrigando a que a China se volte para o exterior, de modo a satisfazer a procura por este produto. As importações de azeite cresceram exponencialmente nesta última década – a taxa anual média de crescimento da quantidade (toneladas de azeite) importada supera os 60 por cento, entre 2001 e 2010. Os grandes produtores mundiais como a Espanha, Itália e Grécia, identificaram esta oportunidade e colocaram já muitas marcas no mercado chinês.

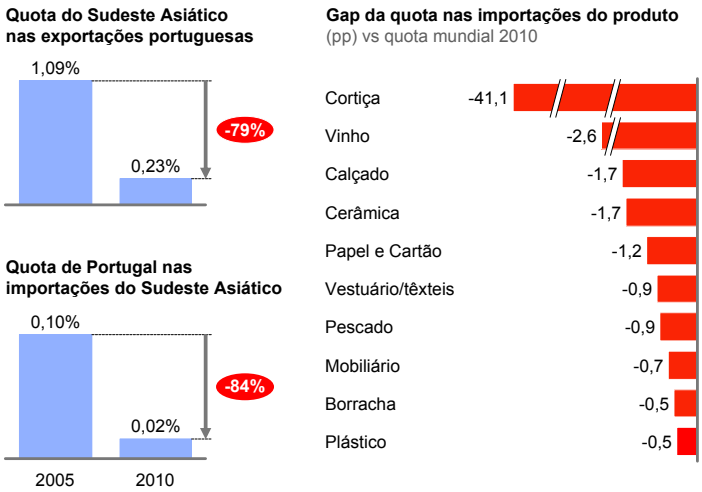
A marca Gallo começou a exportar azeite (sobretudo categoria *gourmet*) para a China em 2009. Também a Casa Anadia, produtora de azeite virgem extra, está agora a entrar no mercado chinês, com uma aposta semelhante na exportação de produtos de grande qualidade (azeites de Denominação de Origem Protegida). Outras empresas de sectores transaccionáveis que já têm presença na China incluem nomes como a Porcel (indústria de porcelanas) ou a Amorim Revestimentos.

Sudeste Asiático

O mercado do Sudeste Asiático engloba Singapura, Indonésia, Malásia, Vietname, Cambodja e outros. As exportações portuguesas para esta geografia caíram expressivamente nos últimos 5 anos (sobretudo devido à quebra registada em Singapura), tendo perdido mais de quatro quintos da sua quota de mercado – de 0,1 por cento, em 2005, passou para cerca de 0,02 por cento, em 2010. Esta evolução muito negativa levou ainda, como seria natural, à redução do peso das importações do

Portugal no Sudeste Asiático

Figura 26



FONTE: International Trade Center

sudeste-asiático no total das exportações portuguesas – de 1,09 por cento, em 2005, para 0,23 por cento, em 2010, uma queda de quase 80 por cento (Figura 26). Portugal deveria ambicionar a, pelo menos, voltar a alcançar os níveis de exportações registados no passado.

A lógica de actuação neste mercado está directamente associada à necessidade de orientação das exportações portuguesas numa lógica de plataforma regional (por exemplo, através de Singapura), que permitirá não só disseminar a presença nacional no sudeste da Ásia – actualmente muito marginal –, mas igualmente constituir-se enquanto porta de entrada para outras geografias deste vasto continente, nomeadamente para a China e para o Japão. Singapura é um país cujo crescimento económico está fortemente alicerçado na sua vocação para o comércio externo. A enorme sensibilidade e importância dos fluxos comerciais internacionais para esta economia são validadas pelo facto de apresentar o mais elevado rácio de troca comercial (exportações mais importações) sobre o PIB a nível mundial: 407,9 por cento.

A tecnologia desempenha um papel fundamental no quotidiano dos cidadãos de Singapura, que estão sempre ao corrente dos últimos avanços e têm um grande nível de conforto com este tipo de produtos. Apostas sérias por parte de empresas portuguesas no sector da tecnologia e entretenimento podem ter uma resposta importante num mercado cuja apetência por produtos tecnológicos parece ser insaciável.

Apesar de a Cidade do Leão priveligiar o consumo de produtos altamente sofisticados a nível tecnológico, as *commodities* mais tradicionais também têm uma elevada procura, sobretudo aquelas que estão posicionadas no segmento de elevada qualidade. O gap para as exportações portuguesas de vinho é de quase -2 pontos percentuais, um valor considerável face a uma quota mundial de 2,8 por cento. A elevada proporção de expatriados a viver em Singapura, bem como o fluxo turístico anual intenso (mais de três vezes a população) tem contribuído para a expansão da procura de vinho de qualidade.

A Enoforum é uma sociedade comercial que exporta vinhos da Região do Alentejo e os seus produtos já podem ser encontrados em Singapura ou até na Malásia.

Os produtos de calçado de elevada qualidade estão em crescimento nesta economia, bem como os produtos alimentares *gourmet*, sectores nos quais Portugal se tem destacado a nível mundial pela qualidade da sua produção. O mobiliário é um sector que tem aumentado exponencialmente as suas exportações para Singapura (embora o nível de partida fosse bastante reduzido), tendo evoluído de uma quota de 0 por cento, em 2005, para 0,3 por cento, em 2010 – o valor exportado aumentou 566 vezes neste período.

A Indonésia, enquanto parte deste grupo de países, também merece especial destaque, devido à sua dimensão e potencial económico: é o quarto país a nível mundial em termos de população e a 15ª maior economia do mundo (medido por PIB ajustado à PPP). O PIB desta economia cresceu 6,1 por cento, em termos reais, entre 2009 e 2010, e as taxas de crescimento anuais previstas até 2015 rondam os 6,5 por cento. Por outro lado, as importações de bens e serviços cresceram em média, em termos reais, cerca de 7,3 por cento por ano, entre 2001 e 2010. No entanto, a presença de Portugal nas importações indonésias é insignificante (86º mercado receptor das exportações nacionais). Grande parte dos produtos cujas exportações poderiam crescer na Indonésia coincide com aqueles que consideramos ter potencial no mercado de Singapura (por exemplo, vinho e calçado); de qualquer modo, a promoção também deveria ter lugar de forma direccionada e específica para as características do mercado indonésio.

Índia

No caso da Índia, o potencial é igualmente importante, mas o desafio é significativamente superior, devido ao facto de a posição actual de Portugal ser quase inexistente. As importações indianas representam apenas 0,17 por cento do fluxo total de exportações portuguesas, apesar de este peso ter crescido nos últimos anos. A verdade é que Portugal tem um peso praticamente nulo no total das importações indianas – 0,04 por cento, em 2010 (Figura 27).

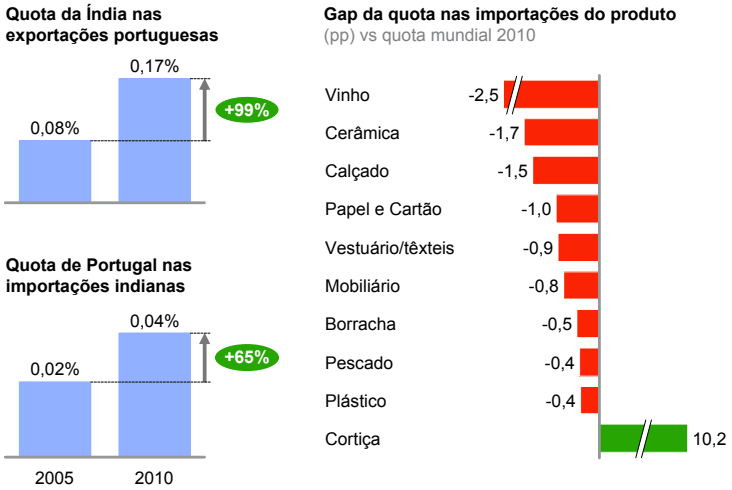
No entanto, dada a dimensão e crescimento esperado para a economia indiana, poderão existir oportunidades relevantes para o tecido empresarial português.

Os níveis de consumo na Índia deverão quadruplicar nos próximos 20 anos, com um crescimento significativo da classe média e este aumento do consumo deverá ser acompanhado por uma transição para bens discricionários, em particular cuidados de saúde, educação e lazer, e produtos/serviços pessoais, entre outros. Esta evolução pode constituir uma oportunidade a ser explorada por Portugal.

No que diz respeito aos cuidados de saúde, a aposta poderia envolver a gestão por unidades locais ou por parcerias para unidades de cuidados secundários e terciários enfocados no sector privado, com aporte português de *know-how* técnico e de gestão. De destacar o exemplo da GeniBet na área da saúde, ao ter produzido uma vacina contra a febre tifóide com recurso à biotecnologia e que teve por destino a Índia.

Portugal na Índia

Figura 27



FONTE: International Trade Center

Na área da educação, o objectivo prender-se-ia com a captura de licenciados indianos para continuação de estudos (mestrado, MBA, doutoramento, etc.) e/ou desenvolvimento de uma carreira académica em Portugal, em áreas como as Engenharias e Gestão, de forma a capturar *know-how* para o País.

Ainda no que diz respeito a sectores tipicamente menos transaccionáveis, a EFACEC sobressai uma vez mais pela sua capacidade de expansão além-fronteiras. Em 2008 estabeleceu duas *joint ventures* com o grupo Control & Switchgear Electric (um dos líderes indianos no ramo da baixa tensão) e recentemente ganhou um contrato de fornecimento dos equipamentos e sistemas requeridos para o projecto de modernização da rede de distribuição eléctrica de Bangalore.

Embora o crescimento previsto para bens essenciais não seja tão significativo como nos bens/serviços discricionários, a dimensão de mercado perspectivada nos próximos 10-15 anos é muito relevante. Deste modo, sectores como o vestuário/têxteis, calçado e comidas, bebidas e tabaco (mercado de maior dimensão) apresentam forte potencial para a economia portuguesa.

Efectivamente, tanto as exportações portuguesas de calçado como as de vestuário/têxteis que se destinam ao mercado indiano registam gaps muito desfavoráveis face à quota mundial (-1,5 e -0,9 pontos percentuais, respectivamente). A nível destes dois sectores, o enfoque no segmento de alto valor parece fazer sentido, numa lógica de responder à procura por parte da população com maior poder de compra. A iniciativa seria concretizada através da instalação de distribuição própria ou de parcerias, complementadas com o *branding* adequado. A Jefar é uma empresa portuguesa, nascida em Felgueiras, que opera no ramo do calçado e tem actualmente uma fábrica na Índia (Indiport), onde emprega 200 pessoas (33 por cento do total dos seus colaboradores).

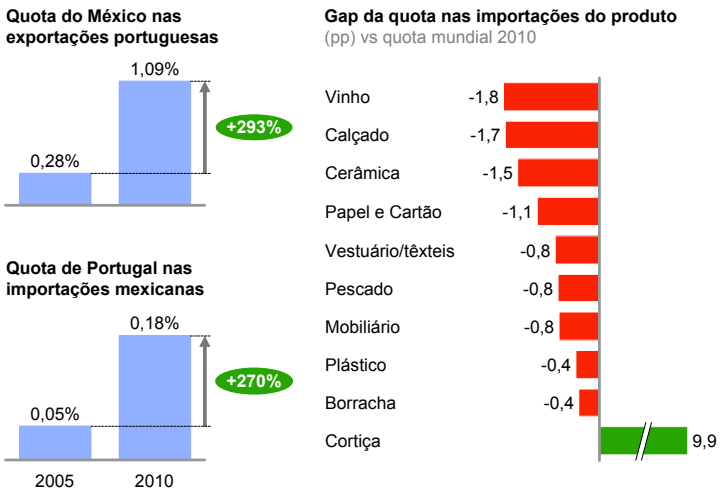
O posicionamento estratégico no sector dos produtos alimentares, bebidas e tabaco estaria alicerçado na expansão agressiva do mercado para produtos tipicamente portugueses (por exemplo, vinho – produto com maior gap face à quota mundial) no segmento *high-end/trendy*, mediante o estabelecimento de acordos de exportação com parceiros de distribuição e publicidade enfocada em *brand recognition*.

México

O México é a 11ª maior economia mundial (com o ajustamento à PPP) e em 2010 registou um crescimento real do PIB de 5,4 por cento e de cerca de 5 por cento no que concerne ao consumo privado. Nesse mesmo ano, esta economia foi responsável por 2 por cento das importações mundiais. O valor das exportações portuguesas para o México cresceu anualmente, em média, cerca de 36,4 por cento, entre 2005 e 2010 (quase duplicou de 2009 para 2010), representando já 1,1 por cento das exportações portuguesas e constituindo o quarto maior destino das mesmas a nível extra-comunitário. Em contrapartida, a quota das exportações portuguesas no total das importações mexicanas é ainda reduzida, situando-se em 0,2 por cento, embora exibindo uma evolução manifestamente positiva (quase quadruplicou entre 2005 e 2010 – Figura 28).

A AICEP refere que este mercado associa os produtos portugueses a elevados padrões de qualidade, requinte e também de valor, o que gera uma procura bastante interessante do ponto de vista das empresas nacionais. Os actuais gaps das exportações portuguesas que mais se evidenciam são os do vinho e do calçado (ambos com -1,8 pontos percentuais), produtos em cuja promoção Portugal poderá apostar fortemente nesta geografia. O número de empresas portuguesas com presença no México é ainda muito reduzido.

Figura 28 **Portugal no México**



FONTE: International Trade Center

Rússia

A Rússia tem vivido um crescimento económico significativo e aproxima-se cada vez mais dos níveis de desenvolvimento das economias mais avançadas, o que implica também um maior grau de abertura ao comércio externo. O crescimento real das importações de bens e serviços por parte desta economia foi de cerca de 12,8 por cento por ano, entre 2001 e 2010. A adesão das economias da Europa de Leste à União Europeia poderá servir de catalisador adicional dos fluxos comerciais entre este espaço económico e a Rússia. Portugal é um parceiro comercial com reduzida relevância para a Rússia, detendo esta, em 2010, uma quota de 0,31 por cento nas exportações portuguesas, com Portugal a representar apenas 0,07 por cento das importações russas (Figura 29).

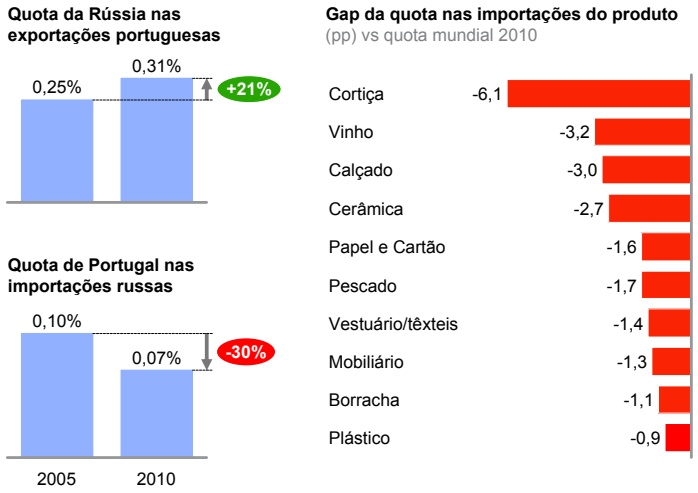
Todos os produtos mais exportados pela economia portuguesa estão consideravelmente abaixo daquela que seria a sua "quota natural" nas importações russas.

Perante um cenário de crescimento acelerado e vontade expressa do Governo Russo em arrancar com projectos modernos e inovadores, o sector da construção surge como uma excelente oportunidade para Portugal, que pode desempenhar um papel de apoio no desenvolvimento de infra-estruturas com necessidade de *know-how* específico (por exemplo, barragens e estradas).

A indústria agroalimentar tem crescido neste mercado, mas ainda parece haver uma janela de oportunidade para produtos como o azeite, a fruta/produtos hortofrutícolas e o vinho, que apresentam uma relação qualidade-preço muito favorável face aos seus principais concorrentes.

Portugal na Rússia

Figura 29



FONTE: International Trade Center

Existem já algumas iniciativas importantes por parte de empresas nacionais (provenientes sobretudo do sector transaccionável) no mercado russo, com destaque para as seguintes: a Primor na exportação de carne de porco; o Grupo Amorim via exportação de rolhas, juntas de cortiça com borracha e pavimentos de cortiça; a Revigrés tem na Rússia um dos seus principais mercados de exportação de cerâmica de pavimentos e revestimentos de grés; e ainda a Brisa, ao garantir a gestão de auto-estradas que serão privatizadas.

O sector do turismo pode também ser alavancado, ao promover Portugal como destino turístico de referência, para lazer temporário ou residencial. A preferência turística do mercado russo é largamente dirigida ao produto "Sol e Mar". Assim sendo, faz sentido comparar o fluxo turístico emitido pelo país para a Grécia ou Croácia e Portugal, dado o elevado grau de semelhança nas características em questão. Em 2010 foram registadas 387 mil viagens de turistas russos para a Grécia (2,6 por cento do fluxo turístico total) e 174 mil viagens de turistas russos para a Croácia (1,8 por cento do fluxo turístico total), contra apenas 81 mil para Portugal (0,6 por cento do fluxo turístico total para Portugal). As diferenças a nível de dimensão entre estes dois países e Portugal não justificam o diferencial no afluxo de turistas russos, pelo que pode existir potencial por explorar neste mercado.

Brasil

Como economia emergente de grande dimensão, perspectiva-se que o Brasil venha a registar um aumento explosivo do seu consumo interno. A força propulsora deste aumento será sobretudo a classe média, cada vez mais representativa daquela economia. Entre 2009 e 2014 espera-se um aumento do consumo privado da classe média de cerca de 370 mil milhões de dólares (o valor total do consumo da classe média em 2014 é estimado em cerca de 940 mil milhões de dólares, cerca de seis vezes o volume do consumo privado português total, e não apenas o da classe média). De salientar que Portugal detém uma quota de apenas 0,32 por cento das importações brasileiras (Figura 30), o que revela o longo caminho a percorrer para a consecução do verdadeiro aprofundamento da ligação entre estes dois países.

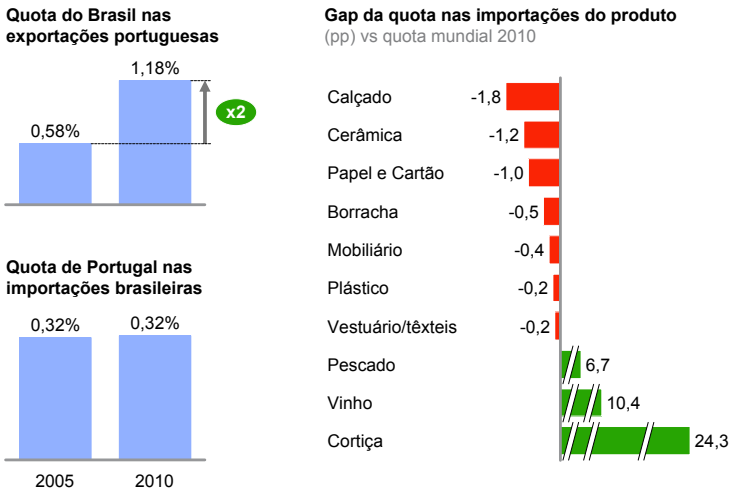
Neste contexto, aproveitar as oportunidades que o elevado ritmo de crescimento proporciona constituirá o principal desafio para as empresas portuguesas.

O suporte ao desenvolvimento dos projetos de energias renováveis no país seria ideal para exportar *know-how* (potencialmente gerando *royalties)*, materiais/componentes e efectuar a gestão de projectos de instalação da capacidade de geração – em particular energia eólica, em que Portugal detém uma posição de relevo no contexto internacional.

Por outro lado, o assinalável crescimento esperado da procura interna brasileira poderá gerar lacunas do lado da oferta actual (por exemplo, distribuição de bens de consumo), obrigando a um crescente recurso a importações de bens. Este crescimento poderá constituir uma oportunidade relevante para produtores portugueses que consigam alavancar estruturas de distribuição/retalho no Brasil (através de parcerias ou acordos de cooperação). O apoio ao desenvolvimento de infra-estruturas com perfil técnico (por exemplo, estradas, estádios de futebol) também representa uma excelente oportunidade, quer de exportação de conhecimentos, quer de intercâmbio de recursos

Portugal no Brasil

Figura 30



FONTE: International Trade Center

humanos qualificados, especialmente porque provêm de sectores com uma inclinação natural para o mercado interno e que estão hoje em Portugal muito limitados por uma procura que se tem contraído significativamente nos últimos anos – engenharia civil, arquitectura e serviços técnicos.

O Brasil está a ganhar importância no fluxo turístico de chegadas internacionais a Portugal (a quota deste mercado emissor cresceu 3,4 por cento anualmente, entre 2005 e 2010) e um Estudo de Satisfação de Turistas encomendado pelo Turismo de Portugal em 2011 revelou que os turistas brasileiros são os que obtêm o maior nível de satisfação global com o período de descanso passado em Portugal. É preciso alavancar esta posição privilegiada enquanto um dos principais destinos turísticos, desenvolvendo uma proposta de valor atractiva e que conjugue outras dimensões apelativas com a vertente mais conhecida "Sol e Mar" – exemplo da gastronomia típica nacional, referida como um dos aspectos que mais agrada aos brasileiros que visitam Portugal e uma das razões mais importantes pelas quais voltariam.

