01_capa 07/07/10 10:04 Page 1

Edição Peninsula Press nº 7 - Julho 2007. Suplemento especial distribuído com a edição nº 1043 negócios. Não pode ser vendido separadamente. Realizado por Peninsula Press, única responsável pelo seu conteúdo.

PORTUGAL Que VENCE

Navegantes da globalização

Os Descobrimentos foram vistos como o resultado do "espírito de aventura". A uma distância de 500 anos, o empreendedorismo surge de novo como a chave da mudança da atitude empresarial dos portugueses.
País com tradição de abertura ao mundo, Portugal está agora a afirmar-se nos mercados internacionais e a sociedade está a reencontrar os seus navegantes da globalização do século XXI.

02_03_Entrada 07/07/10 10:11 Page 2

PORTUGAL QUE VENCE

Construir a História com o

Durante muito tempo, os Descobrimentos foram vistos como o resultado do "espírito de aventura" de um povo limitado pela sua pequenez geográfica. Aplicando os conceitos de gestão de hoje, o comportamento dos portugueses do século XV seria classificado como o resultado de uma atitude empreendedora que marcou a diferença pela inovação, tanto na construção de embarcações como ao nível da ciência da navegação. À distância de 500 anos, o empreendedorismo surge de novo como a chave da mudança da atitude empresarial dos portugueses. Com uma base de capital limitada, as empresas têm apostado em marcar a diferença através da inovação, de estratégias claras de internacionalização ou pela diferenciação dos seus produtos em áreas tidas como tradicionais, como é o caso dos têxteis. A mudança de métodos tem sido também assumida pelo Estado como uma prioridade. A criação de ferramentas tecnológicas como a "Empresa na Hora" e o "Cartão do Cidadão" são assumidos por este Governo como projectos estruturantes, capazes de transformar o paradigma do relacionamento entre o Estado e os portugueses.

Cristiano Ronaldo, do Manchester United, é considerado unanimemente um dos melhores futebolistas da actualidade. Trata-se de um facto conhecido que resulta do talento individual e que é naturalmente explorado como uma oportunidade comercial. Por isso, surgiu recentemente um jogo de telemóvel onde o português é vedeta e que se transformou num êxito, especialmente nos mercados asiáticos. Criado por quem? Pela portuguesa YDreams, uma das tecnológicas com maiores créditos internacionais e que tem vingado neste mercado competitivo à custa de muita inovação.

O Portugal que vence está também a ser construído com base na diferença. Por isso é que a EDP já surge no *ranking* entre as cinco maiores empresas do mundo de energia eólica, e a Jerónimo Martins é líder na Polónia, no sector do retalho alimentar, com a marca Biedronka.

Este espírito empreendedor é encarnado por muitas dezenas de outras empresas. A Salsa e a Quebramar são casos de estudo no sector do vestuário, a Portugal Telecom é uma das empresas mais evoluídas na área das telecomunicações e o Grupo Luís Simões aposta forte em expandir em Espanha as suas actividades de transporte terrestre e logística. Ou por ex-gestores, como Diogo Vaz Guedes, Jorge Armindo e João Talone, que agora estão a avançar com projectos empresariais próprios em áreas como a energia e o turismo. O Portugal diferente encontra-se ainda na banca, um dos sectores mais eficientes da economia nacional. A Via Verde da Brisa para as portagens, ou a caixa postal electrónica dos CTT, são outros dois produtos que colocam as respectivas empresas na linha da frente da inovação. A Martifer, um grupo nascido há apenas 17 anos e que se iniciou pelo negócio das estruturas metálicas, transformou-se num exemplo a seguir graças à visão de negócio dos irmãos Carlos e Manuel Jorge Martins. E todos eles partilham uma visão comum: a de que é possível ter sucesso em Portugal e replicar com sucesso, experiências empresariais que vingam nos mercados pela diferença. É essa a História que está agora a ser construída.

● José Manuel Durão Barroso

O timoneiro da Europa

Em 1993, José Manuel Durão Barroso estava muito longe de imaginar-se presidente da Comissão Europeia (CE), um lugar na altura ocupado pelo carismático Jacques Delors. Mas nesse ano, antecipando uma carreira brilhante, o World Economic Forum já se referia a ele como uma "estrela política" e um dos "líderes globais para o futuro". A profecia deste organismo mundial confirmou-se, e em Novembro de 2004, Durão Barroso tomou posse como presidente da CE, sucedendo no cargo a Romano Prodi. Oito meses antes dessa data, o então líder do PSD havia sido empossado primeiro-ministro de Portugal. A sua saída do Governo foi muito criticada, mas à distância de três anos, a ida para Bruxelas revelou-se como uma forma de afirmação de um país, até então nada habituado a ocupar lugares de destaque à escala mundial. A liderança da CE conferiu essa visibilidade e Durão Barroso transformou-se na referência maior do Portugal de sucesso, reconhecido internacionalmente. Depois dele, António Guterres (antigo primeiro-ministro) foi nomeado Alto Comissário das Nações Unidas para os Refugiados e Jorge Sampaio (ex-Presidente da República) foi escolhido como representante pessoal do Secretário-Geral da ONU na luta contra a tuberculose. A presidência da UE, que em Julho passou para mãos portuguesas, dará a Durão Barroso a oportunidade de pilotar o barco da Europa em sua própria casa.

02_03_Entrada 07/07/10 10:12 Page 3

À distância de 500 anos, o empreendedorismo surge de novo como a chave da mudança da atitude empresarial dos portugueses.