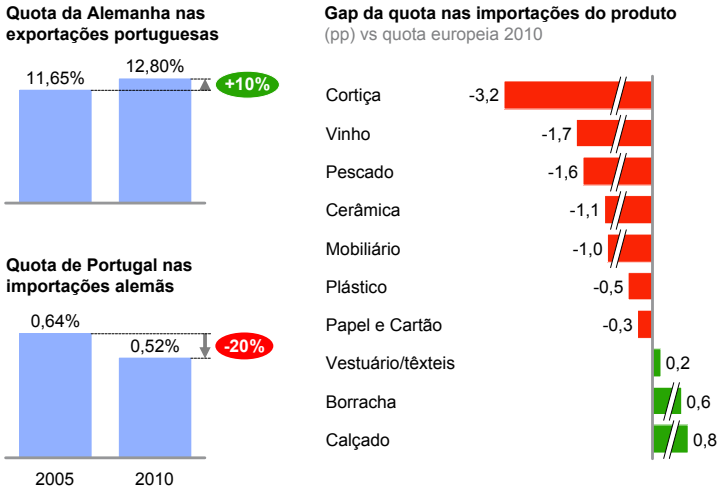
Na vertente de exportação de outros sectores "tradicionais", os produtos têxteis, calçado, mobiliário, etc. seriam os candidatos mais óbvios, embora naturalmente pela dimensão do mercado em si outros possam existir. A Logoplaste é uma empresa portuguesa dedicada à produção de embalagens rígidas de plástico para os mais variados sectores (bebidas e produtos alimentares, higiene pessoal, etc). Actualmente o Brasil é a sede de 10 fábricas da empresa e o mercado brasileiro é responsável por 20 por cento do total de vendas (100 milhões de euros), mais 6 pontos percentuais do que as vendas no mercado nacional, constituindo assim a geografia mais importante para a Logoplaste.

b) Parceiros comerciais

Alemanha

A Alemanha é a maior economia da União Europeia e a quarta a nível mundial, o que faz com que represente cerca de 7,3 por cento das importações mundiais de bens e serviços, apenas ultrapassada pelos Estados Unidos e a China. A Alemanha é actualmente o segundo maior "cliente de Portugal", com uma quota de 12,8 por cento do total das exportações portuguesas; no entanto, Portugal é apenas o 31º fornecedor do mercado alemão, detendo actualmente uma quota de 0,52 por cento nas suas importações globais, o que representa uma queda de 20 por cento face à quota detida em 2005 (Figura 31).

Figura 31 **Portugal na Alemanha**



FONTE: International Trade Center

Este país constitui um importante motor de crescimento das exportações portuguesas, não só por via do volume, mas também pelo maior valor acrescentado que tipicamente lhe está associado. No entanto, apenas três de entre os onze principais produtos do *mix* de exportações portuguesas apresentam uma quota em linha ou acima da quota natural que lhes está associada para esta geografia, indicando que existe muito potencial por capturar, com destaque para o sector vinícola. A quota das exportações portuguesas de vinho para a Alemanha é de apenas 1,8 por cento, um valor muito reduzido comparativamente com os principais concorrentes que mais exportam este produto a nível mundial (Itália com 36 por cento, França com 29 por cento e Espanha com 12 por cento) e que decerto não poderá ser justificado por questões relacionadas com diferenças na qualidade. Também os plásticos e os produtos de mobiliário, apesar de terem ganho quota nas importações alemãs nos últimos 5 anos, representam uma janela de oportunidade, quando comparados com a quota global detida nos países europeus.

A Lavoro é uma empresa portuguesa de calçado profissional/de segurança (sáude, indústrias pesadas e ligeiras, profissões de alto risco, etc.) e é actualmente uma das 10 maiores produtoras deste tipo de calçado a nível europeu, sendo presença recorrente na maior feira mundial do sector dos equipamentos de protecção individual em Düsseldorf. A Alemanha é um mercado preferencial das exportações da empresa (detém inclusive uma distribuidora no país), sendo a Mercedes-Benz, por exemplo, um cliente já há mais de 2 anos.

Uma outra vertente de captura das oportunidades no mercado alemão pode passar por escalar o papel na cadeia de valor da produção automóvel, alavancando a experiência da Auto Europa e de todas as empresas que lhe estão associadas. Finalmente, uma perspectiva de colaboração com a Alemanha estaria relacionada com o estabelecimento de cooperação para investigação, desenvolvimento e produção de produtos farmacêuticos genéricos.

No que se refere ao turismo, a Alemanha é muito importante enquanto mercado emissor para Portugal. Os turistas alemães representam perto de 10 por cento do turismo internacional em território nacional, tanto em número como em valor (quarto lugar em ambos) e prevê-se uma expansão da procura alemã da ordem dos 30 por cento para 2011. Neste sentido, importa desenvolver Portugal como um destino turístico de referência, para lazer (temporário ou residencial) e/ou negócios. Mais adiante neste relatório será analisado o tema do Turismo.

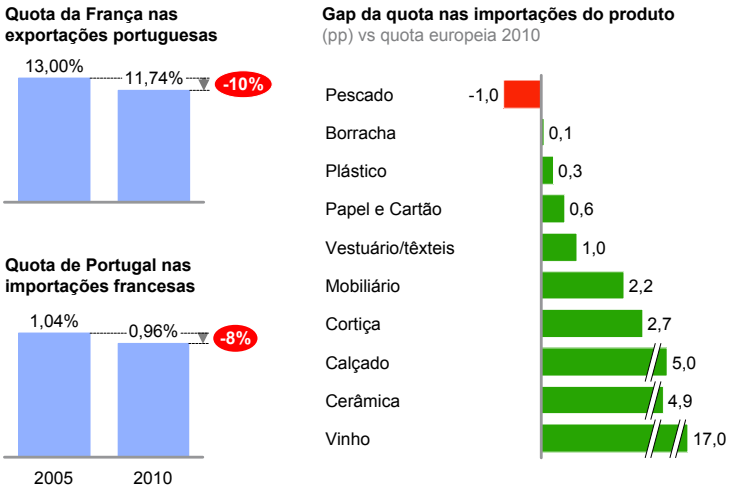
França

O mercado francês foi o destino de 11,7 por cento das exportações nacionais, no ano de 2010, representando o terceiro maior comprador de produtos portugueses. Contudo, o crescimento do valor das exportações de bens para este destino, nos últimos 5 anos, foi de cerca de 1,6 por cento, menos de metade face à taxa de crescimento registada globalmente, detendo Portugal, em 2010, a quota pouco significativa de 0,96 por cento do total das importações francesas (Figura 32).

O turismo francês em Portugal representa 14,8 por cento do total de chegadas internacionais e 11,4 por cento das receitas geradas por estrangeiros para o turismo português (terceira posição para ambas as métricas).

As exportações dos principais produtos portugueses para o mercado francês estão, na sua maioria, bastante bem posicionadas face à respectiva "quota natural". O pescado constitui a única excepção, registando um gap considerável de 1 ponto percentual. A França é o quarto maior importador mundial de pescado (segundo maior da UE, abaixo da Espanha) e o valor destas importações tem crescido a um ritmo bastante elevado; no entanto, Portugal é apenas o 31º fornecedor deste produto para o mercado francês, detendo uma quota marginal de 0,7 por cento, em 2010, em muito distante da quota de 5,5 por cento detida pelas exportações espanholas de pescado para França.

Figura 32 **Portugal em França**



FONTE: International Trade Center

A título ilustrativo, o aumento de vendas da NIGEL, empresa nacional que transforma peixe congelado, deveu-se em larga medida ao aumento das suas exportações. A empresa detém uma posição forte no mercado francês e começou recentemente a exportar para este destino a sua nova gama de refeições congeladas de peixe baseadas em receitas tradicionais portugueses (embora não exclusivamente), com o produto a demonstrar ser do agrado dos consumidores franceses.

No futuro, Portugal deverá consolidar o relacionamento com França enquanto parceiro europeu priviligiado para transacções comerciais, mantendo, e se possível aumentando, a quota de importações no país.

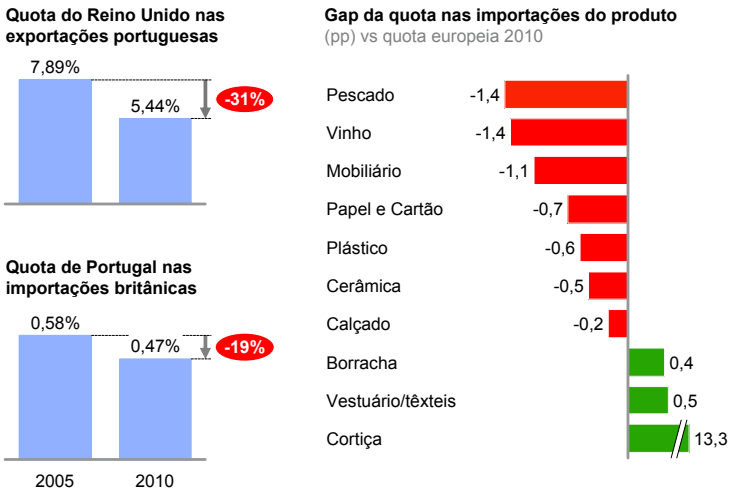
Reino Unido

Portugal e Reino Unido foram protagonistas de uma aliança histórica que remonta a muitos séculos e que em muito contribuiu para o aprofundamento dos laços entre estas duas nações. A Aliança Anglo-Portuguesa (ou luso-britânica) foi assinada em 1373 e é a mais antiga aliança diplomática no mundo ainda em vigor, tendo estabelecido um tratado de “perpétua amizade, sindicato e aliança” entre os dois países.

O mercado britânico é actualmente o quarto maior importador de produtos portugueses, embora este valor tenha registado uma tendência decrescente nos últimos anos, com uma desaceleração nominal de cerca de 3 por cento, quer na última década, quer nos últimos 5 anos. Se em 2005 a quota das exportações portuguesas nas importações britânicas era de 0,58 por cento, caiu em de cerca de 20 por cento até 2010, para 0,47 por cento (Figura 33).

Portugal no Reino Unido

Figura 33



FONTE: International Trade Center

Note-se que o Reino Unido é o sexto maior importador a nível mundial e que muitos dos principais produtos procurados no exterior coincidem com os produtos mais exportados por Portugal – equipamento eléctrico e electrónico; plásticos, papel e cartão, vestuário/têxteis; mobiliário; vinho, entre outros. Apesar desta correspondência oportuna, Portugal está abaixo da sua "quota natural" para grande parte dos produtos mais procurados pelo mercado britânico.

Diz-se que foram os comerciantes britânicos que descobriram os vinhos do Porto, sendo estes os mais consumidos no Reino Unido entre o início do século XVIII e o do século XX. A apreciação destes vinhos era tal que em 1703 foi assinado o Tratado de Methuen, dando preferência à importação dos vinhos portugueses. A verdade é que, nos dias de hoje, tal como no caso de outros parceiros europeus, o vinho português é um dos produtos que exibe dos gaps mais desfavoráveis no mercado britânico face à quota detida na Europa (1,8 por cento vs 3,3 por cento), sendo claramente preterido pelos vinhos franceses, italianos, espanhóis, chilenos, australianos ou mesmo norte-americanos. Sendo o Reino Unido o maior importador mundial de vinho, é essencial promover o produto nacional, enfatizando a sua excelente relação qualidade-preço. Os vinhos produzidos na região do Alentejo pela Parras Vinhos têm tido uma excelente aceitação por parte dos consumidores britânicos (vendidos exclusivamente por canal online) e o volume anual de vendas para este mercado totaliza actualmente 200 mil garrafas – dois terços do volume total exportado pela empresa.

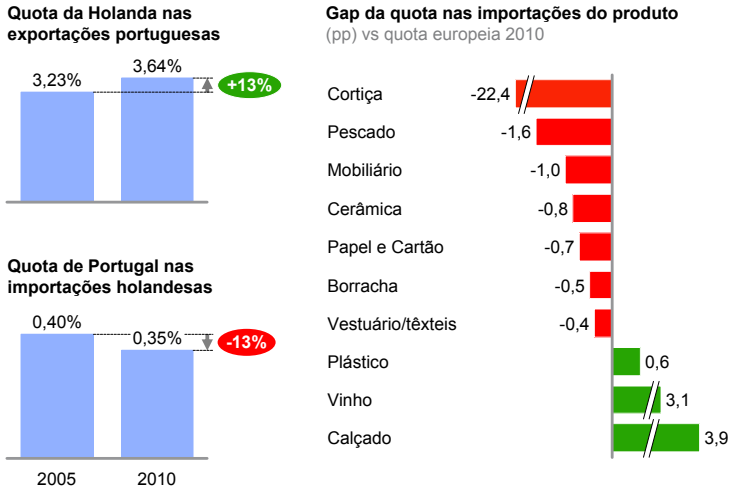
A taxa de cobertura das importações pelas exportações para este mercado tem sido, no entanto, tipicamente favorável, em grande parte devido à contribuição do sector dos serviços, nomeadamente do Turismo. Os turistas britânicos representam 18,7 por cento (primeiro lugar) das receitas provenientes de turistas internacionais a visitar Portugal, e são responsáveis por 17,6 por cento (segundo lugar) do número de viagens realizadas para Portugal.

No futuro, o turismo deverá continuar a constituir-se como um enfoque prioritário no relacionamento com o Reino Unido, em simultâneo com o aprofundamento do relacionamento nos principais produtos exportados por Portugal e com elevada procura.

Holanda

Os Países Baixos são o sétimo maior cliente de Portugal, representando as exportações para este destino 3,6 por cento do total nacional. Em contrapartida, as exportações portuguesas representam uma quota reduzida de 0,35 por cento nas importações holandesas a nível global (Figura 34).

Figura 34 **Portugal na Holanda**



FONTE: International Trade Center

O vinho nacional aparenta ter um bom desempenho no mercado holandês, que é o quarto maior importador mundial deste produto. A conclusão pode ser precipitada se apoiada exclusivamente na análise da quota de mercado nas importações holandesas de vinho (superior à média europeia em 3,1 pontos percentuais). Se em 2003 Portugal detinha a segunda posição enquanto fornecedor de vinhos à Holanda, a verdade é que nunca mais a recuperou, tendo progressivamente perdido quota de mercado para concorrentes como a Itália, a Espanha, o Chile, a África do Sul e a Austrália. Esta evolução negativa traduziu-se ainda na queda em 34 por cento do valor das exportações, de 2009 para 2010, o que em termos concorrenciais levou à perda de mais uma posição, desta vez para a Argentina. É fundamental perceber os factores por detrás da crescente preferência dada aos vinhos dos nossos maiores concorrentes mundiais e actuar sobre eles o mais rapidamente possível. A empresa Portas de Santa de Catarina, produtora de vinho regional alentejano, exporta já mais de metade da sua produção para mercados europeus como a Alemanha, Luxemburgo, Suíça e Áustria.

Uma das ambições desta empresa para 2012 passa pela exploração adicional do mercado holandês, com uma aposta nos vinhos de qualidade.

O pescado é outro sector que aparenta carecer de uma aposta estruturada neste mercado. A Holanda é o décimo maior importador mundial de peixe, mas Portugal não consta sequer no *top* 50 dos seus maiores fornecedores. As exportações portuguesas de pescado registam actualmente uma quota de 0,12 por cento nas importações holandesas, um número muito aquém da média de 1,67 por cento na Europa.

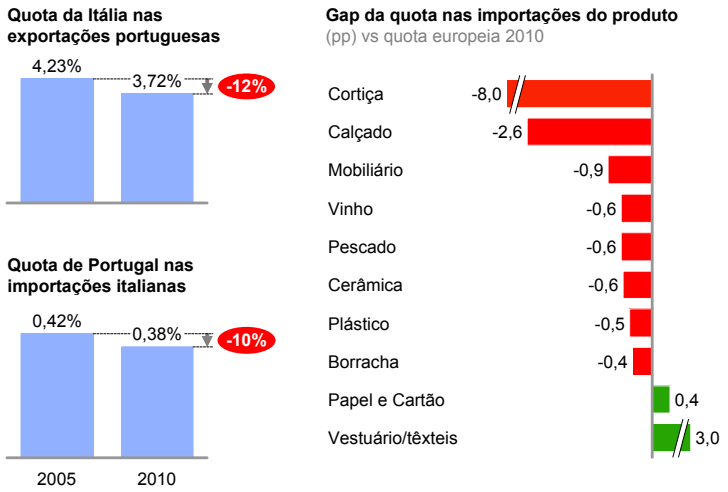
A Holanda é o quinto mais importante mercado emissor de turistas para Portugal (a par da Suíça) a nível internacional, contribuindo com 4,45 por cento do fluxo turístico total. Os turistas holandeses ficam muito bem impressionados com Portugal e alguns deles escolhem inclusivamente vir viver para terras lusitanas depois de reformados. São relativamente "comuns" os casos de holandeses que vieram explorar terrenos agrícolas em Portugal como forma de sustento, mas sobretudo de repouso; outros adquiriram complexos destinados ao turismo rural. Neste contexto, seria importante desenvolver Portugal como um destino de eleição para o turismo permanente ou como destino de segunda residência.

Itália

A Itália é a terceira maior economia da Zona Euro. Em 2010, as importações de produtos portugueses por Itália ascenderam a 1,37 mil milhões de euros, fazendo deste país o sexto maior receptor das exportações nacionais. A importância desta relação, contudo, tem um carácter desequilibrado, já que as exportações portuguesas detêm uma quota de apenas 0,38 por cento no total das importações italianas (Figura 35).

Portugal em Itália

Figura 35



FONTE: International Trade Center

A Itália apresenta um perfil de exportações muito semelhante ao português e é, efectivamente, um dos concorrentes directos de Portugal no que se refere à exportação de muitos dos produtos ditos "tradicionais" (por exemplo, calçado, vinho, azeite).

A indústria da moda, em geral, e os sapatos italianos, em especial, têm um estatuto mundial invejável, o que em larga medida poderá explicar o desempenho bastante inferior à média europeia (gap de -2,6 pontos percentuais) por parte do sector português do calçado no mercado italiano, ele próprio um grande produtor e exportador de calçado. Apesar de tudo, o sector tem conseguido crescer significativamente nos últimos anos, tendo aumentado a sua quota por um factor de 2,5 vezes, entre 2005 e 2010 (de 0,31 por cento para 0,7 por cento), dando sinais de resiliência e forte determinação em se tornar um fornecedor de peso nesta geografia. No ano de 2011 os registos mostram que o calçado português conseguiu por fim inverter o saldo da balança comercial com a Itália, que era historicamente desfavorável.

O vestuário/têxteis, por outro lado, é o produto com melhores resultados a nível de exportações para a Itália (quota a rondar os 3 por cento). A Impetus constitui um exemplo de sucesso na produção e distribuição no ramo da moda íntima, contando com 15 mil pontos de venda em 35 países, e sendo uma das 10 maiores empresas europeias no segmento. A empresa tem uma proposta de valor claramente centrada na qualidade e design inovador dos seus produtos, e já conta com uma rede de importadores/distribuidores no mercado italiano.

Parece haver oportunidade no sector dos vinhos: a Itália regista um dos maiores consumos de vinho per capita (42,2 litros em 2009) do mundo, reforçando a ideia de que os seus habitantes são grandes apreciadores de vinho. As importações italianas de vinho são inteiramente dominadas pela França (61 por cento) que é seguida à distância pelos vinhos norte-americanos (19 por cento) e espanhóis (9 por cento). A quota do vinho português desceu de 4 por cento, em 2005, para 2,6 por cento, em 2010, com o valor exportado entre estes anos a cair 35 por cento. Iniciativas de divulgação e forte promoção do vinho português e da sua qualidade são fundamentais no combate e reversão da tendência decrescente do sector observada nestes últimos anos – o problema reside, em grande parte, na falta de reconhecimento e não na qualidade do produto.

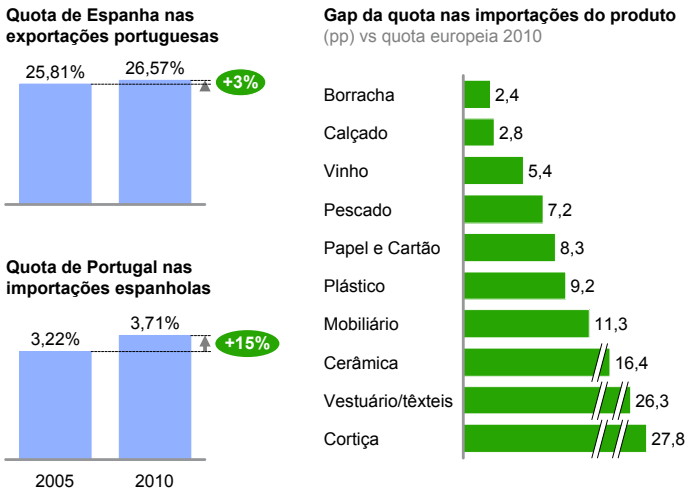
Espanha

A proximidade geográfica e a afinidade cultural fazem do mercado espanhol um destino natural para as exportações portuguesas e desde a adesão dos países ibéricos à União Europeia (então CEE) que as relações comerciais entre ambos se fortaleceram a um ritmo acentuado.

Em 2010, o nosso vizinho ibérico foi o receptor de 26,6 por cento das exportações de produtos nacionais, mais do dobro da quota detida pela Alemanha (o segundo maior mercado receptor). Por outro lado, a quota portuguesa nas importações espanholas foi de apenas 3,7 por cento (Figura 36).

Portugal em Espanha

Figura 36



FONTE: International Trade Center

Apesar de o mercado espanhol ser já bastante explorado pelas empresas portuguesas, acreditamos poder existir espaço para o crescimento das exportações de produtos alimentares e bebidas, com especial destaque para o vinho: a quota portuguesa nas importações espanholas de vinho caiu abruptamente para metade, passando de 16,7 por cento, em 2005, para 8,4 por cento, em 2010, enquanto, a título de exemplo, a Alemanha mais que duplicou a sua quota (de 1,5 por cento para 4 por cento). De destacar, em contrapartida, o bom desempenho das exportações de azeite no total das importações espanholas deste produto, cuja quota subiu de 16 para 28 por cento nos últimos 5 anos (ganhando terreno face à Grécia e Itália), mostrando a boa aceitação por parte dos consumidores espanhóis.

A aquisição da empresa espanhola Leche Celtic em 2006 por parte da portuguesa Lactogal foi um "salto quântico" para a consolidação da sua posição no mercado espanhol, que passou a representar uma parcela ainda mais importante do volume de negócios da empresa e proporcionou igualmente um considerável ganho de escala a nível do mercado ibérico de lacticínios.

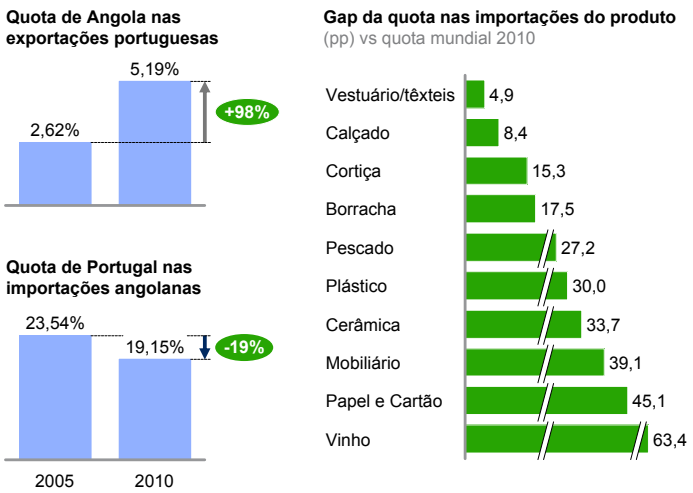
A nível turístico, quase um quarto (23,9 por cento) das chegadas internacionais a Portugal é proveniente de território espanhol, embora em termos de receita os turistas espanhóis representem apenas 13,2 por cento do total, sugerindo uma oportunidade para aproximar a receita média por turista espanhol em relação à receita média de turistas de outras origens (por exemplo, Reino Unido).

Espanha constitui, de longe, o parceiro comercial mais importante para a economia portuguesa, enquanto primeiro cliente e, sobretudo, primeiro fornecedor, e tem respondido por uma parte considerável do crescimento das exportações nacionais, razão pela qual esta relação deve ser cultivada e privilegiada de forma contínua e sustentada.

Angola

Em Angola, o elevado crescimento económico projectado coloca a Portugal o desafio de manutenção da sua quota e relevância na economia local. Actualmente, Portugal é o maior fornecedor de Angola a nível mundial, respondendo por 19,2 por cento do valor total das importações deste país. No entanto, tem perdido quota de mercado progressivamente, à medida que grandes *players* mundiais começam a penetrar no mercado angolano (exemplo da China e do Reino Unido) – Figura 37.

Figura 37 **Portugal em Angola**



FONTE: International Trade Center

De facto, está previsto que as exportações portuguesas de bens e serviços cresçam, em média (e em termos reais) 3,2 por cento por ano, entre 2010 e 2015, ao passo que se estima que as importações angolanas registem uma taxa de crescimento real anual médio de 5,7 por cento. Ao verificar-se este cenário no caso particular dos fluxos comerciais entre os dois países, este diferencial de crescimento resultaria necessariamente numa deterioração do peso das exportações portuguesas no total das importações angolanas.

É verdade que os principais produtos portugueses exibem gaps muito favoráveis na quota de importações de Angola, mas na raiz deste sucesso não esteve apenas a afinidade culutral e linguística entre as duas nações: o árduo empenho de empresas portuguesas que apostaram seriamente no mercado angolano (alavancando, claro, a ligação já existente) produziu resultados visíveis. Portugal não pode tomar Angola por garantida, sobretudo quando gigantes mundiais de exportações começam a aperceber-se do potencial inerente desta geografia, que talvez antes passasse despercebido.

Existem algumas possibilidades para Portugal aprofundar o relacionamento com Angola, tais como apoiar a construção de infra-estruturas através das empresas

portuguesas, alavancando o desenvolvimento de capacidade e mão-de-obra através de empresas locais, tal como tem acontecido. Adicionalmente, é possível desenvolver redes de distribuição de bens de consumo para dar resposta ao crescimento da procura resultante do aumento do nível de urbanização da população e evolução para um nível de classe média. A Sonae firmou, em Abril de 2011, uma parceria com a empresa angolana Condis – 49 por cento e 51 por cento do capital detido, respectivamente –, que resultará na criação de uma rede de hipermercados (Continente) em Angola sob a gestão operacional da Sonae, estando prevista para 2013 a abertura do primeiro estabelecimento.

Seria ainda importante fornecer capacidade a nível de gestão empresarial, podendo Portugal constituir-se como um fornecedor de referência na área de formação de quadros superiores e médios. Finalmente, dado o grau de rápido desenvolvimento de Angola, é possível o investimento em áreas fundamentais da economia (por exemplo, o Turismo e a Saúde).

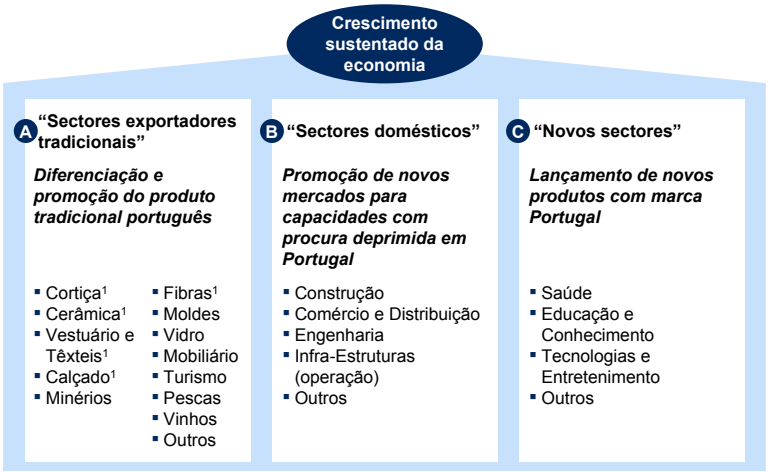
4.2. Actuações sectoriais para capturar oportunidades

Para além de materializar as oportunidades de mercado detectadas, resolver a equação do crescimento passa de forma complementar pelo desenvolvimento daqueles sectores-chave da economia que mais condições têm para capturar a procura externa identificada e nos quais Portugal detenha competências relevantes. Neste contexto, identificámos três tipos diferenciados de sectores que poderão impulsionar o crescimento externo (Figura 38).

"Sectores exportadores tradicionais": as capacidades dos *"sectores exportadores tradicionais"* são um dado adquirido, na medida em que em todos os casos existe uma tradição empresarial e *know-how* relevante acumulado em Portugal. Dito isto, a natureza fragmentada do nosso tecido empresarial e as suas características genéricas (limitada diferenciação e promoção), tornam necessário abordar de forma deliberada as principais restrições que se colocam ao seu crescimento externo.

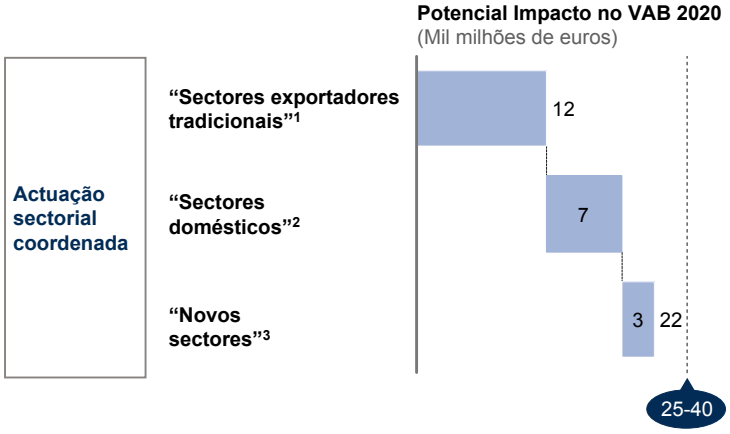
"Sectores domésticos": os sectores domésticos constituem uma oportunidade frequentemente negligenciada. Ao longo das últimas décadas, Portugal construiu capacidades num conjunto de sectores que se desenvolveram essencialmente no contexto do mercado interno e que neste momento se confrontam com uma procura interna muito deprimida. Incluímos neste grupo sectores tais como os serviços especializados (engenharia, arquitectura, serviços jurídicos, integração de sistemas, etc.), a construção civil e infra-estruturas, o comércio de retalho e por grosso, etc. Em muitos destes sectores, no entanto, existe uma procura mundial significativa e que exige capacidades que frequentemente escasseiam, nomeadamente em muitas das

Actuações sectoriais possíveis Figura 38



1 Bens com vantagem comparativa segundo "Estudo dos produtos portugueses com vantagem comparativa revelada", do Ministério da Economia

Figura 39 **Potencial impacto de actuações sectoriais** ESTIMATIVA



Considera alinhamento com benchamark relevante para os sectores do Turismo, Vinícola, Pescas, Mobiliário, Vestuário/Textêis, Agricultura e Minério
Considera alinhamento com prestação externa por colaborador de empresas de referência em Portugal nos sectores do comércio a grosso/retalho, contrução e serviços técnicos
Considera estimativa específica para os sectores da Saúde, Educação e Tecnologia

ONTE: Análise McKinsey & Company

economias em desenvolvimento. Assim, e face às capacidades de Portugal em muitos destas áreas, esta poderá constituir uma importante plataforma de crescimento externo.

"Novos sectores": uma oportunidade adicional para Portugal proseguir uma trajectória de crescimento económico mais sustentável deveria envolver uma aposta em novos *clusters* sectoriais, alinhados com as grandes tendências mundiais e alavancando em competências distintivas que o País possui ou pode vir a desenvolver. Estando claro que normalmente estas apostas (como aquelas de que temos vindo a falar aqui) deveriam ser oriundas eminentemente da iniciativa privada, não é menos certo que algumas delas (tipicamente associadas à alavancagem da infra-estrutura ou serviços públicos) poderiam beneficiar de uma visão do País que permitisse canalizar actuações específicas de promoção externa e atracção de investimento. Neste sentido, os sectores da saúde, da educação e da tecnologia, podem constituir-se como plataformas de desenvolvimento relevantes – sem prejuízo da existência de outros *clusters* sectoriais de crescimento.

Tal como anteriormente, uma análise ilustrativa sobre o potencial de crescimento subjacente ao tipo de actuações sectoriais acima descritas (para os três tipos de sectores identificados) demonstra igualmente que seria possível uma aproximação da aspiração de crescimento definida (Figura 39).

Este esforço para reforçar as exportações e definir a orientação externa deverá, em primeiro lugar, ser promovido pelas próprias empresas, mas também pode ser fortemente impulsionado pelas associações sectoriais. Daí a necessidade de um plano para cada sector que, de alguma forma, complemente o plano de actuação externa por mercado-chave anteriormente aduzido. Assim, e neste contexto, parece fundamental o reforço do papel das associações sectoriais como dinamizadores-chave da agenda sectorial para o crescimento externo. Este desiderato exige um elevado grau de profissionalização e possivelmente um continuado esforço de consolidação.

"Sectores exportadores tradicionais"

Os produtos incluídos na categoria dos "sectores exportadores tradicionais" são em larga medida transaccionáveis, o que explica que estes sectores tenham, à partida, uma maior vocação para o exterior. As capacidades dos "sectores exportadores tradicionais" carecem ainda, porém, da devida promoção e impulso que lhes permita potenciar o seu sucesso nos mercados estrangeiros.

A actuação sectorial deverá ser potenciada por um conjunto de medidas enfocado em reforçar o "associativismo sectorial".

As iniciativas instrumentais têm de começar pelo reforço da actuação e âmbito das Associações Sectoriais como dinamizadores-chave das exportações, o que exige um elevado grau de profissionalização, a introdução de métricas de desempenho e uma lógica de remuneração por resultados. Adicionalmente, parece existir espaço para uma potencial consolidação das associações existentes (existem mais de 700 associações empresariais em Portugal vs cerca de 70 na Bélgica), como forma de assegurar uma maior eficácia na interacção entre entidades e com vista a desenvolver um plano de comunicação integrado de promoção do sector.

Em paralelo, é crucial promover a prioritização de mercados-alvo (actualmente estão definidos mais de 50), procurando assegurar a participação em feiras/fóruns internacionais das empresas do sector, através de uma estreita coordenação da estratégia com delegações comerciais internacionais. Adicionalmente, o financiamento das empresas é fundamental, sendo para tal importante identificar e angariar fontes de capital/investimento para o sector e promoção da sua consolidação (incluindo QREN). Finalmente, o reforço das infra-estruturas para a exportação (concessões e de portos, transporte intermodal e ferroviário) e alianças logísticas com operações globais é instrumental para agilizar processos de exportação e reduzir custos operacionais.

Surgem assim oportunidades para cada associação desenvolver um "plano de negócio" por sector de promoção das exportações e atracção do investimento.

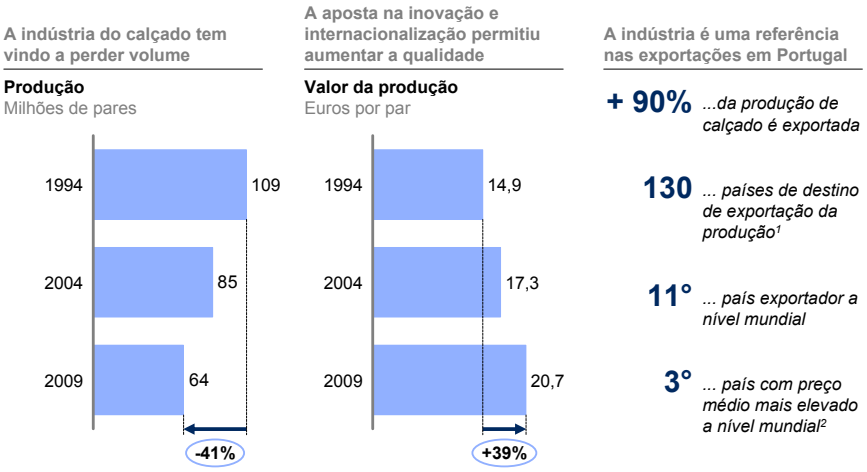
I. Sector do calçado

O calçado português tem vindo a consolidar uma posição de destaque a nível mundial nos últimos anos, constituindo-se como um sector cuja acepção mais tradicional não entra em conflito com a modernização e inovar é a palavra de ordem. Este é um exemplo bem sucedido de um sector inovador e com projecção internacional (Figura 40). Apesar de os níveis de produção exibirem uma tendência marcadamente decrescente (de 109 milhões de pares produzidos, em 2004, para 64 milhões, em 2009), a forte aposta na componente "qualidade" conduziu a uma subida do valor unitário, estando actualmente o calçado português em terceiro lugar a nível mundial relativamente ao preço médio. Com mais de 90 por cento da produção destinada a mercados externos, no ano de 2010, esta indústria tornou-se um marco de referência em termos de vocação para as exportações, assumindo um posicionamento de gama alta.

Promovido pela APICCAPS (Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos) e beneficiando do apoio financeiro da COMPETE (Programa Operacional Factores de Competitividade), o plano de

Figura 40

O calçado português – exemplo de sucesso à escala internacional



1 Espanha, França, Alemanha, Reino Unido e Holanda como principais destinos (80% das exportações)
2 Top 3 composto por Itália ($47), França ($32) e Portugal ($30)

promoção comercial externa do calçado português em 2011 apoia-se num investimento inicial de 10 milhões de euros. Prevê-se o impulsionamento de mais de 140 empresas do sector nacional do calçado, com os principais objectivos de consolidar a posição do calçado português nos mercados externos, diversificar os destinos das exportações e possibilitar que novas empresas iniciem o processo de internacionalização.

De entre as várias iniciativas em curso, distinguem-se a campanha de comunicação integrada nos mercados externos com a assinatura "The Sexiest Industry in Europe" e o investimento pioneiro na Austrália, Índia e Turquia, mercados onde se perspectiva um crescimento muito apelativo.

Continua a existir uma importante janela de oportunidade para o calçado *premium* português, com potencial exploração de capacidades de fabrico local e utilização de *branding* original. Empresas como a Xuz, Fly London e NoBrand têm concentrado os seus esforços na inovação, contemporaneidade e versatilidade, no sentido de orientar a transição da marca para uma verdadeira *Love Brand*[11].

II. Sector do turismo

Portugal apresenta um conjunto diversificado de activos que têm merecido o reconhecimento internacional: Lisboa foi eleita como a *leading city break destination*[12], cinco dos seus hostels contam-se entre os 10 melhores do mundo[13], o campo de golfe Oitavos Dunes encontra-se no *top* mundial[14] (entre os três campos europeus que constam do *top*), Évora foi considerada um dos melhores destinos culturais do mundo[15], e a TAP foi eleita a melhor companhia de aviação do mundo pela Condé Nast Traveller. Contudo, e apesar de alguns esforços recentes associados ao Plano Estratégico

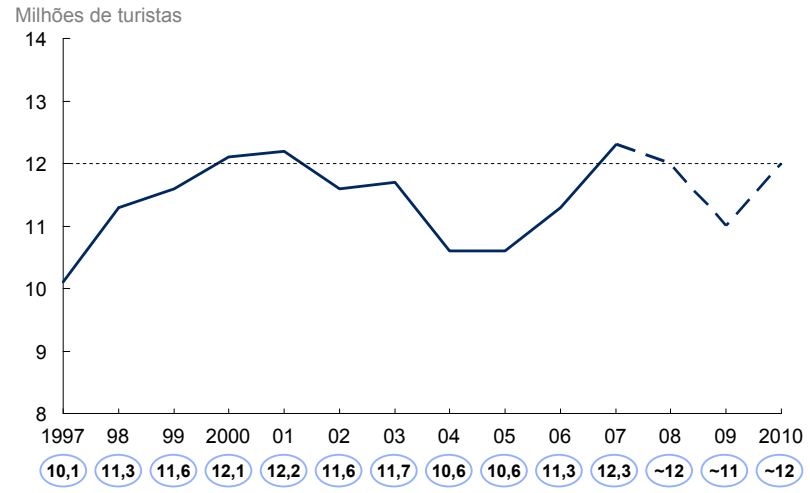
Nacional do Turismo, o número de turistas estrangeiros em Portugal manteve-se relativamente constante entre 2000 e 2010 (Figura 41). Como consequência, a quota de Portugal no turismo mundial desceu de 1,77 por cento em 2000 para 1,39 por cento em 2009, apesar de ter mantido o seu peso no VAB nacional.

No mundo actual, com a crescente especialização e sofisticação das ofertas é necessário ser muito mais específico e direccionado. Regista-se uma excessiva propensão para a dispersão das ofertas a nível nacional, o que reflecte uma falta de prioritização estratégica. Urge portanto definir uma proposta integrada para o Turismo português na montra internacional, incrementando um quadro institucional coerente para a dinamização do sector. A confluência das tendências globais e as capacidades de partida do País sugerem a existência de oportunidades em alguns segmentos específicos, tais como o turismo adulto, o turismo de luxo e o turismo de negócios.

O turismo para maiores de 45-50 anos apresenta dois macro-segmentos: o turismo mais tradicional, temporário, procurado por este grupo etário, e o turismo permanente, associado à residência após a reforma (em geral após os 60 ou 65 anos). O primeiro segmento encontra-se em franca expansão (cerca de 24 por cento da população, em 2020, e 33 por cento, em 2050) e aquele que apresenta o maior nível de riqueza disponível (estima-se que, em 2015, 80 por cento da riqueza dos EUA estejam concentrados neste segmento). A sua rentabilidade advém da maior disponibilidade de tempo e apetência pelo turismo (em média 12 dias por viagem para maiores de 65 anos vs 9 dias para o segmento de 15-24 anos). Este segmento tem um potencial de alisamento sazonal da procura (maior disponibilidade do segmento para fazer férias fora da época alta – o Verão), requerendo o desenvolvimento de pacotes diferenciados e dedicados (em particular durante as épocas baixas).

Entrada de turistas estrangeiros em Portugal entre 1997 e 2010

Figura 41



Fonte: Apresentação INAUF (Prof. Vitor Neto)

No caso do turismo permanente, Portugal alavancaria no clima e no custo de vida, a par do desenvolvimento de alguns pontos-chave: renovação e elevação da visibilidade do *branding* de Portugal, introdução de incentivos e criação de áreas específicas com um planeamento urbanístico e de infra-estruturas de saúde adequado ao perfil sénior. Portugal tem um nível de visibilidade muito reduzido no que se refere ao turismo permanente, mas os recursos para este segmento existem e são reconhecidos por quem visita o País: para os turistas britânicos (acima de 50 anos) que ainda não visitaram Portugal, apenas 7 por cento põem a hipótese de o escolher como destino da sua reforma, ao passo que, depois de visitar o País, esse valor sobe para 37 por cento – Figura 42.

O turismo de luxo tem "resistido" à crise, registando um crescimento médio de 8 por cento ao ano mesmo nos últimos 2 a 3 anos. Esta resiliência é fruto do alargamento da base de consumidores segundo quatro subsegmentos principais: turismo de golfe, turismo náutico, turismo de conforto e turismo "once in a lifetime". Verificam-se mudanças importantes nas preferências dos consumidores, com a emergência de novas exigências que tornaram o consumo mais sofisticado. Na realidade, para capturar os turistas mais sofisticados não são requeridos investimentos significativos, sendo apenas necessário proporcionar momentos personalizados e inesquecíveis em localizações excepcionais (por exemplo, Península de Bodrum na Turquia).