Vasco da Gama

Descobridor do caminho marítimo para a Índia

Um país que está a vencer

o mesmo espírito de expansão

Inovação

O País deu um salto geracional com a fibra óptica nas 'telecom'. Um exemplo para liderar a inovação na Europa. **Pág. 6/9**

Tecnologia

As tecnologias começam a disseminar-se e são assumidas como uma bandeira política. **Pág. 10/11**

Globalização

Portugal passou de 53º para 16º no 'ranking' do IDE. Vencer lá fora obriga a tornar o país mais atractivo. **Pág. 16/18**

Espanha

As empresas olham para Espanha como o seu próprio mercado. E têm a ambição de crescer. **Pág. 19/21**

Entrevistas

O líder do Governo diz que o pior já passou para a economia e revela os planos para a Presidência Europeia. **Pág. 4 e 5**

António Borges
"Sistema permite a sobrevivência de empresas ineficientes" **Pág. 22**

Vítor Constâncio
"É a primeira vez que se produzem reformas importantes" **Pág. 23**

PENINSULA PRESS
www.peninsula-press.com

Paseo de la Castellana, 93 - 13ª planta
28046 Madrid - España

Tel.: 91 418 50 32
Fax.: 91 418 50 55
Email.: info@peninsula-press.com

Direcção: Stella Klauhs
Entrevistas: Eduardo Magaña
Design: Nuno Santos
Paginação: Filipa Cardoso
Fotografia: Alexandre Almeida; Tiago Brarens
Ilustração: Henrique Monteiro
Marketing: Helena Gomes

04_05_Socrates 07/07/10 10:14 Page 2

Entrevista ao Primeiro-Ministro de Portugal

José Sócrates

A Europa tem de ser mais ambiciosa nas reformas para o crescimento

O primeiro-ministro diz que o pior já passou para a economia e acredita que o país vai recuperar uma trajectória de convergência com a União Europeia, que não está a fazer tudo o que pode pelo crescimento e emprego. Por isso a Estratégia de Lisboa é uma prioridade para a presidência comunitária. Além da reforma do Tratado, as relações com o Brasil e países de África merecem também atenção especial na geografia europeia desenhada por Portugal.

Como é que perspectiva a evolução macroeconómica do país?

Em 2005 a economia portuguesa encontrava-se numa situação bastante difícil e preparava-se para entrar na sua segunda recessão em menos de três anos. As contas públicas registavam um défice crescente, situando-se nos 6,83%, a taxa de desemprego tinha quase duplicado e as contas externas estavam muito desequilibradas. Não era portanto de estranhar que se tivesse instalado um clima de descrença e que os níveis de confiança fossem muito baixos.

Esse é o retrato do que encontrou quando tomou posse como primeiro-ministro. A questão é a de saber quais as medidas que o Governo adoptou para corrigir o quadro negativo que traçou?

Foram tomadas medidas no sentido de promover uma atitude mais combativa das empresas portuguesas nos mercados internacionais procurando corrigir a tendência de perda de quotas de mercado verificada nos anos anteriores. Fomentámos a produção de bens transaccionáveis destinados ao mercado global e, por outro, definimos uma estratégia diplomática coerente de reforço da nossa presença nos mercados que registam os maiores crescimentos.

Com estas acções, os sinais de melhoria têm-se já feito sentir. O desequilíbrio orçamental está a ser corrigido e no primeiro trimestre de 2007, os níveis de crescimento foram os mais elevados dos últimos cinco anos. Esta recuperação caracteriza-se por ser o que os economistas normalmente referem como um crescimento saudável, na medida em que é alicerçada num crescimento das exportações, que alcançaram nos últimos trimestres de 2006 os valores mais elevados dos últimos anos. Esta melhoria começa a traduzir-se numa recuperação dos indicadores de investimento. Por outro lado, os indicadores de confiança encontram-se em níveis máximos dos anos mais recentes. Tendo em conta todos estes sinais, vejo com confiança a evolução macroeconómica de Portugal, por forma a que o país recupere uma trajectória de convergência com a União Europeia interrompida nos últimos anos.

Quais são as prioridades do Governo durante a presidência da União Europeia (UE)?

A nossa principal prioridade, enquanto Presidência, será reforçar o projecto europeu, tanto a nível interno, como externo. Quanto ao primeiro pilar, o principal desafio a que a UE terá que dar resposta é o da reforma dos Tratados, porque dela dependerá o futuro do projecto europeu. A Presidência portuguesa tudo fará para dar continuidade ao trabalho desenvol-

04_05_Socrates 07/07/10 10:15 Page 3

perfil Primeiro-Ministro de Portugal desde Março de 2005, com conquista de maioria absoluta. Com 49 anos tem já uma longa carreira política, iniciada em 1974 na Juventude Social-Democrata e depois no PS. A primeira experiência governativa aconteceu em 1995, como secretário de Estado-adjunto do ministro do Ambiente. Em 1997 foi ministro-adjunto do primeiro-ministro António Guterres e foi ainda ministro do Ambiente, tendo regressado ao Parlamento em 2002, quando o PS perdeu as eleições. Em 2004, é eleito secretário-geral do PS.

vido pela Presidência alemã e contribuir para um consenso que permita desbloquear esta questão.

Num outro plano, a Europa não está a fazer tudo o que pode pelo crescimento e o emprego. Chegou a altura de sermos mais ambiciosos nas nossas reformas. A nossa intenção é continuar a incentivar as reformas tanto a nível nacional, como europeu, tal como prescrito pela Estratégia de Lisboa. Procuraremos dar um novo impulso à política de imigração, orientando-a também para os aspectos da imigração legal e da integração de imigrantes.

Em matéria de política externa, parece-me cada vez mais evidente que o mundo precisa de uma Europa mais forte. E a UE precisa de aprofundar diálogos privilegiados com os seus vizinhos, em especial com os do flanco Sul do Mediterrâneo e de África. Por essa razão, a Presidência portuguesa está empenhada na realização da II Cimeira UE-África, a realizar em Lisboa.

Por outro lado, certas questões globais, como as alterações climáticas, o desenvolvimento ou o comércio, exigem respostas globais. Só conseguiremos essas respostas através de um diálogo renovado com os principais actores globais e em particular com os chamados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Gostaria ainda de sublinhar o empenho de Portugal junto dos seus parceiros da UE, no sentido de dar ao Brasil o mesmo estatuto no relacionamento com a UE de que gozam outros parceiros internacionais. A I Cimeira UE-Brasil permitiu institucionalizar uma verdadeira parceria estratégica com o Brasil, parceiro incontornável nas principais questões internacionais.

Espanha merece atenção especial nas relações Estado a Estado?

Face à contiguidade geográfica, o mercado espanhol é naturalmente o espaço por excelência de internacionalização das empresas portuguesas, que devem ver o mercado espanhol como a continuação do mercado interno. Procurando promover esta visão, afirmei no início do mandato que a prioridade era Espanha, Espanha, Espanha. Em 2006, 30% do aumento das exportações portuguesas, que registaram o maior nível de crescimento dos últimos cinco anos, foi para Espanha. Por isso é natural que as relações com Espanha mereçam uma atenção especial.