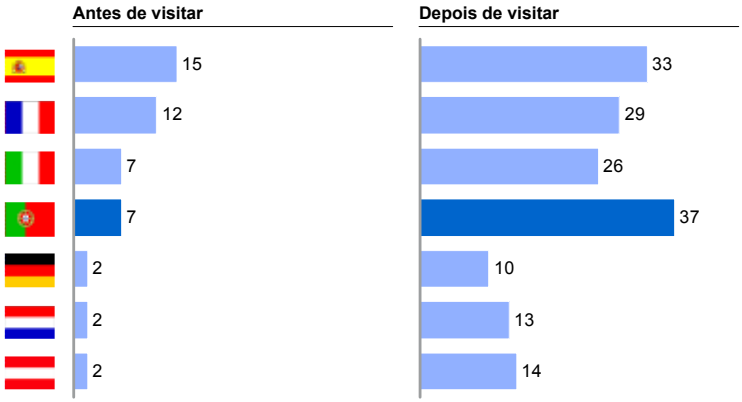
No subsegmento do turismo de golfe, Portugal apresenta já um conjunto de condições naturais importantes, designadamente o clima e as infra-estruturas deste desporto, e, como tal, perspectiva-se um crescimento anual de cerca de 6 por cento até 2015.

No subsegmento do turismo náutico, Portugal poderá potenciar algumas condições naturais no seu desenvolvimento: história e tradição, clima, área costeira e rios

Figura 42

Visibilidade no turismo permanente/de reforma (exemplo do Reino Unido)

Em que país põe a hipótese de se reformar?[1]
Percentagem de resposta



1 Inquérito realizado no Reino Unido a pessoas com idade superior a 50 anos

FONTE: Plano Estratégico Nacional do Turismo, Turismo de Portugal

navegáveis e experiência em provas desportivas internacionais. Será necessário investir no aumento do número de ancoragens, incentivar associações de centros de actividades, coordenar com Espanha o turismo náutico fluvial para criação de roteiros náuticos e infra-estruturas de apoio, e criar um órgão único de coordenação de serviços de apoio à navegação.

No subsegmento do turismo de conforto, os factores de sucesso passam por garantir um elevado nível de exclusividade, uma boa oferta de entretenimento e um elevado nível de serviço – uma questão que necessita ser trabalhada de forma casuística, isto é, numa lógica projecto a projecto. Este tipo de turismo poderá ser equacionado em algumas áreas específicas do País, aproveitando a existência de infra-estruturas básicas de transporte e de serviços básicos e a sempre apetecível costa marítima para poder ser criada uma oferta de luxo/exclusividade em pontos seleccionados.

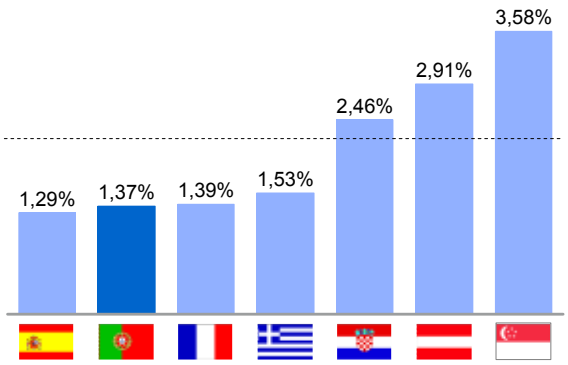
Por fim, na área do turismo de negócios, Portugal detém uma forte posição competitiva. A capital foi considerada a melhor cidade para congressos[16], entre outras menções relevantes – num segmento para o qual se perspectiva um franco crescimento (7 por cento ao ano, entre 2010 e 2020). Para alavancar esta posição, e à semelhança de Barcelona, Portugal/Lisboa poderia lançar algumas medidas de fortalecimento estratégico: criar um único ponto de contacto para todos os "pedidos" ou novos eventos, integrando as diferentes entidades envolvidas; lançar um esforço internacional de marketing coerente e forte; e reforçar a capacidade hoteleira para grandes grupos.

Uma actuação estrutural no turismo é importante para alterar a competitividade actual do turismo nacional. Quanto comparada com grandes potências do turismo a nível internacional, a quota de Portugal no número de turistas é ainda relativamente reduzida (Figura 43).

Sector do Turismo

Figura 43

Quota mundial de turistas, (2010)[1]



1 Em número de turistas; normalizado linearmente pela população

FONTE: Euromonitor Country Reports 2011; World Tourism Organization; International Trade Center; FMI – World Economic Outlook 2011

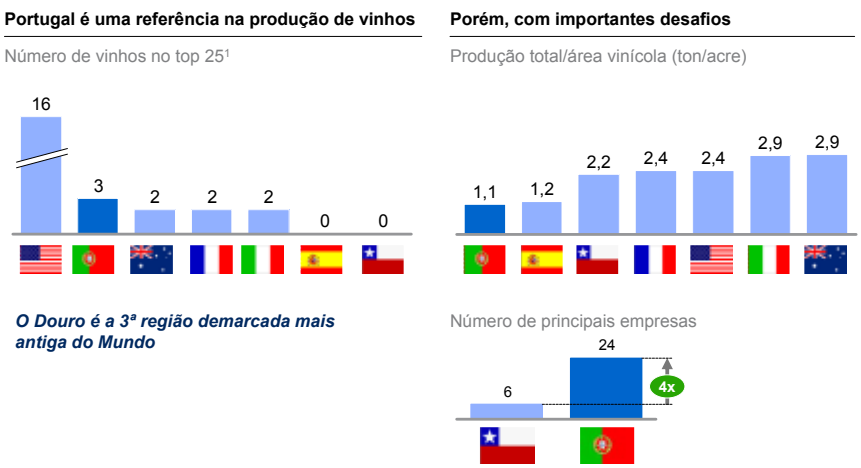
III. Sector vinícola

O sector vinícola em Portugal foi sempre caracterizado por um forte sentido de tradição e excelência, remontando a tempos que antecedem a própria constituição do País enquanto entidade soberana independente. Os vinhos portugueses são muito apreciados a nível mundial, particularmente os que provêm do Douro, a terceira região demarcada mais antiga do mundo, e também uma das mais importantes. A revista *Wine Spectator*, que se dedica exclusivamente à prova e subsequente avaliação de vinhos produzidos nas mais variadas áreas, publicou em 2010 um *ranking* dos vinhos mais "emocionantes" do ano, entre os quais constavam três vinhos portugueses no *top* 25 (todos eles provenientes do Vale do Douro), um resultado arrebator, especialmente tendo em conta que neste mesmo *ranking* constavam "apenas" dois vinhos franceses e nenhum vinho espanhol.

Porém, a competitividade do sector está muito limitada por desafios estruturais. Por um lado, os níveis de eficiência produtiva (medidos por produção total por acre de área vinícola) revelam-se muito reduzidos, quando comparados com os restantes países que integram a liderança mundial, tanto de produção como de exportação vinícola: Portugal e Espanha estão manifestamente abaixo dos seus pares, com a produtividade a ficar-se pela metade da de França ou dos Estados Unidos. Por outro lado, o sector é caracterizado por um elevado grau de fragmentação, o que tendencialmente restringe o potencial de valor acrescentado que gera para a economia. Note-se que, em 2010, a indústria vinícola portuguesa tinha cerca de 24 principais empresas/marcas de distribuição, quatro vezes mais do que as seis da indústria chilena (Figura 44).

O investimento na automatização e desenvolvimento tecnológico da produção vinícola pode constituir um veículo de atenuação do actual hiato de produtividade. Perante a questão da composição do tecido empresarial do sector, torna-se imprescindível potenciar a consolidação de produtores e marcas para efeitos de ganho de escala e

Figura 44 **Desafios enfrentados pelo sector vinícola português**



1 Wine Spectator's Ranking 2010

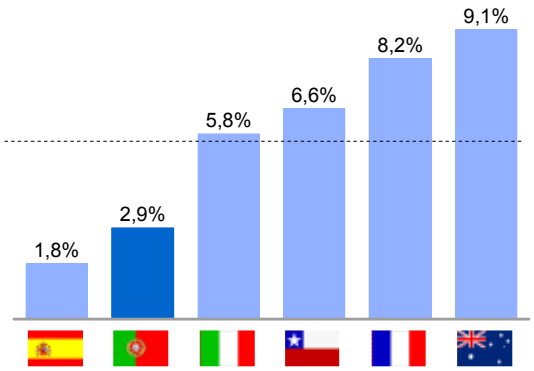
FONTE: International Trade Center; Wine Spectator; Comunicados de imprensa

coordenação, combatendo a resiliente fragmentação. A fraca aposta na investigação e desenvolvimento pode também estar associada ao problema da fragmentação, uma vez que as empresas de reduzida dimensão têm mostrado muito menor propensão para esse tipo de iniciativas do que as grandes empresas. Assim sendo, surge a questão do reforço da difusão e promoção comercial dos vinhos portugueses, uma vez que, apesar do seu renome e qualidade inquestionável, falham o justo reconhecimento por parte do consumidor internacional. Por outro lado, a introdução de mecanismos de fiscalização e de pagamento atempado pode permitir maximizar o aproveitamento das verbas comunitárias de apoio à modernização e reestruturação do sector, que são disponibilizadas através do FEOGA (Fundo Europeu de Orientação e Garantia Agrícola) e do PAMAF (Programa de Apoio à Modernização Agrícola e Florestal).

A análise das quotas mundiais das exportações de vinho das principais potências desta indústria, ajustadas à respectiva área vinícola, revela-nos a fragilidade do posicionamento de Portugal (bem como do de Espanha) face aos concorrentes (Figura 45).

Sector Vinícola Figura 45

Quota de mercado mundial de exportação de vinhos, (2010)[1]



1 Normalizado linearmente pela área vinícola

FONTE: International Trade Center; The Wine Institute; Comunicados de imprensa; FMI – World Economic Outlook 2011

IV. Sector do mar e recursos naturais

Em 2009, a Associação Comercial de Lisboa encomendou à SaeR (Sociedade de Avaliação Estratégica e Risco) um estudo aprofundado da dimensão económica dos recursos marítimos nacionais intitulado "O Hypercluster da Economia do Mar", que compreende a definição de um modelo de actuação e a apresentação de medidas concretas que pretendem revitalizar e reformular a identidade nacional neste activo tão importante que é o mar, tornando-o um factor de diferenciação estratégica.
Na sequência deste estudo, formou-se o Fórum Empresarial da Economia do Mar, uma associação de empresas cujo desígnio é o de transformar Portugal num dos protagonistas mundiais da Economia do Mar. Esta associação está, inclusivamente,

a preparar um fundo de investimento que, numa fase inicial, conta com um valor de 100 milhões de euros e planeia dar prioridade a três projectos empresariais, cada um associado a um sector específico: cultura piscícola, turismo náutico associado a várias entidades autárquicas, e, finalmente, um sector relacionado com o armamento.

O estudo identifica um conjunto de vectores-chave estratégicos que devem articular e nortear o compromisso de reforço da Economia do Mar, onde constam, em particular, os Portos, Logística e Transportes Marítimos; a Náutica de Recreio e o Turismo Náutico; a Pesca, Aquacultura e Indústria de Pescado; a Energia, Minerais e Biotecnologia. No presente texto, dá-se especial relevo à Pesca, Aquacultura e Indústria do Pescado, assim como à área da Energia, Minerais e Biotecnologia, sem prejuízo de planos relativos às restantes áreas identificadas no Hypercluster.

Portugal possui uma vasta área costeira e uma Zona Económica Exclusiva que poderá ser aproveitada para o desenvolvimento da produção de aquacultura em grande escala e para o aproveitamento do potencial de pescado de captura (potencialmente enfocado em produtos *premium*). Em paralelo, existe a aposta nas energias renováveis para a criação de um *cluster* industrial, e que se poderá expandir em *offshore* através da energia eólica *offshore* e eventualmente da exploração da energia das ondas (uma tecnologia ainda em fase embrionária).

Na área da aquacultura, Portugal poderá aproveitar o elevado potencial decorrente da extensa costa atlântica para aumentar a quota de pescado por aquacultura (actualmente de 3 por cento vs 15 por cento de média na Europa e 56 por cento na Ásia) como forma de reduzir o deficit comercial de produtos de pescado (Portugal é o sexto maior importador de peixe da União Europeia[17]). Para capturar esta oportunidade, Portugal deverá aproveitar os activos que detém hoje – por exemplo, o maior viveiro de pregado do mundo e condições naturais de elevada produtividade – para lançar algumas medidas de estímulo ao sector. Entre elas, destacam-se a definição do quadro legal e territorial da exploração em aquacultura, a definição de mecanismos de certificação de qualidade (por exemplo, com classificações equivalentes à agricultura biológica) e a atracção de grandes empresas de pescado (através de incentivos fiscais ou ao investimento).

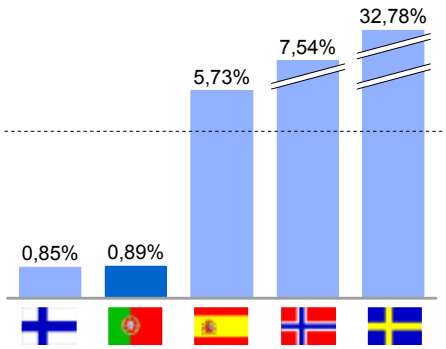
Já na pesca de captura a proeminência de Portugal dificilmente será recuperável, mas será possível recapturar algum do potencial perdido através da evolução de preços (superiores aos da aquacultura) e em produtos/tipos de peixe que possam criar um *premium* de preço/rentabilidade.

No que diz respeito às energias renováveis, aproveitando a posição de destaque que Portugal já detém no sector, faria sentido considerar o desenvolvimento de um *cluster* industrial para produção de materiais/componentes. Por outro lado, alavancando o *know-how* tecnológico existente poder-se-ia também fomentar oportunidades de exploração da energia eólica *offshore* – e, eventualmente, das ondas do mar. Apesar dos diferentes estágios de desenvolvimento de cada tecnologia, Portugal detém em ambas uma posição de destaque (na alargada implementação de projectos de energia renovável e na embrionária tecnologia associada à captura da energia das ondas). Esta posição poderá permitir, por um lado, aumentar o grau de independência energética (redução das importações de combustíveis e energia) e, por outro, exportar materiais/componentes e tecnologia que gere exportações e *royalties*.

Note-se que, no caso do pescado em particular, a quota mundial das exportações portuguesas (normalizada linearmente pela Zona Económica Exclusiva) está muito aquém da de países europeus como a Espanha ou a Noruega – Figura 46.

Sector do Mar e Recursos Naturais Figura 46

Quota de mercado mundial de exportação de pescado, (2010)[1]



1 Normalizado linearmente por Zona Económica Exclusiva (ZEE)
Nota: Actualmente, iniciativas para explorar oportunidades associadas ao mar estão a ser promovidas pelo Fórum Empresarial da Economia do Mar
FONTE: International Trade Center; Comunicados de imprensa; Fórum Empresarial da Economia do Mar

V. Sector mobiliário

A União Europeia é responsável por quase metade da produção mundial de mobiliário e, muito embora os grandes protagonistas sejam potências, tais como a Alemanha, Itália, França, Reino Unido e Suécia, não restam dúvidas de que este constitui um dos sectores nacionais que com melhores resultados tem conseguido penetrar e crescer nos mercados externos. Se em 2000 apenas 50 por cento da produção era destinada às exportações, em 2009 esta componente ascendia a mais de 90 por cento. O saldo da balança comercial tem-se mantido consistentemente positivo nos últimos anos, mesmo tendo sofrido um forte abalo durante a actual crise. De destacar o papel crucial desempenhado em favor do desenvolvimento rural, dada a sua distribuição regional (elevada densidade na Região Norte, exemplo de Paredes e Paços de Ferreira) e forte fixação em zonas desfavorecidas.

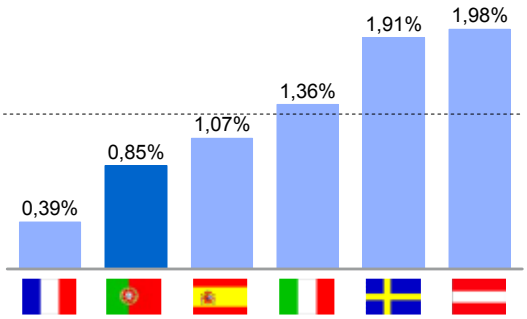
Numa altura em que o mobiliário é cada vez mais um sinónimo de elegância e de materialização de estilos de vida, é fundamental ter a visão e capacidade necessárias para conseguir acompanhar o ritmo acelerado de um sector em que uma das "únicas constantes é a mudança". A inovação, o design e a qualidade são as prioridades estabelecidas para um sector que de forma alguma consegue concorrer de modo sustentável numa vertente unidimensional de preço face a novos *players* que surgem e cuja principal vantagem competitiva reside nos custos de produção extremamente reduzidos.

A marca portuguesa "Boca do Lobo" é um exemplo de inovação de excelência e qualidade que aposta no design de luxo, produzindo peças exclusivas e arrojadas que têm arrebatado o mercado norte-americano, sobretudo os consumidores nova-iorquinos. A empresa já anda nas "bocas do mundo" e foi alvo de inúmeras distinções internacionais, de onde constam: Best Product Design 2010, Empresa Tendência 2009, 2010 e 2011, Elle Decor Selection 2009. Existem muitos outros exemplos notáveis de empresas portuguesas que têm conseguido distinguir-se em mercados externos.

À semelhança do que se observa noutros países europeus, também em Portugal as pequenas empresas são preponderantes e o sector é muito fragmentado, sobretudo no que diz respeito ao mobiliário de madeira, o que dificulta a procura de ganhos de escala e o investimento em I&D. Existe ainda um gap de produtividade (medido através do VAB por trabalhador) muito acentuado face aos pares europeus: o fraco desempenho do sector em 2008 não atingia sequer metade dos níveis de eficiência produtiva do nosso vizinho ibérico – 14 mil euros vs 33 mil euros por trabalhador. No seu conjunto, estes desafios condicionam o crescimento do sector que, quando comparado com outros países europeus, demonstra uma posição relativamente fragilizada, ficando apenas à frente da França (Figura 47).

Figura 47 **Sector do Mobiliário**

Quota de mercado mundial de exportação de mobiliário (2010)[1]



1 Normalizado linearmente pela população

FONTE: International Trade Center; FMI – World Economic Outlook 2011

Para minimizar o efeito de fragmentação na indústria nacional do mobiliário, as empresas de média/larga escala poderiam assumir o papel de interlocutores com o exterior, subcontratando, numa fase posterior, empresas de menor dimensão.

A diferenciação da produção através do enfoque no design constitui uma aposta com elevado potencial, perante um contexto de crescente orientação dos consumidores para a escolha de produtos com base no estatuto/imagem que os mesmos proporcionam, em conjunto com a necessidade de acompanhar as tendências mais recentes (não se deixar "ficar para trás"), procurando peças elegantes e inovadoras.

É importante apostar na criação de marca própria nacional de gama alta para exportação, sem prejuízo da continuidade e estabelecimento de parcerias com grandes marcas que podem trazer benefícios de escala para as empresas portuguesas.

VI. Sector da agricultura

A agricultura tem vindo a perder importância no conjunto da economia portuguesa, tal como na maior parte das economias mais desenvolvidas, sobretudo devido à explosão de actividades ligadas ao sector terciário (mais do que o secundário), no entanto, ainda tem um peso bastante relevante, e as zonas maioritariamente rurais ainda estão muito dependentes da actividade agrícola.

Nos últimos anos, Portugal tem-se focado na exportação de produtos diferenciados e de qualidade, de onde se destacam produtos tais como azeite e hortofrutícolas. A olivicultura portuguesa tem aumentado tanto a sua capacidade produtiva como a qualidade dos seus azeites. Portugal foi o quinto maior exportador mundial de azeite em 2010, tendo as exportações deste produto crescido anualmente, em média, entre 2005 e 2010, a uma taxa de 15,6 por cento. Em contrapartida, o mercado mundial de exportação de azeite decresceu em média 0,9 por cento ao ano durante este período, e de entre os quatro maiores exportadores – Espanha, Itália, Tunísia e Grécia – somente Espanha registou uma evolução positiva das exportações, mas de apenas 3,5 por cento. É irónico pensar que a empresa espanhola Innoliva realizou um sério investimento no Alentejo com o intuito de produzir azeite de elevada qualidade nesta região, para depois ser vendido sob marcas italianas.

À semelhança do azeite, também as exportações de produtos hortofrutícolas cresceram muito acima da média, exibindo um impressionante ritmo de crescimento de cerca de 12 por cento ao ano, entre 2005 e 2010; ainda que neste caso a tendência global fosse positiva, Portugal superou de longe o desempenho dos seus congéneres europeus.

Apesar de estes progressos deverem ser reconhecidos, existem sérias debilidades estruturais que não podem ser esquecidas ou ignoradas. A competitividade do País neste sector continua a ser condicionada por um grau de fragmentação muito acima da média europeia. A distribuição das explorações no que concerne à dimensão é extremamente desproporcionada, constituindo um entrave à obtenção de economias de escala. Existe uma concentração pronunciada de unidades económicas de produção agrícola em terrenos com menos de 5 hectares – cerca de 69 por cento, contra apenas 22 por cento em terrenos entre 5 e 20 hectares, 5 por cento em terrenos entre 20 e 50 hectares, e 4 por cento nos terrenos acima de 50 hectares. Portugal está notoriamente aquém de países europeus com alguma tradição agrícola (por exemplo, Itália, Grécia, França e Espanha) a nível da massa crítica das explorações existentes.