Angola é um país "especial", mas as relações bilaterais têm-se caracterizado por sobressaltos. Vale mesmo a pena investir neste país?

Portugal e Angola têm um relacionamento bilateral excelente, tanto em termos políticos como económicos. A economia angolana tem registado no período que se seguiu ao final da guerra um processo de reconstrução intenso com um crescimento significativo. As necessidades são ainda muitas, pelo que as oportunidades são também muitas. Por razões históricas e de confiança mútua, faz todo o sentido a presença dos empresários portugueses nesse mercado, o que, aliás, se tem feito sentir com aumentos significativos das relações comerciais e dos níveis de investimento entre os dois países.

Qual é o caminho que Portugal tem ainda que percorrer para se afirmar como uma nação do "primeiro campeonato"?

Áreas como a qualificação ou a competitividade da economia têm sido objecto de medidas de longo alcance que começam já a produzir efeitos. A reforma da Segurança Social é vista como um exemplo em muitos países, o mesmo acontecendo a medidas como a empresa na hora, que levou à atribuição a Portugal do prémio de Top Reformer. Os resultados já alcançados pelas Novas Oportunidades são igualmente impressivos, estando já abrangidos mais de 250 mil portugueses. A aposta na qualificação está patente na afectação dos fundos comunitários que Portugal receberá no período 2007-2013, com cerca de 37% do total a serem destinados à qualificação das pessoas, um aumento de cerca de 10 pontos percentuais face aos períodos anteriores. Estamos a percorrer um caminho que nos permitirá crescer de forma sustentada.

Entrevista conduzida por **Stella Klauhs**

06_07_Inovadoras 07/07/10 10:16 Page 2

O SALTO DOS INOVADORES

Empresas que superam a desvantagem da dimensão com a inovação e a capacidade de assumir riscos. E que conquistam mercados, não copiando as melhores práticas, mas superando-as.

Zeinal Bava

Portugal deu um salto geracional em matéria de inovação. A Portugal Telecom (PT) é um exemplo desta evidência. Na década de 90, o sector das telecomunicações estava repartido por diversas empresas do Estado: a Marconi assegurava as comunicações internacionais, os TLP as ligações telefónicas em Lisboa e no Porto e os CTT cobriam o resto do país. Hoje a PT é uma das empresas mais inovadoras do mundo na área das telecomunicações e prepara-se para ser uma das primeiras a disponibilizar o chamado *triple play*, internet, televisão e voz num único suporte, seja ele a fibra óptica ou a rede de cobre. A empresa liderada por Henrique Granadeiro não está sozinha e irá disputar este mercado com grupos como a Sonaecom ou a AR Telecom. As telecomunicações podem servir como bandeira para ilustrar esta nova realidade, mas estão bem acompanhadas quando é preciso identificar empresas que estão a ganhar a batalha da motivação e têm sucesso em mercados longínquos.

A PT está no Brasil, Marrocos, Macau, Angola, Cabo Verde, mas a geografia das empresas portuguesas que marcam pontos no exterior não se esgota aqui e atravessa áreas tão diferentes como as bebidas, as estruturas metálicas, os moldes, os têxteis ou a indústria farmacêutica. Em comum têm uma aposta forte na inovação e qualificação dos recursos humanos. Filipe Vila Nova, presidente da Salsa, uma marca de *jeanswear* que está em países tão diferentes como o Qatar, Emirados Árabes Unidos, Croácia ou Espanha – entre muitos outros –, encarna este espírito de desafio. "O mundo é agora a ambição da Salsa" resume Filipe Vila Nova, que explica o sucesso da marca por ter sempre apostado num "produto diferenciado" e na formação do seu pessoal. Outro exemplo de sucesso é o da Bluepharma, adquirida à Bayer em 2001 por Sérgio Simões e Paulo Barradas. Hoje a empresa "exporta para 20 países europeus, contando na carteira de clientes com alguns dos nomes mais emblemáticos da indústria farmacêutica multinacional", explica Paulo Barradas. Mais relevante, porém, é o facto da Bluepharma, sustentar o seu crescimento nas áreas da investigação e desenvolvimento, com projectos que incidem na área da biotecnologia, a maior parte deles orientados para o tratamento do cancro. A Central de Cervejas, detida pelos escoceses da Scotish & Newcastle, desfaz o preconceito de que uma empresa nacional tem de ser detida por portugueses. "O centro de decisão daquilo que interessa está aqui em Portugal", contrapõe Alberto da Ponte. Num sector concorrencial um dos ingredientes para o êxito passa por estar constantemente a surpreender o consumidor. "A inovação e a motivação são os factores de sucesso. O resto é trivial numa organização" comenta Alberto da Ponte. A Vangest, empresa de moldes, acredita nesta visão. A empresa liderada por Vítor Oliveira não se limita a aguardar por encomendas, antes toma a iniciativa junto dos seus clientes, casos da Bosch, Siemens, Swatch e Fagor, entre outras. E a estratégia de internacionalização está tão enraizada que "consideramos Espanha como o nosso mercado doméstico", admite Vítor Oliveira.

A Martifer, que se prepara para entrar em bolsa e opera em áreas tão diferentes como as estruturas metálicas e os biocombustíveis, é outra das que tem cruzado a fórmula da inovação com a da motivação. "A Martifer é hoje um *business angel* de projectos que possam surgir" diz o seu presidente, Carlos Martins. Com poder de síntese, Zeinal Bava, presidente da PT Multimédia, corporiza esta nova mentalidade empresarial que marca pontos lá fora: "O futuro é nosso. Dependemos de nós e de mais ninguém".

de gestor a empresário

Diogo Vaz Guedes

o gosto pelo risco

Diogo Vaz Guedes protagonizou um dos negócios mais controversos dos últimos tempos em Portugal, quando decidiu vender a Somague à Sacyr. Hoje, mantém-se como vice-presidente da construtora espanhola, mas decidiu emancipar-se como empresário. Em parceria com António Mexia, presidente da EDP, entre outros, Diogo Vaz Guedes lançou a Aquapura, uma marca turística de luxo, que o próprio classifica como "um projecto com alma". O primeiro empreendimento, o Aquapura Douro Valley, será inaugurado este ano, e depois vão seguir-se