A estrutura fundiária predominantemente assente nas explorações de pequena dimensão, aliada ao despovoamento/envelhecimento rural e aos baixos níveis de instrução do sector, explica em grande parte a reduzida produtividade da agricultura portuguesa face à média europeia – 11,7 mil euros gerados por unidade de trabalho anual, em 2009, por oposição à média europeia de 27,2 mil euros (ou ainda 28,6 mil euros em Espanha e 36,3 mil euros em França).

Hoje em dia, mais de 60 por cento da carne consumida em Portugal é adquirida a outros países, e quase todo o consumo de cereais é também importado. A balança comercial agrícola portuguesa é muito deficitária (embora com uma tendência decrescente), reflectindo um reduzido grau de auto-subsistência da economia portuguesa, que se encontra numa posição bastante vulnerável, dado que para bens essenciais está substancialmente dependente das importações.

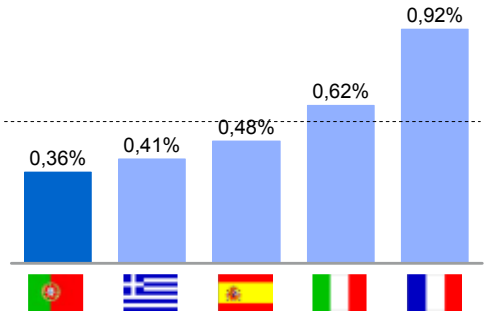
Potenciais ideias para promover o sector agrícola nacional e superar alguns dos desafios que colocam obstáculos ao seu crescimento incluem: a disseminação de programas comunitários de apoio ao desenvolvimento agrícola; a criação de mecanismos legais de penalização às terras agrícolas não cultivadas ou abandonadas; o apoio à modernização das explorações agrícolas (promovendo ainda a instalação de jovens agricultores); a promoção de produtos de excelência (por exemplo, azeite, produtos hortofrutícolas) com o selo de Portugal; e o desenho de sistemas de incentivos à consolidação de latifúndios (por exemplo, incentivos fiscais para terrenos com mais de 10 hectares).

Observando as quotas de mercado mundial de exportações no sector agrícola, torna-se evidente que Portugal se encontra muito atrás dos seus congéneres europeus (Figura 48).

Figura 48

Sector da Agricultura

Quota de mercado mundial de exportação no sector da Agricultura, (2010)[1]



1 Normalizado linearmente por área arável

FONTE: International Trade Center; Eurostat; FMI – World Economic Outlook 2011

VII. Sector do vestuário e têxteis

Desde 2005, o sector do Vestuário e Têxteis começou gradualmente a acompanhar o processo de liberalização do comércio mundial que já havia tido lugar na maior parte dos sectores manufactureiros. Em 2009, a União Europeia deixou de impor quaisquer barreiras aos fluxos comerciais externos neste sector, abrindo completamente as suas portas a actores influentes. Neste contexto, assistiu-se a um aumento considerável da concorrência internacional. A par da entrada de novos *players*, surgiram algumas preocupações do foro ético e ambiental, directamente relacionadas com a consolidação das posições de alguns países asiáticos (por exemplo, China, Índia e Vietname) cujas práticas de concorrência são consideradas desleais face aos requisitos altamente exigentes impostos na Europa.

O sector do Vestuário e Têxteis apresenta um peso significativo na economia portuguesa, sendo responsável por 11 por cento do total das exportações do País (com 10 por cento de excedente na sua balança comercial) e por 22 por cento do emprego, 8 por cento do volume de negócios e 7 por cento da produção na indústria transformadora nacional. No entanto, o negócio tem vindo a cair progressivamente ao longo da última década, tanto a nível de volume e de emprego, como da balança comercial, que é cada vez menos superavitária.

Tal como em outros sectores tradicionais já analisados, a fraca produtividade na indústria dos têxteis e vestuário é induzida pela sua desfavorável natureza fraccionada, onde a evidente prevalência de empresas de reduzida dimensão dificulta a actualização tecnológica, bem como pela privação de recursos nos quadros médios/superiores, que seguramente constituem uma força motriz da inovação.

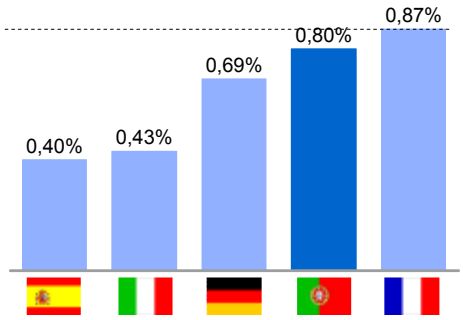
O estabelecimento de parcerias de produção exclusiva para grandes marcas permitiria tirar partido da qualidade superior da produção nacional, porventura criando incentivos à cooperação vertical (colaboração entre empresas responsáveis pelas diferentes fases do processo produtivo) e horizontal (colaboração entre várias empresas que operem ao mesmo nível da cadeia de produção) de que o sector tanto carece.

O mercado dos têxteis técnicos e funcionais tem vivido um crescimento saudável e significativamente menos cíclico do que o mercado dos têxteis não técnicos, pelo que a subida na cadeia de valor da investigação e desenvolvimento neste subsector através de centros de especialização e workshops de desenvolvimento de competências parece fazer todo o sentido, e já existem, de facto, algumas empresas portuguesas que se têm destacado no plano internacional (por exemplo, Petratex, Endutex, Cotesi, Plúvia). A Petratex é uma empresa têxtil de Paços de Ferreira que aposta fortemente na inovação e exporta 100 por cento da sua produção. A tecnologia precursora No-sew desenvolvida pela têxtil portuguesa (26ª melhor invenção do ano, segundo a revista Time) foi incorporada no desenvolvimento dos fatos de natação LZR Racer da Speedo, que serviram o campeão olímpico Michael Phelps durante os Jogos Olímpicos de Pequim 2008; actualmente a Petratex está a trabalhar na versão aperfeiçoada para os Jogos de Londres, em 2012. O *vital jacket* é outra das invenções da empresa, em parceria com a IEETA (Instituto de Engenharia Electrónica e Telemática de Aveiro), com grande reconhecimento a nível internacional: uma t-shirt inteligente que, através de tecnologia microelectrónica, permite monitorizar os sinais vitais do seu utilizador. O desenvolvimento do sector poderia aproximar Portugal de França como país destacado na exportação de vestuário e têxteis (Figura 49).

Figura 49

Sector do Vestuário e Têxteis

Quota de mercado mundial de exportação de vestuário e têxteis (2010)[1]



1 Normalizado linearmente pela população

FONTE: International Trade Center; FMI – World Economic Outlook 2011

VIII. Sector da mineração

Apesar da reduzida dimensão do território, Portugal detém importantes recursos minerais. O sector mineiro nacional possui um grande potencial que, de momento, se encontra subaproveitado.

A Faixa Piritosa Ibérica estende-se de Alcácer do Sal até Sevilha e constitui uma das maiores concentrações de sulfureto a nível mundial, sendo portuguesas duas das suas mais importantes minas: Aljustrel e Neves-Corvo. Os principais minérios extraídos na mina de Neves-Corvo são o cobre, o estanho e o zinco. Portugal é o terceiro maior produtor de minério de cobre na União Europeia (atrás da Polónia e da Bulgária) com 86.462 toneladas produzidas (de teor metálico), em 2009. Por outro lado, é claramente o maior exportador da Europa, com um valor de exportações 1,5 vezes acima do reportado por Espanha (segundo maior), o que demonstra a forte vocação exportadora da produção deste minério. Sublinhe-se que, em 2010, foi descoberto um novo depósito de sulfuretos na região de Neves-Corvo, rico em cobre e zinco, para se juntar aos cinco já existentes.

O volfrâmio é o principal minério que se pode encontrar nas minas da Panasqueira, a segunda maior exploração europeia deste metal raro e valioso. Portugal é o terceiro maior exportador mundial de tungsténio, escoando a totalidade da sua produção para os Estados Unidos (94 por cento), Japão (4,7 por cento) e Tailândia (1,3 por cento).

A Zona de Ossa-Morena (nordeste alentejano, prolongando-se até Espanha) é responsável por mais de 90 por cento da produção de rochas ornamentais, nomeadamente mármore e granito. O valor das exportações portuguesas destes produtos garante a sétima posição mundial.

Existem várias áreas mineiras abandonadas ou inactivas: São Domingos, Lousa, Jales, Pejão, Vale das Gatas, Nisa e Urgeiriça. Existem já em curso, porém, várias iniciativas, exigindo a requalificação económica (retoma da actividade) ou ambiental destas minas.

As minas de Torre de Moncorvo são uma das maiores jazidas de ferro da Europa e, ainda assim, estiveram inactivas por um período de quase 30 anos devido à sua aparente falta de viabilidade económica. Ora, as reservas de ferro deste depósito estão hoje avaliadas em cerca de 58,2 mil milhões de euros (a preços da cotação do ferro no mercado internacional) e já despertaram o interesse de empresas estrangeiras. A empresa anglo-australiana Rio Tinto esteve em negociações com o Governo Português, afirmando planear um investimento de mais de 1 bilião de euros na exploração destas minas.

O Governo tem dado provas de querer revitalizar o sector da mineração e a indústria extractiva nacionais. No início de Novembro de 2011 conseguiu atrair um investimento considerável para o sector ao firmar 10 contratos de concessão de exploração de minério e salgema no valor de 8,6 milhões de euros, três dos quais obtidos pela empresa canadiana Colt e os restantes por empresas portuguesas. A prossecução deste tipo de iniciativas, com especial atenção para a captura de investimento estrangeiro (já que muitas minas foram encerradas por inviabilidade económica), é uma forma de potenciar as oportunidades do sector mineiro.

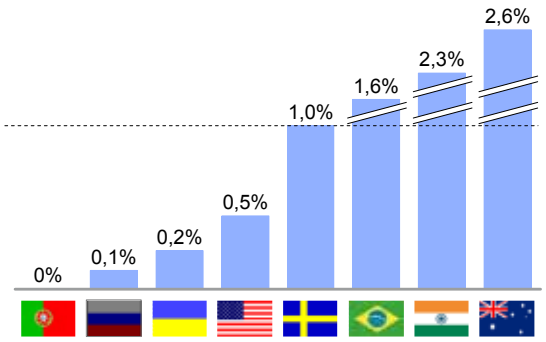
Estima-se que a jazida de Moncorvo possa ultrapassar 1 bilião de toneladas de reservas de ferro, pelo que reiniciar a exploração destas minas espoletará, possivelmente e a médio prazo, um fluxo de exportações bastante superior ao actual (apenas 350 mil euros exportados em 2010 – quota mundial de 0,0004 por cento). Estando a viver uma fase crescimento económico muito acelerado, a China começa a ver a sua procura por produtos minerais a crescer, sobretudo no que diz respeito ao ferro e ao cobre: entre 2006 e 2010, a quantidade importada pela China cresceu, por ano, 19 por cento e 16 por cento, respectivamente, e o valor das importações cresceu 36 por cento e 15 por cento. Ao alavancar uma posição já sólida nas exportações de cobre e começando a apostar nas exportações de ferro, Portugal poderá vocacionar-se para dar resposta à crescente procura dos maiores importadores mundiais destes dois produtos, tais como a China.

A revitalização do sector da mineração poderia resultar num aumento da quota mundial de Portugal nas exportações mundiais, actualmente muito reduzida comparativamente com outros países produtores de minérios (Figura 50).

Figura 50

Sector da Mineração

Quota de mercado mundial de exportação de ferro (2010)[1]



1 Normalizado linearmente pelas reservas de ferro

FONTE: International Trade Center; UN Comtrade; United States Geological Survey

Sectores "domésticos exportadores"

Os motores internos de crescimento estão actualmente estagnados, e são caracterizados por uma procura interna muito deprimida, que conduziu a uma asfixia dos sectores eminentemente domésticos, excessivamente dependentes de um mercado nacional, que não mostra sinais de reanimação. Estes sectores representavam 47 por cento do emprego e 62 por cento do VAB nacionais em 2008, evidenciando um nível de produtividade superior ao de outros sectores da economia (Figura 51).

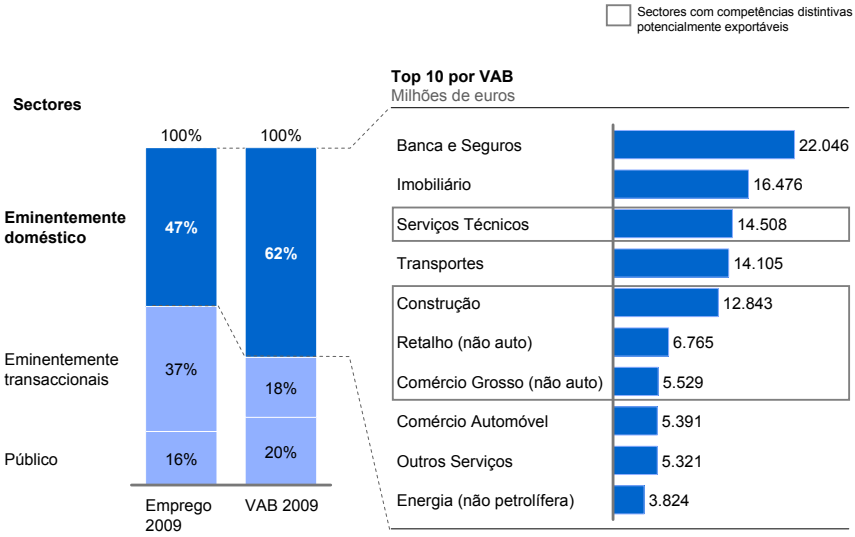
Face às capacidades diferenciadas nos sectores domésticos com elevado potencial de exportação e à existência de procura mundial para estes sectores, esta poderá ser uma importante plataforma de crescimento a considerar.

A AICEP poderia funcionar como pivot encarregue de fazer a ponte entre as empresas nacionais com maiores competências e as autoridades/associações empresariais relevantes de mercados de elevado crescimento, garantindo o estabelecimento de acordos bilaterais que incentivariam a partilha do *know-how* em sectores importantes para esses mercados. Para tal, seria essencial promover a certificação das competências técnicas dos nossos profissionais nos locais de destino, i.e., permitindo a quem está habilitado a exercer determinadas funções em Portugal, exercer essas mesmas funções no estrangeiro sem necessidade de submissão ao processo local de reconhecimento das competências em questão.

A promoção de consórcios inter-sectoriais para grandes projectos no exterior poderia ser uma outra forma de alavancar as exportações dos recursos portugueses, por exemplo, uma empresa de arquitectura consegue um contrato no estrangeiro e "leva consigo" outras empresas portuguesas (designadamente de construção) que fiquem responsáveis pelas restantes componentes do projecto.

Sectores "domésticos exportadores"

Figura 51



FONTE: EU KLEMS; Análise McKinsey

A criação de um portal único sobre procura e oferta existentes e contactos locais, em conjunto com a realização de eventos de *networking* nos países de destino, proporcionaria um *matching* mais eficiente das empresas exportadoras com os seus potenciais clientes nos países de destino.

Sistemas de incentivos facilitadores do processo de internacionalização poderiam ser concretizados, por exemplo, a dois níveis: criação de benefícios fiscais que incluíssem acordos preventivos do regime dupla tributação; e facilitação do acesso a vistos de trabalho permanentes e/ou temporários.

I. Sector do comércio por grosso e a retalho

O comércio por grosso e a retalho era responsável, em 2010, por cerca de 3,8 por cento do VAB português e empregava mais de 9,2 por cento da população activa, o que demonstra o peso que tem na economia nacional.

Integradas numa atmosfera ultra-competitiva de um mercado saturado, as unidades de comércio retalhista em Portugal não têm outra escolha que não a da aposta contínua e sustentada no factor cada vez mais ubíquo que é a inovação tecnológica, tendo por isso adquirido capacidades diferenciadoras no sector em que operam. A tecnologia é uma fonte fundamental na criação de vantagens competitivas. A Sonae Distribuição foi distinguida com o prémio "Best In-Store Solution" pela sua solução Portal Móvel, nos Retail Technology Awards Europe 2010, dando corpo ao investimento realizado em inovação na experiência proporcionada ao consumidor. Também a cadeia de lojas Econauta é citada como exemplo de inovação retalhista pelo Ebeltoft Group, um consórcio de consultores especialista em retalho internacional.

Este enfoque na inovação levou a que os grossistas/retalhistas portugueses se tenham destacado internacionalmente. A Jerónimo Martins e a Sonae Distribuição, por exemplo, integram o *ranking* dos 250 Maiores Retalhistas do Mundo, nas posições 94ª e 140ª, respectivamente. Fazem ainda parte da lista "Global Forbes 2000", que olha para as 2.000 maiores empresas mundiais cotadas em bolsa – Jerónimo Martins em 1.185º lugar e Sonae Distribuição em 1.618º lugar. Adicionalmente, a Eurocash, que surgiu como um *spin-off* da Jerónimo Martins na Polónia após um *management-buy-out* (MBO), tem reforçado a sua presença no mercado polaco, e consolidou-se como o maior grossista do país, com uma quota de mercado próxima de 10 por cento.

A facturação deste sector chega aos 78,5 mil milhões de euros (fazendo uma pré-selecção que exclui empresas com vendas inferiores a 1 milhão de euros) sendo 11,3 por cento deste valor procedente de exportações. Contudo, existe uma elevada dispersão relativamente à orientação para o exterior destas empresas. Por exemplo, as empresas mais exportadoras registam aproximadamente 50 por cento da sua facturação no exterior, enquanto a maioria das empresas tem um enfoque predominantemente doméstico.

Existe por isso espaço para replicar as melhores práticas internas e alinhar o nível de exportações entre empresas. Uma estimativa de alto nível sugere que uma maior orientação para as exportações no sector do retalho poderia gerar um montante entre 1 e 2 mil milhões no VAB de 2020. Além deste impacto directo na economia, a aposta na internacionalização do retalho poderia ainda fomentar a exportação de outros produtos nacionais, à semelhança do que fazem cadeias como o El Corte Inglês ou o Carrefour com produtos espanhóis e franceses, respectivamente.

II. Sector da arquitectura e serviços técnicos

O bastonário da Ordem dos Arquitectos afirmou que "mais de 40 por cento dos cerca de 20 mil arquitectos portugueses correm o risco de ficar sem trabalho devido à retracção do investimento público e privado" e que a situação que o sector enfrenta em Portugal apresenta poucas alternativas para além da emigração.

O carácter pronunciadamente pró-cíclico da arquitectura e serviços técnicos leva cada vez mais à necessidade de expandir os horizontes do negócio, procurando oportunidades para se afirmar fora do mercado nacional. Sem dúvida que os profissionais portugueses possuem as competências necessárias para este empreendimento de verdadeira globalização que não conhece fronteiras, como aliás tem sido demonstrado por vários exemplos de notável reputação e sucesso a nível internacional.

A nível dos serviços técnicos, Portugal possui qualidades distintivas, especialmente no que se refere à engenharia técnica, com provas dadas a nível internacional. A título ilustrativo, o Engenheiro José Mota Freitas recebeu em 2009 o reputado prémio de estruturas internacional OSTRAC (*Outstanding Structure Award*), sucedendo ao Engenheiro António Segadães Tavares, que recebeu o mesmo prémio em 2004. Estas distinções evidenciam a elevada qualidade e o prestígio que os técnicos nacionais têm atingido internacionalmente com as suas realizações.

A nível da arquitectura, o reconhecimento internacional é também elevado, sendo dois os arquitectos portugueses distinguidos com o prémio Pritzker, o galardão

considerado o "Nobel da Arquitectura": Álvaro Siza Vieira, em 1992, e Eduardo Souto de Moura, em 2011.

O sector da arquitectura e serviços técnicos é, entre os sectores "domésticos exportáveis" escolhidos, o que tem procurado mais activamente consolidar a sua presença em mercados estrangeiros, exportando actualmente, em média, cerca de 43,6 por cento dos seus serviços. Para além desta prestação francamente positiva, a verdade é que ainda há algum espaço de manobra para progredir, porquanto as entidades com a maior contribuição de exportações por capitação atingem um peso das exportações superior a 80 por cento da sua facturação, e devem servir de inspiração para os seus próprios pares, cujo desempenho nas exportações (por trabalhador) as posiciona nos quartis mais baixos. Uma estimativa de alto nível sugere que o alinhamento com as melhores práticas internas neste sector poderia permitir a captura entre 0,5 e 1,2 mil milhões de euros.

III. Sector da engenharia civil/construção

O sector da Engenharia Civil/Construção em Portugal está muito entorpecido devido à actual conjuntura económica desfavorável. O VAB gerado pelas actividades ligadas à construção recuou anualmente, em média, 6,4 por cento em termos reais nos últimos 4 anos. Os projectos/oportunidades são escassos e a crise no sector começa inclusivamente a afectar de forma séria o negócio das maiores empresas nacionais, fazendo escalar o papel da internacionalização nos seus planos estratégicos. No final do primeiro semestre de 2011, mais de 60 por cento da facturação de projectos da Mota-Engil (30ª maior construtora europeia) eram provenientes dos mercados latino-americanos, africano e centro-europeu, enquanto a Teixeira Duarte (37ª maior construtora europeia) dava continuidade à sua aposta no mercado brasileiro (por exemplo, projecto de complexo turístico em Porto de Galinhas, num terreno de 700 mil m2) e angolano.

Muitas economias que atravessam hoje uma fase de grande crescimento vivem um boom no sector da construção, e é aí que se abre uma janela de oportunidade para a promoção e exportação das competências dos engenheiros portugueses. Um bom exemplo é ilustrado pela Mota-Engil, vencedora do concurso público polaco em 2011 para a construção de um troço de via rápida prolonga a auto-estrada nacional, obra avaliada em 158 milhões de euros.