João Talone

outros em Monsaraz, Alentejo, na República Checa, Itália e Macedónia. O espírito empreendedor de Diogo Vaz Guedes não se fica por aqui. A Enerpura, uma empresa de que é sócio maioritário, vai construir uma central solar térmica para a produção de electricidade, em Tavira, no sotavento algarvio, em consórcio com os australianos da Solar Heat Power e os portugueses da Meci. O ex-presidente da EDP, João Talone, é outro dos que aposta na sua experiência como gestor para singrar como empresário. Ex-quadro do Banco Comercial Português, Talone criou uma *private equity*, a Magru Industrial Partners SL, estando agora a analisar

Temos conseguido alcançar uma posição de liderança no mercado português através de uma inovação, constituída pela criação do Mimo, o primeiro cartão de telemóvel pré-pago do Mundo.
Zeinal Bava

Gil Eanes
Navegador que em 1434 passou pela primeira vez o Cabo Bojador

Zeinal Bava

Zeinal Bava é CFO da Portugal Telecom (PT) e presidente da subsidiária PT Multimédia. Em entrevista considera que as infra-estruturas de telecomunicações são fundamentais para o País conseguir "atrair investimento e obter aumentos de produtividade".

Como avalia a TMN face à concorrência?
A TMN tem uma posição de liderança no mercado português e conseguimos alcançar esse estatuto através de uma inovação que foi a criação do Mimo, o primeiro cartão de telemóvel pré-pago do Mundo. E além de nos ter permitido ser o número um do mercado, o Mimo provocou uma explosão da procura e permitiu que o telemóvel se tornasse um produto acessível a todos os portugueses.

Quais são os planos para a PT Multimédia?
Trata-se de uma empresa com um dinamismo extraordinário que já tem um milhão e meio de clientes de "pay TV" em três milhões e meio de lares com televisão. Em termos de penetração desafiamos a gravidade se compararmos os nossos números com os de países como a Espanha, o Reino Unido ou a Itália. Além disso somos os grandes dinamizadores da indústria de conteúdos e televisão paga em Portugal e vamos ter o nosso próprio projecto de voz sobre I.P. E o *spin off* da PT Multimédia e a consequente autonomização face à PT vai permitir que a empresa se afirme como um projecto de telecomunicações independente.

E vão também avançar com a chamada oferta *triple play* (televisão, internet e voz)?
Vamos ser o primeiro operador de dimensão em Portugal a fazer esse tipo oferta. Em relação à voz sobre I.P., mesmo que isso represente uma certa canibalização, decidimos avançar porque se não formos nós a fazer, alguém o fará. Para a PT a chave é continuar a pensar sempre no consumidor quase como se ele fosse o centro do universo.

Martifer
A nova estrela cintilante da indústria nacional

A Martifer é uma das entradas mais recentes de uma empresa nacional na categoria dos casos de sucesso. Criada em 1990 pelos irmãos Martins, Carlos e Jorge, esta SGPS enfrentou um novo desafio com a bem sucedida dispersão em bolsa de 25% do capital. Carlos Martins, presidente e engenheiro de formação, explica esta opção pela necessidade de alavancar os negócios ligados à energia, de capital intensivo, tendo obtido um encaixe financeiro de 200 milhões de euros. A Martifer reparte a sua actividade pelas áreas de construção, *retail & warehousing*, equipamentos para a energia, biocombustíveis e energia eléctrica, tendo despertado a atenção com o seu envolvimento na OPA sobre a RePower, e a sua discrição é justificada por Carlos Martins em resultado da conjugação de dois factores. "Tenho muitas dificuldades em sentar-me à frente de jornalistas, porque o segredo é alma do negócio e se andamos escondidos chegamos onde queremos mais facilmente".
A julgar pelos países onde a Martifer já tem negócios, é forçoso dar crédito à explicação de Carlos Martins. Hoje a empresa marca presença em países como a Espanha, Angola, Polónia e Brasil, Ucrânia e Roménia, está na *short list* para a construção do aeroporto de Dublin, República da Irlanda, e de um estádio na Grécia, e é líder ibérica em estruturas metálicas. Para assegurar a continuidade de uma equipa vencedora, a empresa constituiu o ano passado, a Martifer Inovação, onde já estão a avançar projectos de investigação e desenvolvimento, entre os quais, um de energia das ondas e outro de micro-incineração de resíduos. "E não vamos ficar por aqui. A Martifer Inovação irá instalar-se no *campus* da Universidade de Aveiro, porque achamos que é importante levar as empresas para as escolas e desenvolver lá a nossa capacidade empreendedora", assegura Carlos Martins.

Jorge Armindo

diversas oportunidades de negócio. Jorge Armindo é outro dos gestores que gosta de correr riscos. Presidente da Amorim Turismo, comprou a fábrica de cervejas Cintra e quer vingar numa área que tem sido dominada pelo duopólio Central de Cervejas e Unicer. Jorge Armindo é ainda o accionista maioritário (40%) da Iberpartners, uma *private equity* que aposta na Península Ibérica como área privilegiada de actuação. Os alvos principais são empresas cotadas e os sócios de Armindo nesta sociedade são Esmeralda Dourado, José Américo Amorim, Paulo Fernandes e Vera Pires Coelho.