O *know-how* português no desenvolvimento e construção de empreendimentos, tais como auto-estradas e barragens, poderia ser alavancado em mercados que têm em mente o desenvolvimento de grandes projectos de infra-estruturas, como é o caso da Rússia, que tem planos ambiciosos de expansão da sua capacidade de geração hídrica. Por outro lado, o Brasil vai ser palco de dois dos maiores eventos desportivos internacionais – o campeonato do mundo de futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos em 2016 (Rio de Janeiro) –, que constituem uma excelente oportunidade de parceria com Portugal enquanto fornecedor de mão-de-obra qualificada, alavancando a experiência na construção dos estádios de futebol para o Euro 2004.

A par do que sucede com a arquitectura e os serviços técnicos, também o sector da construção já revela uma forte orientação para o exterior, com um nível de exportações

a ser responsável por 26,1 por cento da facturação das empresas com massa crítica (vendas acima de 1 milhão de euros). O peso do volume de negócios internacional mais do que duplica (56,5 por cento) porém, se se considerar apenas o conjunto de empresas que têm revelado maior aptidão exportadora. A questão de escala não parece constituir uma barreira às exportações, como ilustrado por exemplos de empresas nacionais de pequena/média dimensão que tiveram êxito em mercados externos.

"Novos sectores"

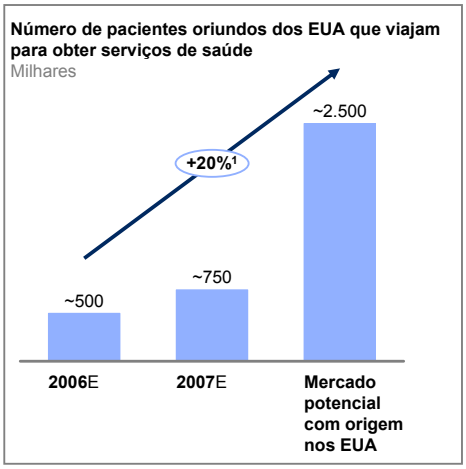
Finalmente, uma potencial oportunidade para Portugal prosseguir uma trajectória de crescimento económico poderia passar por uma aposta em novos *clusters* sectoriais, alinhados com as tendências mundiais e alavancando competências distintivas que o País possui ou pode vir a desenvolver. Neste sentido, os sectores da saúde, educação e tecnologia, podem constituir-se como importantes plataformas de desenvolvimento nacional – sem prejuízo da existência de outros *clusters* sectoriais de crescimento.

a) Sector da saúde

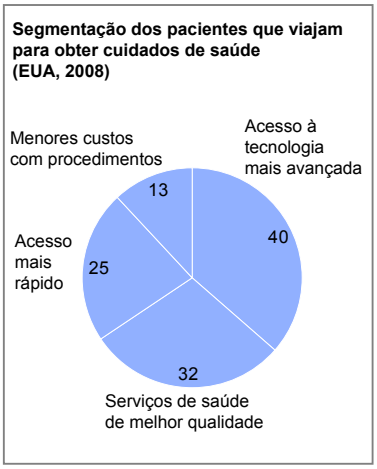
A sociedade actual tem experimentado desenvolvimentos importantes com impacto nos cuidados e tratamentos de saúde, por exemplo, o aumento da incidência das doenças crónicas (com impacto na mortalidade), a expansão de universidades de renome no sector com parcerias locais, e o aumento da mobilidade para tratamentos de saúde ("turismo de saúde" – Figura 52). À luz deste contexto, e tendo em consideração alguns factores de competitividade distintivos de que Portugal dispõe (por exemplo,

Figura 52 **Aumento da mobilidade para tratamentos de saúde**

Forte crescimento esperado no número de pacientes que procuram serviços de saúde no estrangeiro, …



… e que são maioritariamente motivados pela tecnologia e qualidade dos serviços



1 Assumindo potencial que é capturado até 2015

FONTE: McKinsey Quarterly

infra-estruturas para recobro pós-operatório, reduzido custo relativo), o sector da saúde pode constituir-se como uma aposta com elevado potencial de crescimento.

O aumento do número de pacientes que viajam para receber cuidados médicos poderá alimentar o crescimento na área da saúde. Por exemplo, nos EUA, o número de pacientes que procuram cuidados médicos no estrangeiro deverá quintuplicar entre 2006 e 2015, passando de cerca de 500 mil pacientes para 2,5 milhões. As razões para esta procura[18] são não só os menores custos de tratamento (cerca de 13 por cento das respostas) como também o acesso a tecnologia mais avançada (cerca de 40 por cento), serviços de melhor qualidade (cerca de 32 por cento) e celeridade nos cuidados de saúde (cerca de 25 por cento).

Sendo esta tendência também visível na Europa, o desenvolvimento do sector da saúde em Portugal poderia envolver as seguintes duas abordagens complementares:

- Desenvolvimento de uma proposta de valor distintiva para *patologias com elevado risco de saúde* (por exemplo, cancro, doenças cardiovasculares);

- Aposta na competitividade em patologias envolvendo *cirurgias com necessidade de recobro* (por exemplo, estética, ortodôncia, ortopedia).

O aumento da incidência de doenças crónicas, mais do que o das mortes por lesões ou outras condições (comunicáveis, maternais, perinatais e nutricionais), tem na sua origem a alteração de hábitos e estilos de vida por via da globalização (dieta, consumo de tabaco e álcool, actividade física, obesidade). Esta incidência crescente pode abrir novas esferas de acção para o sector da Saúde em Portugal, em linha com as duas principais causas de doenças crónicas: cancro e doenças cardiovasculares.

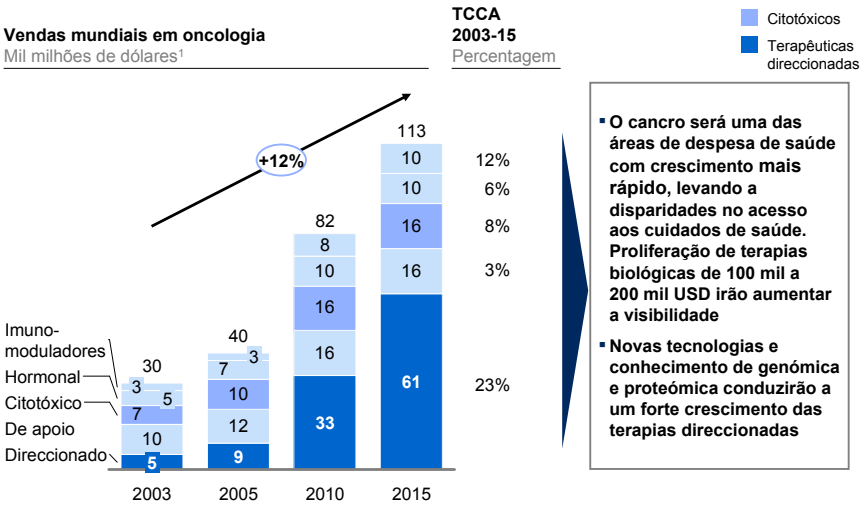
O cancro é actualmente a terceira causa de morte a nível mundial, responsável por cerca de 13 por cento da mortalidade, e com uma prevalência crescente devido a factores relacionados com o estilo de vida. Consequentemente, estima-se que os gastos com terapêuticas direccionadas deverão aumentar de 33 mil milhões de dólares, em 2010, para 61 mil milhões de dólares, em 2015 (Figura 53).

A aposta em meios de diagnóstico rigorosos e nas terapêuticas avançadas que aproveitem o desenvolvimento do conhecimento em Portugal (nomeadamente a CGC Genética e o Centro Para o Desconhecido) poderão permitir acompanhar este desenvolvimento. Os passos iniciais dados pela Fundação Champalimaud, com a criação do Centro do Cancro, vão neste sentido, dada a ambição de tornar o centro um dos melhores do mundo. Em Dezembro de 2011 chegará à Fundação um dos equipamentos mais avançados do mundo no tratamento de doenças oncológicas (será o único em Portugal, e um dos poucos na Europa): uma só sessão de radioterapia por imagem guiada pode eliminar muitos casos de cancro com metástases.

As doenças cardiovasculares constituem a principal causa de mortalidade (cerca de 37 por cento dos casos), sendo a sua evolução futura algo incerta. Por um lado, factores relacionados com o estilo de vida agravam a situação, mas, por outro, a melhoria das capacidades terapêuticas mitiga os seus efeitos. A criação de centros com tratamentos avançados poderá permitir uma presença neste ramo importante do mercado de saúde, no qual Portugal conta já com uma unidade com provas dadas a nível internacional, o Centro de Cirurgia Cardiotorácica de Coimbra (por exemplo, que

Figura 53 **Tendência de evolução do cancro**

ESTIMATIVA



1 Valores arredondados
FONTE: 2003-2009 de *Evaluate*. Valores 2009-2015 são estimativa com base na convicção de que o mercado global de oncologia irá abrandar ligeiramente devido a estagnação em hormonais e citotóxicos após expiração de patentes-chave

conta com a publicação durante 2010 de 17 artigos em literatura da especialidade de prestígio internacional).

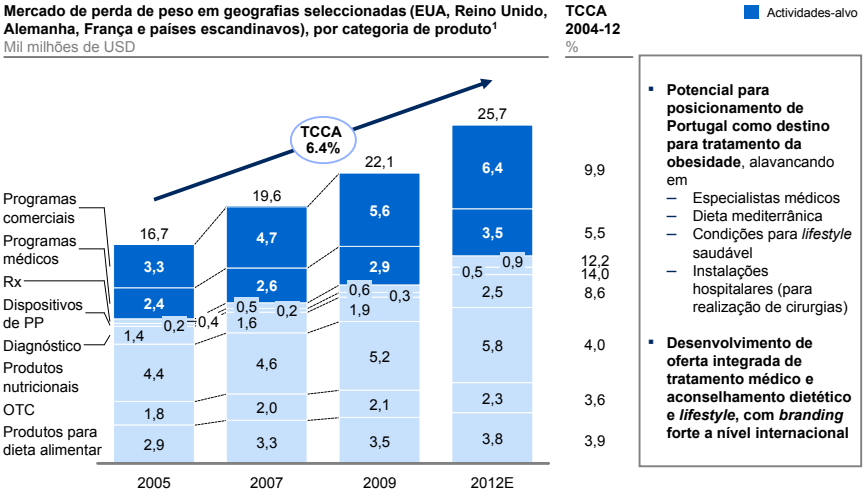
A expansão de entidades de renome no sector (normalmente hospitais ligados a universidades com créditos firmados) é um factor distintivo a que o País não deve ficar alheio. Para reforçar o crédito de Portugal no sector da Saúde e aumentar a visibilidade a nível internacional, seria importante atrair instituições líderes em temas oncológicos ou de doenças crónicas cardiovasculares, tais como a *Harvard Medical International* (18 centros em todo o Mundo, sobretudo na Ásia e Médio Oriente) ou o *Memorial Sloan Kettering* (nove centros, um deles em Barcelona). Adicionalmente, uma rede de grande dimensão e uma marca com reconhecimento global proporcionariam de imediato alguma procura "cativa".

Complementarmente, poderão ser equacionadas oportunidades relacionadas com patologias que requerem cirurgias invasivas com longos períodos de recobro associado, mas que não constituem um elevado risco de vida para o paciente. Um potencial posicionamento poderia consistir em apostar em ramos como a Medicina Dentária, a Ortopedia, e a Estética, que actualmente quase são encarados como *commodities*, e são áreas com massa crítica e de elevado valor acrescentado, que têm registado um forte crescimento. Um possível modelo estratégico de actuação passaria pela instituição de uma lógica de "Turismo de Saúde", com Portugal a evoluir para um pólo europeu para tratamentos dentários, estéticos e ortopédicos. O mérito deste modelo está relacionado com a alavancagem dos recursos naturais de que o País dispõe (por exemplo, sol, praia, termas), da hospitalidade que lhe é reconhecida para providenciar um serviço de qualidade e de uma experiência de recobro distintivas, bem como do custo relativo competitivo face a outras economias desenvolvidas, especialmente europeias.

Obesidade enquanto oportunidade de mercado

PRELIMINAR

Figura 54



1 Baseado em códigos SIC (para além de medicamentos de dieta e cirurgia de perda de peso)

FONTE: Relatório Marketdata Enterprises "The U.S. weight-loss and diet control market" 2007; IRI InfoScan Review; Nutrition Business Journal; Euromonitor International; MedMarket Discussão e relatório cuidadoso de analistas; Relatório Freedonia; Informa Ltd; Relatórios e Contas; Websites de empresas

Um exemplo da materialização deste modelo na área da estética está associado ao tratamento da obesidade. A obesidade, sem ser uma causa directa da mortalidade, contribui para uma série de doenças crónicas, nomeadamente cardiovasculares (2,5 vezes maior probabilidade de hipertensão, duas vezes maior probabilidade de sofrer uma doença cardíaca ou um AVC). O problema tem aumentado exponencialmente e não está confinado aos países desenvolvidos, sendo cada vez mais prevalente em países emergentes, tais como a China. Os custos associados ao tratamento e prevenção também têm aumentado drasticamente (Figura 54).

Nesse domínio, Portugal poderá criar uma oferta integrada de nível mundial para tratamento médico e aconselhamento dietético e de estilo de vida. Na base dessa oferta estaria a dieta mediterrânica, uma rede de especialistas locais e condições para um estilo de vida saudável em Portugal durante o tratamento (bom clima e espaços verdes). Esta oferta poderia ser complementada com a criação de centros de investigação e desenvolvimento enfocados na área de combate e prevenção da obesidade.

b) Sector da tecnologia e entretenimento

Apesar de a área tecnológica não ser tradicionalmente conotada com Portugal, o País apresenta alguns exemplos de apostas bem sucedidas no sector: infraestrutura de telecomunicações de ponta a nível mundial (por exemplo, 6º maior *data center* no Mundo), centros tecnológicos reconhecidos internacionalmente (por exemplo, a Universidade de Aveiro e a PT Inovação na área das telecomunicações), e inovações desenvolvidas por empresas portuguesas e com *know-how* português. Entre estas últimas contam-se os exemplos, não exaustivos, dos sistemas de pagamentos e Multibanco de referência mundial (SIBS), a teleportagem dinâmica universal com

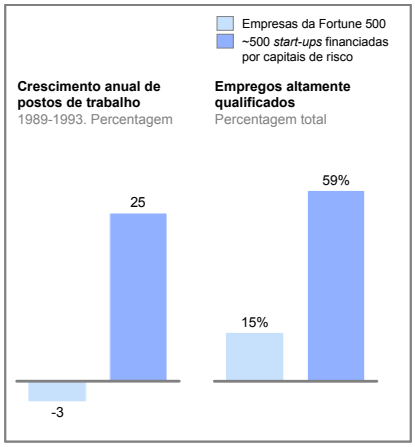
aplicações em portagens, gasolineiras e parques de estacionamento (Via Verde), o software de teste e validação – em operação – de sistemas críticos (Critical Software), o primeiro sistema de navegação GPS com imagem de satélite/aérea (NDrive), e a integração de sistemas de alarmes com tecnologia biométrica (Master Guardian).

Para impulsionar as actuais empresas tecnológicas e também para criar novos casos de sucesso, torna-se necessário activar os seguintes três factores críticos para o sector: lançar *clusters* empresariais; desenvolver uma estrutura de "apoio ao empreendedorismo"; canalizar recursos financeiros para as empresas.

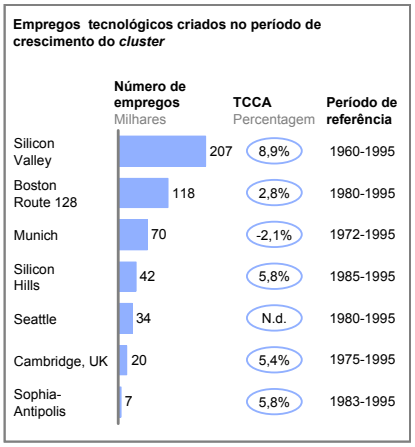
A existência de *clusters* potencia um conjunto de vantagens competitivas: aumento de produtividade, inovação acrescida e criação de novos negócios[19] (Figura 55). Estas são amplamente conhecidas no caso do *cluster* tecnológico de Silicon Valley (Califórnia, EUA). Mas existem outros casos de sucesso, tais como o *cluster* de Boston (inicialmente muito alimentado pelas universidades de Harvard e MIT) e o Research Triangle Park (Carolina do Norte, EUA), também baseado inicialmente nas universidades locais. Os casos de Nova Iorque e de Israel são exemplos mais recentes (ainda não totalmente maduros). Desta forma, atrair empresas tecnológicas (com benefícios fiscais, infra-estruturais ou de acesso a talento/universidades), tais como a Google, Microsoft, Apple ou Facebook, poderá iniciar um processo de migração e crescimento de *know-how* e talento tecnológico e desencadear os ciclos virtuosos que os acompanham.

Figura 55 **Sector da Tecnologia e Entretenimento**

Os *clusters* tecnológicos propiciam a geração de emprego, principalmente trabalho qualificado, …



… sendo a dimensão final muito variável de *cluster* para *cluster*



FONTE: NVCA; Coopers & Lybrand; Venture One (1997); McKinsey Research

Uma estrutura efectiva de apoio ao "empreendedorismo tecnológico" é outro factor determinante para a criação de novos casos de sucesso. Esta estrutura deverá fomentar o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras (concursos de ideias, formação e apoio através de entidades públicas e privadas) e providenciar suporte ao enquadramento legal de eventuais insucessos (penalizações fortes em caso de insucesso tendem a gerar maior aversão ao risco, limitando o empreendedorismo).

Por último, será necessário canalizar recursos financeiros para apoio ao *rollout* e crescimento das empresas/inovações de sucesso. A disponibilidade de fundos financeiros é parte essencial para a concretização da criação e crescimento de um *cluster*, e será apenas parcialmente respondido pela atracção de empresas tecnológicas de grande dimensão. A revisão dos mecanismos de responsabilização e de protecção do devedor e do credor, bem como a canalização de fundos dedicados a estas operações serão essenciais para permitir a aceleração do crescimento do *cluster*.

c) Sector da educação e conhecimento

O investimento em educação e conhecimento é essencial, não só pelo impacto que o desenvolvimento do sector teria de forma crescente no VAB (que embora positivo, será sempre limitado), mas sobretudo pelo papel de apoio estrutural às apostas nos sectores da Saúde e da Tecnologia, e à economia em geral. Nestas áreas, a actividade de Investigação e Desenvolvimento (I&D) é muito importante para criar os necessários ciclos virtuosos e também para atrair maior proporção de alunos (e talento) estrangeiros para Portugal, que permitam criar um conjunto de pólos de conhecimento.

O reforço da atractividade do estudo em Portugal poderá seguir os moldes do modelo americano, no qual existe uma segmentação clara nas instituições de ensino em três grandes tipos de escolas: "escolas de topo" com prestígio/notoriedade no estrangeiro, com capacidade para atrair os melhores talentos nacionais e internacionais; "escolas especializadas", tipicamente com um enfoque regional, que apostam na especialização em temas diferenciadores, e com capacidade de atrair algum talento nacional e internacional; e "escolas locais", enfocadas no desenvolvimento de um conjunto de capacidades e conhecimentos essenciais para preparar os alunos para o mercado de trabalho. Este modelo implica uma lógica de mercado baseada na meritocracia, segundo a qual as escolas que cumpram com os objectivos delieneados (por exemplo, nível de acreditação, número de estudantes internacionais) seriam também aquelas que receberiam os maiores incentivos, tanto financeiros (por exemplo, fundos públicos) como operacionais (por exemplo, autonomia de gestão, maior número de vagas).

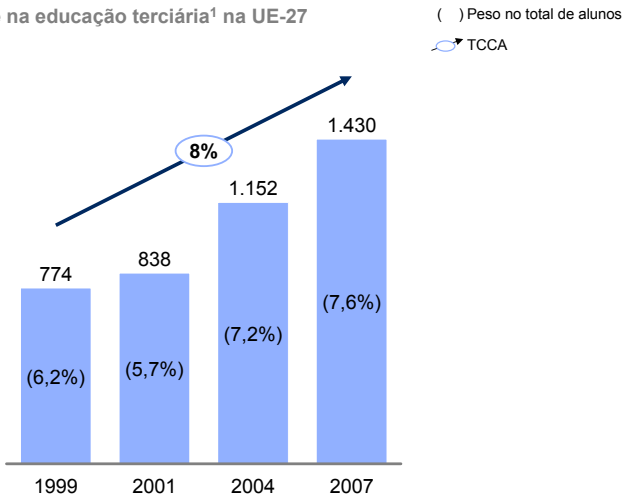
Aproveitando a crescente mobilidade estudantil no ensino terciário[20] (Figura 56), especialmente pós-tratado de Bolonha, Portugal deverá apostar no desenvolvimento de "escolas de topo", como forma de reter os melhores alunos nacionais e atrair alunos internacionais, permitindo fixar mais talento em território nacional.

A prioridade deverá ser dada ao ensino pré-experiência (licenciaturas e mestrados), na medida em que é aquele que a nível europeu se encontra numa fase de desenvolvimento mais inicial – outros programas, como por exemplo os MBAs, já se encontram numa fase de maturidade, com várias "escolas de topo" estabelecidas no mercado. Complementarmente, a aposta em programas para executivos, especialmente *on-site*, poderá constituir uma importante alavanca de (re)qualificação dos quadros e de dinamização empresarial.