Salsa
Uma marca o mais global possível

A Salsa é hoje uma história de sucesso, mas com o final ainda por escrever. Nascida há 17 anos numa garagem, a empresa iniciou a sua actividade em regime de prestação de serviços para outras têxteis, mas rapidamente percebeu – como diz o seu presidente – "que só a trabalhar para outros e só fornecendo mão-de-obra não chegaria a lado nenhum". Filipe Vila Nova conta que a Salsa nasceu em 1994 e ganhou notoriedade, quatro depois, com a abertura da primeira loja da marca no centro comercial NorteShopping. Os bons resultados conduziram ao aparecimento de mais duas lojas, em 1999, uma no centro comercial Vasco da Gama, em Lisboa, e outra no Braga Parque. "A nossa estratégia é ter uma marca que seja internacional e em última circunstância o mais global possível", confessa Filipe Vila Nova. E já foram dados passos de gigante para concretizar esta estratégia. A Salsa conta, neste momento, com 100 pontos de venda repartidos por países como a Espanha, Irlanda, Luxemburgo, Qatar, Emirados Árabes Unidos, Bélgica e Croácia. Este ano, a marca prevê abrir mais 30 pontos de venda entre lojas e *shop-in-shop*, definindo o mundo como a sua "ambição". No mercado espanhol, e aproveitando o *boom* dos centros comerciais a meta da Salsa passa por ter uma rede comercial de 150 lojas, no espaço de três, quatro anos, contra as 20 actuais. A estratégia passa por oferecer produtos de alta qualidade e controlar a cadeia de distribuição, por forma a tentar combater a concorrência dos têxteis chineses, que assenta nos baixos preços. Mas não só. Filipe Vila Nova acredita que o êxito da Salsa tem passado pela combinação de valores como a honestidade e a ambição e por ser uma empresa que "faz tudo com muito rigor e cuidado, porque é o cliente que determina o sucesso de uma marca".

"Portugal's Multibanco system is acknowledged to be one of the most sophisticated and comprehensive in the world."
In Eurobusiness

A visão inovadora e a excelência empresarial da SIBS como criadora do sistema Multibanco posicionaram-na como uma referência ímpar entre os sistemas de pagamento internacionais.

A experiência e know-how, de mais de 20 anos, na gestão da rede portuguesa de ATMs e POS, potenciaram o lançamento de serviços de sucesso como a Via Verde, MBNet e TeleMB.

A SIBS está empenhada na transição para o Sistema Europeu de Pagamentos (SEPA), onde poderá expandir as suas competências e actividades.

- Dimensão: 11.500 ATM, 158.000 POS, 17.5 M de cartões
- Cobertura: aceitação das principais marcas internacionais
- Universalidade: qualquer cartão em qualquer terminal
- Funcionalidades: 60 nos ATM e 30 nos POS

08_09 07/07/09 15:43 Page 2

Projectos de êxito

Vangest
Dar ideias aos clientes

É uma empresa portuguesa mas sempre procurou negócios fora de portas. "Nascemos para o mercado internacional", explica Vítor Oliveira, presidente da Vangest, que é o fabricante nacional de moldes com maior capacidade instalada para fornecer uma solução integrada aos clientes. Com o surgimento da China e dos países do Leste, adaptou-se à nova concorrência. "Éramos transformadores de ideias de outros. Hoje o nosso processo passa por apresentarmos novas ideias aos nossos clientes", como a Bosch, Siemens, Swatch e Fagor. Os novos tempos obrigaram a Vangest a redefinir a estratégia em Espanha, estando presente no país, através de Portugal. E com um novo conceito que Vítor Oliveira resume desta forma. "Não nos apresentamos como um transformador, mas como uma empresa de *design* e engenharia que procura ter projectos de grande dimensão".

Parfois
A caminho dos mercados internacionais

"As pessoas querem ver coisas diferentes e a Parfois apresenta sempre novidades e a bons preços". É assim que Manuela Medeiros, líder da empresa de acessórios de moda, resume o sucesso de uma marca que já teve altos e baixos, mas que encontrou o seu caminho. A Parfois, que aposta tanto em lojas próprias como no *franchising*, está a agora a apostar nos mercados internacionais. Em 2007 já abriu lojas na Ucrânia, Angola, Rússia e Roménia. Até final do ano prepara-se para marcar presença nos países Bálticos, Luxemburgo, Casaquistão e Jordânia. "Nos próximos três anos vamos crescer nos mercados que estamos a abrir em 2007 e vamos consolidar todos os restantes", casos do Dubai e Chipre. Em Espanha, a Parfois apostou numa estratégia errada (centros comerciais) mas corrigiu: "gostava de ter sucesso em Espanha por ser um país difícil e concorrencial".

Bluepharma o rigor germânico e a flexibilidade latina

Vingar na indústria farmacêutica é um desafio exigente, mas que até agora tem sido ganho pela Bluepharma, uma empresa que nasceu em 2001 após ter sido adquirida à Bayer por Paulo Barradas e Sérgio Simões. "O nosso código genético tem o rigor e a qualidade germânicas associadas à paixão e flexibilidade latina", caracteriza Paulo Barradas. Com cerca de vinte clientes industriais para os quais produz medicamentos, entre os quais a Merck, Sandoz e Bayer, a Bluepharma exporta 60% do seu volume de facturação e tem tido como componente estruturante do projecto, o desenvolvimento de medicamentos genéricos. "Preparamos toda a tecnologia nos nossos laboratórios e depois vendemo-las a outras empresas com a contrapartida de virmos, mais tarde, a fazer a produção industrial desses medicamentos", explica Paulo Barradas. Numa indústria onde a investigação dita o sucesso das empresas, os projectos da Bluepharma incidem na área da biotecnologia e mais concretamente, no desenvolvimento de medicamentos para o tratamento do cancro. A Bio 2007, em Boston, será uma oportunidade para a Bluepharma mostrar algumas das suas tecnologias e tentar atrair investimento para Portugal, acreditando que a cultura científica que existe na empresa é um factor de diferenciação. A relação de confiança entre a Bluepharma e os clientes, por agora, tem feito toda a diferença.

CEO Modelo Continente

nuno jordão

Worten e Sportzone vão para Espanha

A história da Sonae Distribuição sintetiza o choque entre a modernidade e o Portugal dos despachos ministeriais. Nos anos 80, época em que o país discutia apaixonadamente o horário de abertura das grandes superfícies comerciais, a Sonae Distribuição implantou o conceito de hipermercado e mantém há 16 anos a liderança do mercado retalhista nacional, apesar da concorrência de grandes *players* internacionais como a Auchan, o Carrefour, o Intermarché, El Corte Inglés e Lidl. "Somos o caso de uma empresa portuguesa que resistiu à abertura das fronteiras e enfrentou, de igual para igual, os maiores retalhistas do mundo" refere, com orgulho, Nuno Jordão, presidente executivo da Sonae Distribuição. Depois do retalho alimentar, a aposta passa por novos formatos, casos da Worten e a Sportzone, conceitos com que irá entrar no mercado espanhol em 2008: "Vamos ter de ver as oportunidades que surgem, porque não está posto de parte que o crescimento, além de orgânico, se faça pela via das aquisições", promete Jordão, adiantando que os dois formatos vão permitir "níveis de crescimento agressivos" em Espanha.