Para responder ao desafio/oportunidade da "globalização do ensino", é necessário: (i) reforçar a atractividade do estudo em Portugal; e (ii) melhorar a carreira docente. O exemplo de Espanha – nomeadamente a nível do IESE e do IE – Instituto de Empresa – demonstra a possibilidade de alcançar uma posição de relevo no contexto internacional

Figura 56 **Evolução da mobilidade estudantil**

Alunos com mobilidade na educação terciária[1] na UE-27
Milhares



1 Alunos de bacharelatos, licenciaturas, mestrados e doutoramentos
FONTE: Eurostat

através de um programa coerente de desenvolvimento da educação e do conhecimento e de uma estratégia específica para atrair talento de fora (designadamente através de apostas deliberadas em mercados de origem de estudantes específicos/de afinidade).

A *atractividade do estudo em Portugal* passa necessariamente pelo reforço do rigor e da qualidade do ensino, para o qual é importante o lançamento de medidas transformacionais. A título de exemplo, algumas destas medidas envolvem a alteração de condições infra-estruturais nas universidades (nomeadamente a nível de alojamento/acomodação), o estabelecimento de parcerias com universidades e entidades de investigação reputadas, a obtenção de acreditações reconhecidas, o reforço do financiamento público para suporte de investimentos nas áreas de investigação prioritárias (saúde e tecnologia), e a atracção e retenção de empresas que permitam criar laços com as universidades e posteriormente empregar os graduados[21]. Simultaneamente, é fundamental desenvolver uma proposta de valor distintiva para Portugal, alavancando factores específicos do País. Um potencial posicionamento poderá passar por destacar a qualidade de vida, designadamente a atractividade do clima mediterrânico, a acessibilidade fácil e rápida a praias/mar, a existência de uma vida cultural dinâmica, e um custo de vida "competitivo". Um posicionamento complementar poderá passar pela promoção de cursos específicos nos quais Portugal detenha reconhecido *know-how* (por exemplo, empreendedorismo em África, redes de telecomunicações de fibra).

Para *melhorar a carreira docente* (maior qualidade e projecção do professor) será essencial incrementar o estatuto atribuído ao professor. Este é um elemento comum na maioria dos sistemas de ensino de referência. Para tal, a actuação deveria abarcar a exclusividade no acesso à carreira, melhorias de remuneração, mais formação e *coaching*, e maior controlo da qualidade do ensino. Só assim será possível atrair

professores de calibre internacional necessários para materializar o modelo de "escolas de topo", enriquecendo largamente o rigor e a qualidade académicos em Portugal, tanto na perspectiva do ensino como na da investigação.

Esta aposta sectorial não terá impacto directo significativo na economia portuguesa, mas será um vector essencial na concretização das apostas sectoriais em várias áreas, nomeadamente nas áreas de Saúde, Tecnologia e Entretenimento.

Em síntese

O impacto de todas estas oportunidades – as de reforço das exportações para geografias prioritárias ("Dar novos mundos a Portugal") e as de aposta sectorial para o estímulo do seu crescimento e visibilidade à escala global ("Dar um novo Portugal ao Mundo") – poderá ascender a 25 mil milhões de euros. O enfoque nos mercados externos permitiria fazê-lo sem provocar um "sobre-estímulo" da procura interna e consequente impacto no nível de endividamento do Estado e da economia portuguesa face ao exterior.

4.3. Catalisadores de crescimento – Medidas transversais para reabilitação económica

Tal como já aqui referimos, a captura das oportunidades de crescimento existentes exige que se lancem em paralelo políticas transversais orientadas para o apoio ao desenvolvimento das estratégias definidas, actuando de forma concreta sobre as principais debilidades do tecido empresarial nacional. Algumas destas políticas já constam da agenda, mas é fundamental reforçá-las e assegurar que contribuem de forma efectiva para as oportunidades de crescimento existentes, e já aqui ilustradas. De entre estas políticas destacaríamos as seguintes:

- Abordar o problema da fragmentação do tecido empresarial nacional, promovendo a sua consolidação e reestruturação através de medidas como a amortização fiscal do *goodwill*, e a aceleração dos processos de encerramento e criação de empresas.

- Abordar o importante gap de financiamento das empresas nacionais, em particular as exportadoras, privilegiando e incentivando o seu financiamento com linhas dedicadas e outros incentivos.

- Fomentar a criação de empresas e a inovação, mediante medidas orientadas para a criação de uma cultura de empreendedorismo, a consolidação da oferta de capital de risco, a facilitação da incubação e desenvolvimento de novas empresas, e a colaboração entre empresas e universidades.

- Finalmente, abordar o deficit de recursos humanos qualificados nos sectores de exportação (resultante de uma saída dos recursos dos sectores externos para os sectores domésticos durante a última década) através de uma aposta na atracção de talento nacional e internacional para estes sectores (por exemplo, com incentivos fiscais).

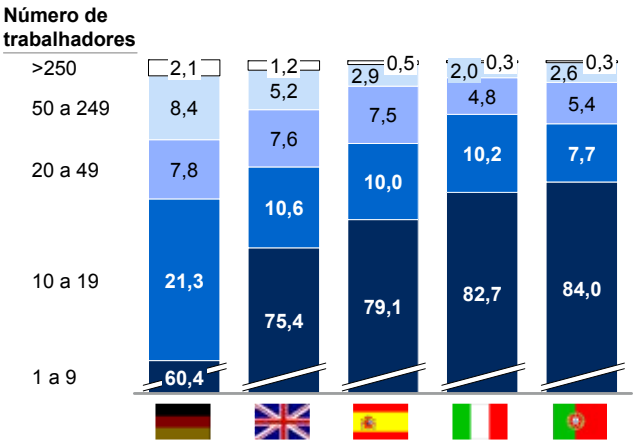
a) Reestruturação – Incentivar a consolidação do tecido empresarial português

O tecido empresarial português enfrenta múltiplos desafios estruturais, nomeadamente em termos da estrutura fragmentada que apresenta e dos reduzidos níveis de produtividade. Portugal tem um nível de fragmentação (sobre o qual já elaborámos anteriormente) muito acima das referências europeias e apresenta um número muito reduzido de grandes empresas, com o decorrente impacto negativo na performance e nas exportações, com perda de preponderância dos principais produtos: em 2007, 84 por cento das empresas empregavam entre um e nove trabalhadores – vs 75,4 por cento no Reino Unido e 60,4 por cento na Alemanha – enquanto apenas 2,9 por cento empregavam mais de 50 trabalhadores – vs 6,4 por cento no Reino Unido e 10,5 por cento na Alemanha (Figura 57).

Adicionalmente, a produtividade está muito aquém da dos pares europeus, independentemente da dimensão das empresas. Para as empresas com menor dimensão (entre um e nove trabalhadores), por exemplo, cada trabalhador português

Figura 57 **Fragmentação do tecido empresarial português**

2007
Percentagem

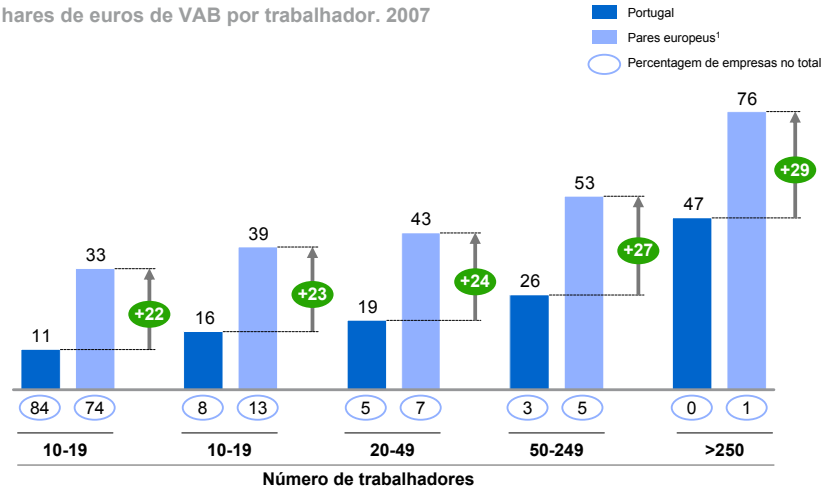


Nota: Dados para Alemanha, Espanha e Reino Unido não abrangem a totalidade das empresas
FONTE: Eurostat Structural Business Statistics

gera 11 euros de VAB, valor que triplica quando se trata do trabalhador médio europeu (média do Reino Unido, França, Alemanha e Espanha). As grandes empresas (mais de 250 trabalhadores) portuguesas não registam diferenciais tão acentuados em termos relativos, mas os seus trabalhadores continuam a ser menos produtivos do que os congéneres europeus: 47 mil euros de VAB por trabalhador por oposição a 76 mil euros de VAB, respectivamente (Figura 58).

Figura 58 **Produtividade do tecido empresarial português face à UE**

Milhares de euros de VAB por trabalhador. 2007



1 Média dos seguintes países: Reino Unido, França, Alemanha e Espanha
Nota: Dados para Alemanha, Espanha e Reino Unido não cobrem totalidade de empresas

FONTE: EU KLEMS; Análise da Equipa de Projecto

Como fazer com que o tecido empresarial alcance um ganho de escala que permita competir a nível global? A amortização fiscal do *goodwill* é uma opção a ser tomada em consideração, a par do reconhecimento, para efeitos tributários, da declaração de prejuízos na aquisição de empresas. Em simultâneo, há que garantir o envolvimento do sector financeiro via reconversão de crédito em capital e outros fundos, a par da participação de mais investidores nacionais e internacionais na constituição desses fundos.

Seria vantajoso tornar mais expedito o processo de encerramento (e potencial absorção) de empresas não viáveis, que hoje em dia se deparam com uma série de obstáculos processuais/burocráticos. O aumento do número de centros de arbitragem contribuiria substancialmente para simplificar a utilização de meios alternativos na resolução de conflitos e de processos de falência. Estas medidas têm maior impacto se forem suportadas por elevados níveis de serviço da Autoridade da Concorrência e de outras entidades reguladoras (por exemplo, 3 meses de tempo máximo de decisão, sem hipótese de prorrogação).

Todas as funções-chave do Estado para as empresas – finanças, inspecção do trabalho, Segurança Social, entre outras (exemplo do Small Business Service no Reino Unido), podem ser concentradas num local e interlocutor únicos, uma verdadeira "Loja da Empresa". Ainda numa perspectiva de integração e unificação de serviços, seria adequado promover a criação de redes de empresas de serviços partilhados, capazes de prestar serviços de apoio ao funcionamento de pequenas e médias empresas, incluindo gestão administrativa.

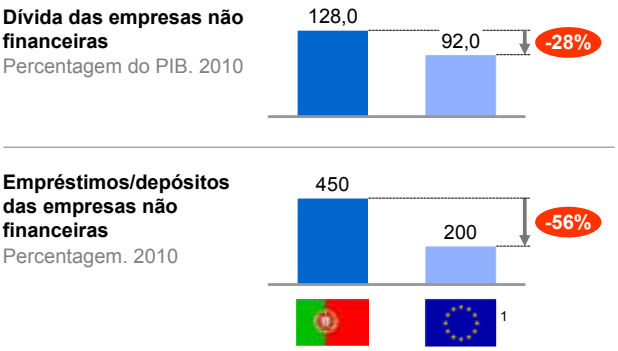
b) Financiamento – Apoiar a mobilização do capital para oportunidades de crescimento externo

Actualmente a banca portuguesa tem um rácio de transformação (empréstimos sobre depósitos) de 148 por cento, valor bastante superior à média de 120 por cento na União Europeia. Perante as exigências da Troika nos temas da desalavancagem e solvabilidade do sistema bancário (que vai ao encontro das novas propostas pelo Comité de Basileia de Supervisão Bancária), a concessão de crédito às empresas encontra-se dificultada. Os maiores bancos nacionais estão numa disputa cerrada pelos depósitos das famílias (cujo volume tem atingido máximos históricos), tendo sido forçados a cortar o fluxo de financiamento às empresas. Os projectos que ainda conseguem obter financiamento contratam-no a taxas de juro cada vez mais elevadas, consequência da escassez de financiamento disponível e do agravamento das condições de financiamento da República e do sector financeiro.

É natural que as empresas portuguesas também apresentem um grau de alavancagem muito elevado (muito correlacionado com a alavancagem do sector bancário) – a dívida das empresas nacionais não financeiras atingiu 128 por cento do PIB em 2010, face à média de 92 por cento por parte das suas congéres europeias (Figura 59). Apesar de as empresas também deverem dar início a um processo de desalavancagem, vão continuar a precisar de se financiarem recorrendo ao crédito bancário, e é esse o principal desafio que se lhes coloca.

A nível de financiamento estrangeiro, a situação também não é favorável às empresas nacionais. Em 2008, os fluxos de IDE (*in* e *out)* representavam 1,8 por cento do VAB

Figura 59 **Estrutura de capital das empresas portuguesas**



1 Média inclui França, Alemanha, Grécia, Itália, Holanda, Espanha e Reino Unido
FONTE: Banco de Portugal; Bloomberg

nacional, quase um terço do valor observado em Espanha e França. Simultaneamente, o peso do investimento estrangeiro no PIB português era de aproximadamente 25 por cento, enquanto em Espanha e França se situava em 37 e 49 por cento, respectivamente.

Existem decisões que podem ser tomadas no âmbito do financiamento público e bancário. É preciso direccionar e aumentar o investimento nos sectores internacionais, de forma a conseguir capturar as oportunidades de crescimento externo. Actualmente já existem sistemas de incentivos (QREN, PRODER e PROMAR), mas é necessário orientá-los para o desenvolvimento de actividades de inovação e exportação. Seguindo o exemplo de Espanha, o Estado poderia ainda conceder uma garantia às operações de titularização de créditos a empresas, facilitando assim o acesso a fundos de garantia mútuos e ao crédito bancário.

Seria igualmente importante facilitar o acesso ao financiamento da banca e a produtos de *trade finance* para empresas exportadoras: o alargamento da oferta de seguros de crédito, de coberturas cambiais, de *factoring* internacional, de linhas de crédito e programas de financiamento de encomendas e contratos de exportação poderiam incentivar a orientação das empresas para o exterior.

A nível de incentivos fiscais, uma possibilidade seria introduzir uma taxa única de IRC contratualizada para empresas exportadoras (ou seja, com uma proporção do respectivo volume de negócios para exportação).

As empresas portuguesas revelam ainda pouco conhecimento no que diz respeito às linhas de financiamento comunitário enfocado nas exportações. Neste sentido, é mais eficiente e eficaz concentrar, num portal único, toda a informação relativa a apoios comunitários e estatais, permitindo o acompanhamento de processos de candidatura e verificação do estado de processamento/aprovação.

O mercado de capital pode, de alguma forma, constituir uma alternativa de financiamento em detrimento do recurso à banca, nomeadamente para as grandes empresas. A promoção da cotação em bolsa (através de OPVs) pode passar por definir regras mais simples para a entrada em bolsa (por exemplo, relacionadas com a publicação de informação), apoiar a entrada de empresas em mercados específicos (exemplo do Alternative Investment Market em Londres) e permitir deduções fiscais especiais de despesas de emissão.

c) Empreendedorismo – Criar uma cultura de inovação e empreendedorismo

Recentemente, Portugal tem realizado esforços no sentido de promover a inovação, começando efectivamente a convergir na direcção dos seus congéneres europeus, evoluindo da 23ª posição no *ranking* europeu de inovação para a 15ª posição, em 2010. O desempenho português esteve acima da média para muitas das rubricas consideradas pelo European Innovation Scoreboard na avaliação das políticas de inovação (por exemplo, primeiro lugar em crescimento de empresas inovadoras).

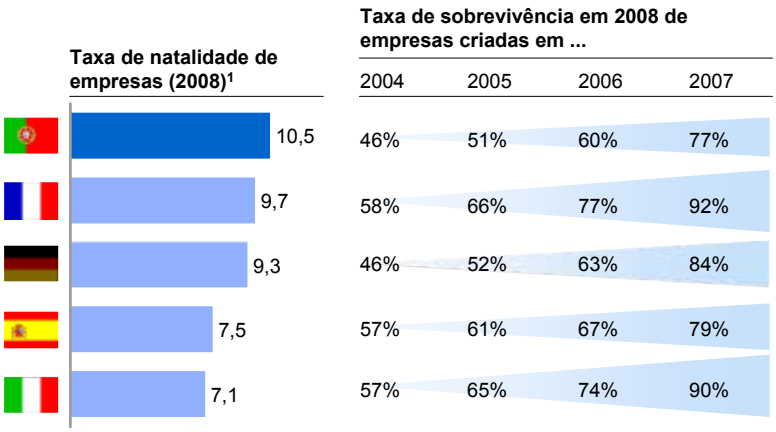
No que concerne à criação/lançamento de novas empresas, Portugal dá sinais de estar no caminho certo e está bem colocado face à média europeia – 10,5 por cento do total das empresas nacionais, em 2008, eram novas empresas, com mais 2,1 pontos percentuais do que a média da França, Alemanha, Espanha e Itália. O problema parece residir na reduzida taxa de sucesso destas empresas, cuja actividade, em muitos casos, acaba por ser descontinuada após alguns anos. A taxa de sobrevivência em 2008 de empresas criadas entre 2004 e 2007 é mais reduzida em Portugal do que nos congéneres europeus: apenas 46 por cento das empresas portuguesas criadas em 2004 se mantinham ainda em actividade no ano de 2008, face a 57 por cento das empresas italianas e 58 por cento das francesas; das empresas nacionais formadas em 2007 sobreviveram 77 por cento no ano seguinte, enquanto em Itália e França esta taxa foi de 90 e 92 por cento, respectivamente (Figura 60).

Portugal já testemunhou a nível interno várias iniciativas pioneiras bem sucedidas, mas são casos que têm acontecido de forma relativamente isolada, o que reforça a necessidade de fomentar uma cultura de inovação e empreendedorismo a um nível mais integral, com enfoque em duas dimensões: por um lado, o lançamento de empresas e, por outro, o crescimento e desenvolvimento sustentado dessas mesmas de empresas. O fomento desta cultura deverá estar ligado às actuações sectoriais a desenvolver (por exemplo, aproveitamento da infra-estrutura de telecomunicações para criar empresas de teste de serviços para lançamento internacional).

A criação de um *seed forum* para a apresentação de ideias de negócio a potenciais investidores nacionais e internacionais (a exemplo do que aconteceu na Noruega) seria importante enquanto plataforma propícia à disseminação de empresas com espírito empreendedor.

Um segundo passo poderia compreender a reformulação do capital de risco público, concentrando numa única entidade os vários veículos existentes (Caixa Capital, AICEP Capital e InovCapital), reforçando os fundos afectos aos mesmos, e procurando atrair outros investidores.

Figura 60 **A cultura de empreendedorismo em Portugal**



1 Novas empresas no total de empresas no mercado
FONTE: Eurostat

A elaboração de novas soluções que garantam, a prazo, processos mais eficientes e eficazes, com subsequente adopção por parte do sector privado, pode ser estimulada através da alocação de uma parcela dos orçamentos públicos e dos processos de contratação. Por outro lado, a introdução de mecanismos de co-financiamento com vista a impulsionar o *procurement* de soluções e serviços inovadores por parte das grandes empresas portuguesas (assegurando a disponibilidade da informação sobre a oferta existente) incentiva a compra e/ou o desenvolvimento de um conjunto de soluções com elevado potencial.

Apesar da recente tendência de convergência com a Europa, a capacidade de inovação nacional é ainda muito inferior à dos restantes países europeus: de destacar que apenas uma patente por milhão de habitantes foi emitida em 2008, um número sete vezes inferior ao de Espanha e mais de cem vezes inferior ao da Alemanha.

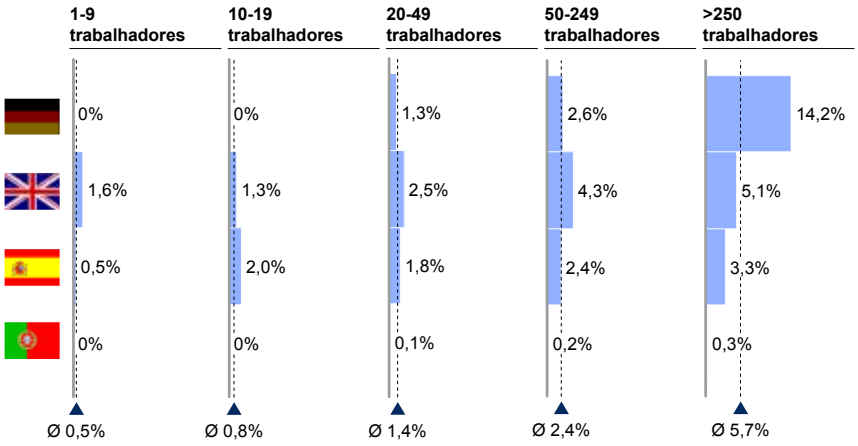
A investigação é uma componente primária de muitos processos de inovação. O apoio a esta actividade pode ser materializado através da introdução de incentivos salariais para investigadores, em função da sua capacidade de mobilizar recursos. Por outro lado, a atracção de capital humano estrangeiro passa pela criação de um regime especial de vistos de residência para quadros e investigadores vindos de outros países (incluindo um contexto fiscal favorável).

Note-se, porém, que é essencial desenvolver esta investigação de alta qualidade e impacto numa lógica de cooperação empresarial que produza resultados tangíveis. A nível de I&D, as maiores empresas nacionais (acima de 250 trabalhadores) investem bastante menos do que as suas homólogas europeias: a despesa em I&D representa apenas 0,3 por cento do VAB, um nível 11 vezes inferior ao verificado em Espanha e 47 vezes inferior ao das maiores empresas alemãs (Figura 61). Adicionalmente, as empresas portuguesas no geral representam cerca de 50 por cento das fontes de financiamento de I&D em Portugal, peso inferior à média de 63 por cento (UE 15, OCDE e EUA).