"Trabalhando para outros e só fornecendo mão-de-obra não chegaria a lado nenhum"
Filipe Vila Nova

Diogo Cão
Navegador português do século XV enviado por D. João II realizou duas viagens de descobrimentos da costa africana entre 1482 e 1486

Projectos de êxito

Ricon
A têxtil que gostaria de ter 20% da Gant

Indústria têxtil também rima com sucesso e a Ricon é a prova disso. Com sede na Trofa e empregando 200 pessoas, o grupo controla 12% do capital da sueca Gant, possui marcas próprias como a Decenio e a Navigator e possui outras três unidades industriais: Delcon, Delos e Delvestre. Além disso, trabalha com grandes marcas mundiais como a H&M, Armani, Massimo Dutti. "A empresa que foi meramente industrial alcançou uma posição de maior relevo na cadeia de valor e está mais próxima dos consumidores, com lojas, marcas e os canais de distribuição sob controlo" sublinha Pedro Silva, presidente da Ricon. O grupo admite, nos próximos três anos, dispersar parte do capital em bolsa. E pretende reforçar a sua presença na estrutura accionista da Gant até aos 20%. Já com as marcas próprias, os planos de internacionalização passam pela Grécia, México e Emirados Árabes Unidos.

Biotecnol
As portas que Cavaco Silva abriu

"Temos de olhar para Portugal e Espanha como um só país". Pedro Pissarra, CEO da Biotecnol, passou a tese à prática e assinou um contrato com uma empresa ligada à Universidade de Navarra, passando a fornecer-lhe uma tecnologia de produção para o desenvolvimento de uma molécula destinada a combater a rejeição a transplantes hepáticos. A visita do Presidente da República abriu as portas a esta parceria. Nascida em 2000, foi a primeira empresa de biotecnologia na área farmacêutica e tem contratos com a Sanof e a IDM. Focada na biologia molecular e segmentação analítica, aposta no desenvolvimento de produtos "que possam dar uma melhor qualidade de vida aos pacientes", diz Pissarra. Futuro? Ser "líder do sector biofarmacêutico, com uma forte propriedade intelectual e grande crescimento a longo prazo e saída para o mercado de capitais", sintetiza.

Competir ao mesmo nível dos melhores

José Maria Ricciardi
Presidente do Bes Investimento

Os resultados são o espelho da estratégia do BES (Banco Espírito Santo) Investimentos e a prova de que o sector é "bastante eficiente e moderno" e não teme a concorrência. José Maria Ricciardi, presidente do BESI, considera mesmo que a banca nacional tem "uma *performance* acima da média" e refere que um dos objectivos estratégicos do grupo é o de "aprofundar a internacionalização da nossa actividade". No primeiro trimestre deste ano a área internacional do BES registou um lucro de 22,2 milhões de euros e os reconhecimentos obtidos em Espanha validam esta estratégia. O BES ocupa o quinto lugar no mercado de corretagem da Bolsa espanhola e foi recentemente considerado o melhor, a recomendar empresas ibéricas. "Estamos a concorrer nesse mercado com grandes bancos como o Santander e o Meryll Lynch, e essas distinções são a prova de que conseguimos competir ao mesmo nível com os melhores bancos de investimento mundiais", comenta José Maria Ricciardi.
Estabelecendo como prioridades de desenvolvimento internacional a Espanha, Brasil e África, especialmente Angola, o BESI diz que está também com particular atenção a Londres e Nova Iorque. "São duas das maiores praças do mundo e lugares importantes para distribuir os produtos que se originam na Península Ibérica e América Latina", explica José Maria Ricciardi, sem esquecer outros dois pontos mais longínquos na geografia mundial, Índia e China, que podem jogar um papel importante na internacionalização da economia portuguesa e onde o BESI pretende marcar uma posição.

josé maria espírito santo ricciardi

Quais são as perspectivas internacionais do BESI a curto e médio prazo?
O BESI é o único banco português com actividade de investimento internacional e temos aproveitado muito bem essa infra-estrutura. Temos um banco de investimentos no Brasil e outro em Espanha e já estamos com uma actividade muito intensa em Londres. Na Polónia e em no mercado africano também já desenvolvemos a área da banca de investimento e estamos muito perto de começar a ter uma presença directa em Nova Iorque. A actividade internacional já representa 40% do nosso produto bancário e um dos nossos objectivos estratégicos é aumentar e aprofundar a internacionalização da nossa actividade.

Qual é o plano de crescimento em Espanha?
Achamos que nos podemos diferenciar no Atlântico Sul. Portanto, as nossas prioridades de desenvolvimento internacional são Espanha, e mercados africano e brasileiro.

A integração do BES Espanha no BES afecta o banco de investimentos?
Não. A mudança de estatuto leva a maior integração das operações e vai desenvolver mais a área empresarial. O banco tinha apostado no *private banking* e agora volta a desenvolver mais a actividade 'corporate' da banca comercial. As empresas médias espanholas trabalham cada vez mais com Portugal. E estando o BES presente nessas empresas, isso ajuda a desenvolver a banca de investimentos em Espanha.

PORTUGAL HIGH-TECH

O sector das tecnologias de informação começa a disseminar-se pela sociedade portuguesa e está a ser assumido pelo poder político como uma das bandeiras de afirmação nacional.

O Presidente da República surpreendeu quando visitou a Espanha há um ano. Cavaco Silva, em vez dos tradicionais cristais ou porcelanas, ofereceu ao Rei Juan Carlos um PDA (assistente pessoal digital) com um *software* de navegação concebido por uma empresa portuguesa. O programa informático de localização geográfica foi desenvolvido pela InfoPortugal e permite ao soberano espanhol pesquisar informação sobre 15 países da Europa, explicou na altura Cavaco Silva.

Costuma dizer-se que um gesto vale mais do que mil palavras, e este serviu para o Presidente da República mostrar a Espanha que Portugal está um país diferente. As tecnologias de informação assumem um papel de crescente destaque na economia e os novos mundos descobertos pelo sector empresarial são a prova de que Portugal quer ter protagonismo na aventura da globalização.

O futuro que está a ser construído assemelha-se, em parte, ao caminho dos Descobrimentos que o país começou a trilhar no século XV, transformando-se em ponto de referência do ensino náutico e de conhecimentos sobre a geografia mundial da época. "O grande feito dos Descobrimentos, uma experiência clara de inovação, foi o facto de ter possibilitado que Portugal se tornasse um ponto de convergência das ideias científicas mais modernas e mais avançadas para a época" sustenta Vítor Bento, presidente da SIBS (Sociedade Interbancária de Serviços).

"O factor decisivo, hoje em dia, tem que ver com a atracção e retenção de pessoas com talento. Se nós temos boas pessoas o investimento aparece e com dinheiro faz-se tudo. O primeiro elo da cadeia é a qualidade das pessoas" defende António Câmara, presidente da YDreams, uma empresa que hoje se encontra na crista da onda devido à sua capacidade de inovar no sector das tecnologias de informação. "O nosso modelo de gestão passa por alimentar a empresa com as melhores pessoas que saem da universidade" reforça João Carreira, presidente da Critical Software, que tem a NASA entre a sua carteira de clientes. "A nossa percepção é sermos uma empresa global", acrescenta Gastão Taveira, CEO da Altitude Software, uma das referências no desenvolvimento de soluções para 'contact centers'. Esta motivação começa a disseminar-se pela sociedade e está a ser assumida pelo poder político como uma das bandeiras nacionais. É neste contexto que Basílio Horta, presidente da API assume, sem reservas, que "o futuro de Portugal no mundo globalizado passa pela inovação e pela qualificação". Afirmando-se uma economia de "valor acrescentado".

Y have Dreams

Jogo Ronaldo

Os "Esqueletos", "Demónios Verdes, "Trolls do Gelo" ou as "Ninfas Demoníacas" querem acabar com o futebol, mas existe um jogador que lhes vai fazer frente. O herói é Cristiano Ronaldo e este jogo fantástico, em que a estrela do Manchester United defronta monstros e criaturas demoníacas, resulta de uma parceria entre a YDreams e a Gestifute/Polaris Sports. O estádio é um écran de telemóvel e o jogo desenrola-se à volta de uma equipa humana que enfrenta criaturas com poderes mágicos. A combinação do talento do jogador português com a capacidade criativa da YDreams fez nascer o "Cristiano Ronaldo Underworld Football", uma aplicação para telemóveis que se transformou num sucesso à escala mundial.

A palavra-chave para António Câmara é "aventura" e aplica-se na íntegra à tecnológica que lidera, a YDreams, uma das empresas que mais projecta a imagem daquilo que o país ambiciona ser – moderno, concorrencial e com capacidade para se afirmar à escala global, completamente dirigido para os mercados de topo. Nascida no ambiente da investigação universitária, a YDreams trabalha no desenvolvimento de plataformas tecnológicas para áreas como os transportes, a ecologia, o meio ambiente e os jogos, um produto que tem colocado a empresa na boca do mundo. Cristiano Ronaldo é o herói de um deles (ver texto ao lado) e a YDreams ganhou um concurso lançado pela BBC para produzir um jogo de telemóvel sobre uma série de televisão, "Os Serviços Secretos".

E numa viagem recente à Índia, onde integrou a comitiva empresarial do Presidente da República, Cavaco Silva", António Câmara diz que lhe "surgiram oportunidades brutais para trabalhar com Bollywood", a gigantesca indústria cinematográfica daquele país. Além de estar no Brasil, China e EUA, a YDreams começou há dois anos a apostar no mercado espanhol, tendo aberto recentemente um escritório em Barcelona. Esta opção, segundo António Câmara, deve-se ao facto da capital da Catalunha estar apostada em ser "o melhor centro de novos 'media' do mundo", tendo já atraído o Yahoo Research Group. Num ano em que "se trabalhou loucamente" na YDreams, António Câmara tem ideias claras sobre o futuro da empresa. "Dividimos os mercados em dois tipos: aqueles onde vamos ter receitas e os outros onde nos vamos diferenciar", resume. Simples e eficaz.

"O factor decisivo, hoje em dia, tem que ver com a atracção e retenção de pessoas com talento. Se nós temos boas pessoas o investimento aparece e com dinheiro faz-se tudo. O primeiro elo da cadeia é a qualidade das pessoas"
António Câmara

Pedro Álvares Cabral
Navegador que descobriu o Brasil a 22 de Abril do ano 1500

Critical Software

Fornecedor da NASA: *softwares* nos mercados de Defesa e aeroespacial

Nasceu em 1998 como um *spin off* do Instituto Pedro Nunes e do Departamento de Engenharia Informática da Universidade de Coimbra e que mereceu a atenção da NASA, quando o seu *software* estava ainda em desenvolvimento. Focalizada no fornecimento de aplicações dirigidas à avaliação e teste de situações e processos altamente críticos, a empresa passou seis em anos a conquistar o estatuto de "empresa de preferência nos mercados aeroespacial, de defesa e da segurança. "São mercados onde queremos estar com uma presença muito forte", afirma Gonçalo Quadros, presidente. Depois de se afirmar no fornecimento de tecnologia de nicho, a aposta agora é mais ambiciosa. "Queremos colocar tecnologia de massa no mercado e dessa forma multiplicar a nossa capacidade de gerar riqueza. Este reposicionamento entre empresa de serviços e empresa de produtos vai fazer-nos mudar de escala e passar, finalmente, à primeira liga de empresas de base tecnológica mundiais", explica. Para concretizar esta estratégia apresenta como produto estrela o edgeBox, uma solução completa de administração de redes e serviços de comunicações empresariais e já está em canais no Brasil, Índia e China.

Altitude Software

Líder no fornecimento de soluções integradas de "contact centers"

Gastão Taveira tem uma meta programada – "ser líder no segmento dos *outsourcers* de *call centers* e uma empresa mais global com vários pólos espalhados pelo mundo", afirma o presidente executivo da tecnológica. Relançada há quatro anos, após uma crise financeira, a Altitude Software aposta forte num mercado global, e dos seus 240 colaboradores, metade estão fora de Portugal e têm 20 nacionalidades diferentes. "Em cada país temos de ser locais e no mundo temos de ser globais", sintetiza Gastão Taveira. Especializada no fornecimento de soluções para *contact centers* o gestor salienta que este é um mercado em grande crescimento, porque os grandes bancos, as companhias de seguros e as empresas de telecomunicações estão a apostar, crescentemente, na tercialização deste tipo de serviços. "O nosso maior cliente na Europa é o grupo Tele2, de origem sueca. Tem mais de 40 *call centers* espalhados na Europa e a produtividade mais que duplica, num ano, com a utilização do nosso produto" exemplifica Gastão Taveira, admitindo que a Altitude Software contribui para "passar uma imagem" de um Portugal moderno, que se afirma muito além do seu espaço geográfico.