Investimento das empresas portuguesas em I&D

Figura 61

Investimento em I&D em percentagem de VAB



Nota: Dados para Alemanha excluem pequenas empresas, e dados para França e Reino Unido não abrangem a totalidade das empresas
FONTE: Eurostat Structural Business Statistics

O grau de articulação e investigação conjunta entre as empresas e universidades portuguesas é, por enquanto, muito reduzido. O estreitamento destes laços é decisivo para garantir uma partilha construtiva de conhecimentos de grande valor acrescentado que resulta numa capacidade de inovação bastante acrescida, e pode ser incentivado ao definir áreas concretas de actuação, com dotação orçamental específica e sistemas de candidatura competitivos com total transparência nos critérios.

A introdução no plano curricular de disciplinas e métodos de ensino que promovam a criatividade e o empreendedorismo e, no caso específico de licenciaturas de Engenharias e Ciências, a instituição da disciplina com carácter obrigatório imprime desde cedo uma cultura orientada para a inovação e poderá produzir resultados positivos a nível do lançamento de novas empresas no futuro.

Para desenvolver um ambiente favorável ao crescimento das empresas, seria vantajoso proceder à instituição de uma rede nacional público-privada de incubadoras de negócios e de um pacote dirigido a *start-ups*, (por exemplo, *small business act* dos EUA).

Por outro lado, existem também incentivos no âmbito fiscal que podem ser redesenhados ou criados de origem, tendo por objectivo a criação de benefícios para empresas dedicadas à inovação. Pode estabelecer-se um crédito fiscal equivalente a uma percentagem do investimento em I&D, eliminar a carga fiscal sobre ganhos de capital em *start-ups* e em PMEs para encorajar o investimento e a criação de emprego, bem como privilegiar uma abordagem indexada a resultados na atribuição de subsídios em detrimento de apoios de 100 por cento a fundo perdido.

d) Capacitação – Incentivar o fluxo de talento para sectores de exportação

Na sua globalidade, o *mix* sectorial em Portugal está enviesado a favor dos sectores terciários/de serviços, na sua maioria locais/não transaccionáveis. Para reforçar esta preponderância observada no tecido empresarial nacional é necessário entrar no detalhe da contribuição de cada um destes sectores para a variação das horas trabalhadas em Portugal: enquanto os sectores não transaccionáveis (maioritariamente domésticos) registaram um aumento de horas trabalhadas em 12 pontos percentuais, registou-se uma redução de 3 pontos percentuais nas horas trabalhadas nos sectores transaccionáveis (maioritariamente exportáveis), resultando num aumento global de 9 pontos percentuais das horas trabalhadas no País (Figura 62).

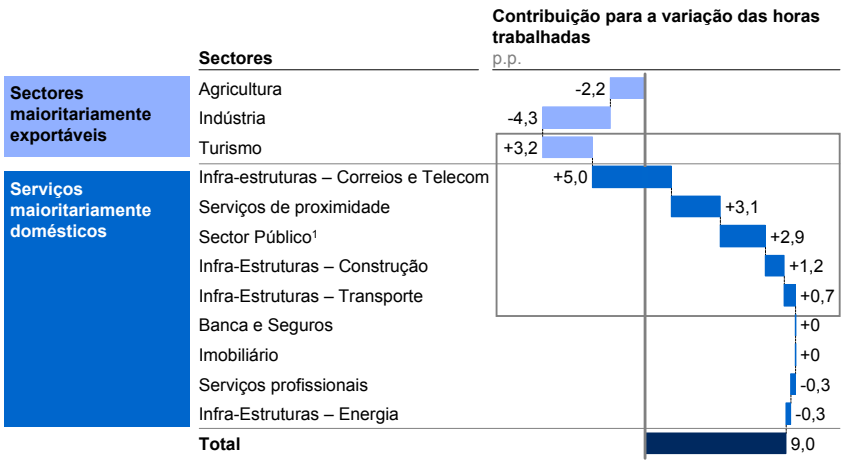
A título de exemplo, Sillicon Valley, no nordeste do Estado da Califórnia, é um verdadeiro *hub* tecnológico que acolhe muitas das maiores empresas do mundo neste sector. Um dos segredos do sucesso estrondoso deste empreendimento foi apontado como sendo a sua capacidade de atrair talento estrangeiro (proveniente de países como a China, Índia, Singapura) e Portugal deverá aspirar a emulá-la. Actualmente o *mix* de trabalhadores estrangeiros em Portugal ronda os 5 por cento, face a 10 por cento nos Estados Unidos e 60 por cento na região de Silicon Valley, o que mostra o longo caminho por percorrer.

Existe um conjunto de potenciais medidas concretas que permitirá promover o emprego e fluxo de recursos humanos qualificados para os sectores de exportação.

Num contexto em que Portugal apresenta a maior taxa de desemprego de longa duração na OCDE, a introdução de um incentivo à contratação de trabalhadores à procura de emprego há mais de 6 meses em empresas com variação líquida negativa de postos de trabalho permite reduzir o custo do desemprego para o Estado e da contratação para a empresa. No entanto, esta medida deverá ter uma forte ênfase na

Figura 62 **Variação das horas trabalhadas**

Contribuição para a variação percentual das horas trabalhadas por sector. 1995-2009



1 Inclui Administração Pública, Saúde e Educação
FONTE: EU KLEMS; McKinsey Global Institute (MGI)

colocação de recursos de valor acrescentado actualmente no desemprego ao serviço de empresas com perspectivas de desenvolvimento internacional.

A instituição de bonificações em sede de IRS para quadros nacionais e estrangeiros altamente qualificados que aportem capacidades de elevado valor acrescentado ao País seria um mecanismo fiscal de atracção de talento, tanto interno como externo – este tipo de incentivos poderia ser restringido a uma quota limitada de colaboradores e da massa salarial por empresa.

A divulgação de escolas portuguesas em universidades de topo no estrangeiro é uma forma de atrair talento estrangeiro para Portugal. Merece destaque o programa CEMS-MIM da Nova SBE e o Mestrado Internacional da Católica Lisbon School, que permitem não só aos alunos portugueses divulgar a sua escola quando passam um semestre numa faculdade estrangeira de topo (com a qual tenha sido estabelecida uma parceria), mas também dão oportunidade a que alunos estrangeiros façam um semestre do seu programa curricular em Portugal.

É crucial garantir uma gestão proactiva do equilíbrio entre a procura e a oferta de competências em Portugal, promovendo a criação de vagas no ensino superior e profissional, em áreas técnicas e com orientação para o exterior, e reduzindo progressivamente o excesso de oferta em áreas com menor procura e orientadas para serviços domésticos.

A instituição de um Programa de Rotação de quadros altamente qualificados em empresas estabelecidas no sector não transaccionável (por exemplo, PSI-20) para empresas em sectores de exportação, com salário suportado pela empresa cedente e possibilidade de benefícios fiscais para a mesma, pode ser uma forma de compensar, ainda que timidamente, a aparente desproporção de recursos de alto valor acrescentado em favor das empresas com maior enfoque no mercado interno.

5. Reflexão sobre a ignição do crescimento

"Vamos esmiuçar Portugal – juntos esmiuçamos melhor"

Gato Fedorento (adaptado)

5. Reflexão sobre a ignição do crescimento

O imperativo de crescimento é, sem dúvida, o desafio crucial, e a maior alavanca disponível para o enfrentar é uma maior orientação do País para o exterior. Uma estratégia de crescimento enfocada num conjunto de mercados com elevado potencial para os produtos portugueses, um plano claro de desenvolvimento sectorial, e um conjunto de medidas transversais facilitadoras, deveriam aumentar significativamente as possibilidades de sucesso neste desafio.

Sem dúvida, o principal protagonista e impulsionador do crescimento externo de Portugal terá de ser o sector privado. A este sector caberá, em primeira instância, definir estratégias e alocar recursos às principais oportunidades. No entanto, e em paralelo, os poderes e instituições públicas também podem desempenhar um papel decisivo. Não só garantindo a efectivação das reformas estruturais em curso (agenda actual), como também catalisando a existência de uma verdadeira agenda de crescimento externo (agenda ampliada).

De facto, alguns exemplos de outros países indicam que é possível apoiar de forma estruturada este tipo de processos que, pela distância geográfica, diferenças culturais ou simplesmente barreiras linguísticas, apresentam desafios próprios para as empresas nacionais. Tal é tanto mais relevante quando se trata de países cuja dimensão se traduz ou traduziu nalgum momento num tecido empresarial mais fragmentado e menos preparado para a internacionalização. Dois exemplos:

- Singapura lançou em 1983 o *Trade Development Board,* posteriormente revitalizado no novo milénio e rebaptizado como *International Enterprise Singapore,* uma agência governamental vocacionada para a promoção das exportações, que apoia as empresas através da disponibilização de uma variedade de serviços: um serviço único e completo para todas as empresas sediadas em Singapura que pretendam reforçar a sua orientação para os mercados externos, desenvolvimento de competências a nível da gestão para iniciar operações no estrangeiro, organização de "feiras de comércio" e serviços personalizados para as empresas, entre outras iniciativas. De 2000 a 2010, as exportações de Singapura cresceram, em média, 8,2 por cento ao ano, passando a representar mais de 100 por cento do valor do PIB.

- Na Irlanda foi criado, em 1994, a *Enterprise Ireland,* um organismo público responsável por desenvolver e promover o sector empresarial nacional através do apoio a novos exportadores, recomendações de parcerias estratégicas, garantias de Crédito à Exportação, acompanhado pela criação do Fundo *Going Global* e ainda pelo apoio ao investimento em R&I. Em consequência da implementação deste programa, o País registou, entre 1994 e 2010, um crescimento anual médio de 8,7 por cento nas exportações, que passaram a representar 91 por cento do PIB, contra um peso de 70 por cento registado em 1994.

Neste contexto, e baseando-nos nas principais conclusões deste relatório, destacamos três tipos de desenvolvimentos que seria necessário impulsar em paralelo, para avançar de forma ordenada e consistente na direcção apontada em Portugal:

- *Ao sector privado, provavelmente por mão das suas confederações e associações, deveria caber o trazer à colação uma definição mais clara da estratégia e do conjunto de actuações sectoriais de aumento da competitividade e reposicionamento do Produto Portugal* para assegurar uma trajectória de crescimento externo relevante e sustentável. Esta definição deveria incluir sector a sector e dentro dos três tipos de sectores identificados: 1) as principais oportunidades a perseguir nos mercados chave e o apoio *in loco* a receber para potenciar a sua captura (elemento essencial para o segundo ponto adiante), 2) as actuações que o próprio sector deve empreender para se reestruturar e enfrentar o desafio da competitividade externa (seja a nível sector, seja a nível das empresas individuais), e 3) as medidas transversais de apoio a essa reestruturação e aumento de competitividade – input para o terceiro ponto adiante.

- Ainda que alimentada pela reflexão das Confederações e Associações Sectoriais referida anteriormente, *à Diplomacia Económica/AICEP, deveria caber a elaboração de um plano de acção por mercado chave para o crescimento.* Tal plano deveria incluir: 1) uma visão clara – mercado a mercado – de quais são as oportunidades de crescimento que se apresentam para os diversos tipos de sectores identificados (alimentando-se, em particular para os sectores transaccionáveis das oportunidades enunciadas nos esforços sectoriais anteriormente referidos), 2) um bom entendimento das principais restrições existentes nestes mercados para a captura destas oportunidades, tendo neste caso particular atenção para o conjunto de mercados em que a posição de partida de Portugal é muito reduzida face ao potencial (p.ex. EUA, Índia, China, etc.), 3) uma perspectiva clara das actuações chave de "Diplomacia Económica" em cada mercado para apoiar as empresas portuguesas a suprir estas dificuldades (p.ex. promoção da marca Portugal, apresentação de ofertas específicas em fora relevantes, modelos de introdução in loco de empresas nacionais com potenciais clientes, serviços de "one stop shopping" para empresas exportadoras ou em processo de internacionalização, apoio na instalação local, acesso aos mercados financeiros locais) e 4) as implicações disso mesmo para a transformação e profissionalização das delegações comerciais da AICEP e das Embaixadas e para a sua coordenação mútua.

- Finalmente, e *desde a órbita das áreas da Economia, deveriam definir-se o conjunto de actuações facilitadoras e indutoras da restruturação e aumento de competitividade do tecido industrial.* Estas actuações que deveriam ter um carácter eminentemente transversal, deveriam estar definidas e priorizadas para atacar os principais pontos problemáticos da competitividade, tal como identificados nas reflexões sectoriais. No contexto deste relatório propomos algumas áreas cuja intervenção poderia beneficiar a retoma do crescimento: 1) consolidação do tecido empresarial, 2) mobilização do capital para oportunidades de crescimento externo, 3) criação de cultura de inovação e empreendedorismo e 4) incentivo do fluxo de talento para sectores de exportação.

Acreditamos que a ignição dos desenvolvimentos descritos exige o envolvimento de agentes catalisadores que promovam o rigor, disciplina e coordenação das actuações e dos seus intervenientes. Neste sentido, destacamos três ideias:

- Que o recém-criado *Conselho Estratégico para a Internacionalização* (que junta os intervenientes acima mencionados sob o alto patrocínio do Primeiro Ministro), assuma o papel de provocar a definição dos referidos planos e actuações e coordenar a sua materialização e execução.

- Que, para tal, se considere a criação de um "*Grupo de Apoio ao Conselho Estratégico para a Internacionalização" (GACEI)* possivelmente na dependência do Primeiro Ministro, cuja missão seria a de impulsar o lançamento, concretização e execução dos planos e preparar os trabalhos do Conselho.

- Que, finalmente, se contemple a possibilidade de constituir um *"Advisory Board"* ao Conselho Estratégico para a Internacionalização, composto por líderes e gestores de grandes empresas nacionais e internacionais, cuja missão seria não só apoiar o desenvolvimento dos planos (aportando sugestões e pontos de vista), como também apoiar a sua execução, através da sua rede e presença no exterior.

Naturalmente, estamos conscientes que muitas destas reflexões, propostas e actuações estão já disponíveis ou em curso. *No entanto, também pensamos que o desafio que Portugal tem diante de si, estando ao nosso alcance, é extremamente exigente.* Para enfrentá-lo com êxito será fundamental juntar e alinhar esforços à volta das principais oportunidades e prioridades e assegurar uma execução coordenada e persistente, evitando a nossa proverbial tendência para a improvisação. Estamos em crer que um conjunto consistente de planos nas três vertentes enunciadas – sectores com potencial externo, mercados chave e medidas transversais – não só poderia ser instrumental para assegurar o enfoque nas prioridades adequadas e o rigor na execução, como *é neste momento uma prioridade nacional.*

Sendo este, possivelmente, o maior desafio que o País enfrentou em muitas décadas, a solução passa por uma verdadeira união de esforços e por um alinhamento muito forte entre empresários, trabalhadores e Estado.

Agradecimentos

Profª. Fátima Barros

Prof. Pedro Santa Clara

Dr. Rui Diniz

Prof. Jorge Braga de Macedo

Eng. José Manuel Vital Morgado

Dr. Vítor Neto

Dr. Pedro Madeira Rodrigues

Dr. Manuel Carlos Silva

Prof. Daniel Traça

Dr. Paulo Vaz

Nota de rodapé

1 Ajustado pela paridade do poder de compra.

2 Transitando para a União Europeia em 1993.

3 População activa em percentagem da população em idade activa, influenciada pela taxa de participação no mercado de trabalho.

4 Valores representam o somatório para cada um dos períodos de 4 anos assinalados

5 Ajustado pela inflação do período.

6 De acordo com estudo de Competitividade Global para 2011 do World Economic Forum.

7 O ambiente institucional é determinado pelo enquadramento legal e administrativo no qual os agentes económicos interagem.

8 A presença portuguesa é ainda muito reduzida e fica aquém do seu potencial, apesar do elevado grau de afinidade cultural e do forte crescimento económico do mercado brasileiro.

9 ASEAN = Association of Southeast Asian Nations

10 Quando o rácio entre a quota em cada país e a "quota natural" é inferior a 0,5, o desempenho é fraco (vermelho); se for igual ou superior a 0,5 e inferior a 1 o desempenho é fraco/médio (amarelo); quando é igual ou superior a 1, o desempenho é positivo (verde).

11 Capaz de estabelecer uma ligação emocional com o consumidor como, por exemplo, a Apple e a Nike.

12 World Travel Awards.

13 Hostelworld.

14 Golf Magazine.

15 National Geographic Traveller.

16 Inquérito ao Congressista, realizado pelo Observatório do Turismo de Lisboa.

17 Em larga medida, mas não exclusivamente, decorrente da importação de bacalhau.

18 Estudo da McKinsey efectuado junto de pacientes norte-americanos, em 2008.

19 Michael Porter.

20 Bacharelatos, licenciaturas, mestrados e doutoramentos.

21 Num primeiro momento, possivelmente muito ligado a estas empresas tecnológicas, mas gradualmente a transitar para as pequenas e médias empresas lançadas no âmbito do(s) *cluster(*s).

Referências bibliográficas

ACL, SaeR, O Hypercluster da Economia do Mar: *Um Domínio de Potencial Estratégico para o Desenvolvimento da Economia Portuguesa,* Fevereiro 2009

Agis, D., Bessa, D., Gouveia, J., Vaz, P., *Vestindo o Futuro: Microtendências para as Indústrias Têxtil, Vestuário e Moda até 2020*

Aghion, P., Dewatripont M., Hoxby C., Mas-Colell y Sapir, A., *The Governance and Performance of Research Universities: Evidence from Europe and the U.S,* 2009

APICCAPS, Calçado, componentes e artigos de pele – *Monografia Estatística do ano de 2010, Agosto 2011*

APICCAPS, *World Footwear Yearbook,* Setembro 2011

Banco de Portugal, *BPstat,* 2010, 2011

Barber, M., *Instruction to deliver,* Fevereiro 2007

Bloomberg

Comissão Europeia, *AMECO,* 2010, 2011

Comissão Europeia, Banco Central Europeu, FMI, *Portugal: Memorandum of Understanding on Specific Economic Policy Conditionality,* Maio 2011

Comissão Europeia, Banco Central Europeu, FMI, *Portugal: Memorandum of Economic and Financial Policies,* Maio 2011

EUKLEMS, *Growth and Productivity Accounts,* 2008, 2009

Economist Intelligence Unit, *Country and Industry Analysis,* 2010, 2011

European Commission, *Report on Competition in Professional Services,* Fevereiro 2004

Eurostat-OECD, *Methodological Manual on Purchasing Power Parities,* Junho 2005

Eurostat-OECD, *Structural Business Statistics,* 2010, 2011

Garicano, L. y Rossi-Hansberg, E.. *Organizing Growth,* 2008

IMF, Portugal Country Report: *First Review Under the Extended Arrangement,* Setembro 2011

IMF, *World Economic Outlook,* 2011

Instituto Nacional de Estatística, *Dados Estatísticos e Contas Nacionais,* 2011

International Trade Centre, *Trade Map Statistics for international Business Development,* 2011

Keller, S., Price, C., *Performance and Health.* Editado por McKinsey & Company, 2010

Krugman, P., Competitiveness: *A Dangerous Obsession,* 1994

Marketdata Enterprises, *The U.S. weight-loss and diet control market,* 2007

Ministério das Finanças e da Administração Pública, *Pacto de Estabilidade e Crescimento 2010-2013,* 2010

McKinsey & Company, *Workforce restructuring: A comparative analysis of European Collective Redundancy Processes,* 2006

McKinsey Global Institute, *Beyond austerity: A path to economic growth and renewal in Europe,* Outubro 2010

McKinsey Global Institute, *How to compete and grow: A sector guide to policy,* Março 2010

McKinsey Global Institute, *Competitiveness and Growth in the Tourism Sector: Sector Characteristics, Growth, Country Competitiveness, and Government Policy,* Dezembro 2009

McKinsey Global Institute, *Growth and Competitiveness in the United States: The Role of its Multinational Companies,* Dezembro 2009

Neto, V., *Apresentação INAUF,* 2011

OECD, *Developing highly skilled workers: review of Denmark,* 2004

O'Mahony, M. y Timmer, M.P., *Output, Input and productivity measures at the industry level: The EU-KLEMS database,* 2009

PEMANDU, *Economic transformation programme: A roadmap for Malaysia,* 2010

Singapore Government, R*eport of the Economic Strategies Committee,* 2009

The Conference Board, *Economic Indicators,* 2010, 2011

The Economist, *Special report: How to grow,* 2010

Timmer, Marcel P., O'Mahony, M. y Van Ark, B., *EU-KLEMS Growth and Productivity Accounts: Overview November 2007 Release,* Novembro 2007

Turismo de Portugal, *Plano Estratégico Nacional do Turismo: Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal,* 2007

Vaz, P., 20 *Anos de Associativismo Têxtil: Construção de um Discurso Estratégico Sectorial,* Novembro 2008

Wine Spectator, *The Top 100: the Most Exciting Wines of 2010,* 2010

World Economic Forum, *The Global Competitiveness Report,* 2010

World Economic Forum, *Travel & Tourism Competitiveness Report 2009: Managing in a time of turbulence,* Março 2009

World Tourism Organization, *Tourism Highlights,* 2010

McKinsey Portugal
December 2011
Designed by Visual Media Europe
Copyright © McKinsey & Company
www.mckinsey.com