Chipidea

Líder no mercado de microchips, exporta a totalidade da produção

Líder internacional no mercado de subsistemas de sinal misto, analógico e digital (*chips*), foi criada em 1997 com um capital social de apenas 25 mil euros e o seu único vendedor foi, durante anos, o próprio presidente. José Epifânio da Franca, depois de se ter doutorado em Londres, recusou o convite para trabalhar na British Telecom, voltou para Portugal e fundou a Chipidea, com dois alunos. Orientada para o mercado internacional, a empresa exporta a totalidade da produção, vendendo tecnologia para produtos electrónicos de grande consumo – telecomunicações, *wireless*, vídeo e áudio. Na carteira de clientes estão a Motorola, Philips, Microsoft, IBM, Nokia, Bosh, Toshiba, Toyota e Sharp. Sedeada em Oeiras, tem filiais nos EUA, Bélgica, França, Polónia e Macau, preparando-se para se instalar na Índia. Mais de 90% dos 260 colaboradores têm formação superior e o caminho natural da companhia, que agora é participada de várias capitais de risco internacionais, é passar de fábrica de projectos à produção de *chips* em *outsourcing* e venda a distribuidores. Os mercados-alvo serão os asiáticos. Há vários anos que a Chipidea integra a lista das "Europe's 500 High Growth, Job Creating Companies".

Grupo Portugal Telecom.
A pensar em si.
A fazer Portugal crescer.

Líder em todos os negócios
26 empresas em 5 continentes
43 milhões de clientes
31 mil colaboradores
Maior grupo privado português
Telemóvel
Telefone Fixo
TV por Cabo
Satélite
Internet banda larga
Tudo por si

Inovar, mudar, melhorar é a nosssa tradição.
GRUPO
PT

PORTUGAL PREMIUM

Grandes ideias que se converteram em inovação aplicada e conquistaram os mercados internacionais

O que faz a diferença não são os sectores mas o desenvolvimento tecnológico dos produtos. É com base neste paradigma que o rosto empresarial de Portugal tem vindo a ganhar contornos cada vez mais nítidos de modernidade. A Via Verde, da Brisa, é um *case study* e a sua aplicação está a generalizar-se na Europa. Os CTT sabem que a correspondência física está em vias de extinção e apostaram na caixa postal electrónica. O multibanco da SIBS é um autêntico portal que permite as mais diversas operações. No retalho, a Modelo Continente prepara-se para introduzir em Espanha os formatos Worten e SportZone e a CP já vende bilhetes de comboio por SMS. Na energia eólica a EDP já está entre os cinco maiores produtores do mundo e ambiciona mais. O Estado também alterou a sua fisionomia, assumindo-se como um aliado dos cidadãos. O IRS é facultado na internet e já se apresenta pré-preenchido, o cartão electrónico do cidadão está em marcha e tornou-se possível constituir uma empresa em pouco mais de uma hora. É um Portugal *premium* que começa a conquistar os mercados mundiais. E onde as ilhas de excepção são cada vez em maior número.

António Mexia

Presidente da EDP - Energias de Portugal

Quais são as linhas gerais do plano de negócios da EDP até 2010?

Este plano de negócios reflecte a nossa ambição de sermos uma *utility* líder em criação de valor, nos mercados onde podemos fazer a diferença, e capaz de atrair mais accionistas. E isso faz-se através da diferenciação que resulta de uma noção de equilíbrio entre três pilares fundamentais. O primeiro é o sermos uma empresa com risco estratégico médio mais baixo em relação aos nossos pares e que tem de se transformar numa referência em termos de eficácia. O segundo pilar é sermos uma empresa eficiente e o terceiro é focarmos o nosso crescimento onde pudermos fazer a diferença.

É o caso das eólicas?

Nós queremos dar sinal de liderança, a nível mundial, em termos das energias renováveis. Comprámos uma grande empresa em Espanha, a Agrupacíon Eólica, que tem também uma presença em França e firmámos uma parceria em que somos maioritários para o desenvolvimento do mercado belga. E nos EUA adquirimos a Horizon e já somos o quarto *player* do sector das eólicas à escala mundial.

Quais são os sectores onde Portugal pode ter vantagens competitivas?

São os sectores que tenham que ver com a exploração dos recursos endógenos, casos do turismo e das energias renováveis. São claramente os sectores onde se podem criar inovações no desenvolvimento de tecnologias, de serviços e modos de funcionamento.

> Os sectores em que Portugal pode ter vantagens competitivas são os que tenham que ver com a exploração dos recursos endógenos, casos do turismo e das energias renováveis.
> **António Mexia**

Bartolomeu Dias
Navegador português que descobriu Cabo Verde e abre uma rota a Este passando pelo Cabo da Boa Esperança

O *cluster* das eólicas

As empresas portuguesas estão a marcar a diferença no sector das eólicas e a projectar o país para uma tabela invulgar: o *top five* mundial

Os parques eólicos começam progressivamente a fazer parte da paisagem de Portugal. Mas esta mudança estrutural não se esgota apenas na implementação de uma política nacional para a energia, destinada a reduzir a forte dependência externa do país, essencialmente de combustíveis fósseis. As empresas estão a apostar decididamente nas renováveis e as eólicas assumem-se como um exemplo acabado dessa estratégia. A EDP é a maior protagonista desta nova filosofia empresarial. A eléctrica nacional é já o quarto maior *player* do sector a nível mundial, com parques espalhados por Portugal, Espanha, França e Bélgica, e reforçou a sua posição com a compra recente da norte-americana Horizon Wind Energy, por 2.470 milhões de dólares. A EDP terá, até final do ano, uma capacidade de produção de energia, gerada por parques eólicos, de 3.800 MW brutos. A Galp Energia, que tem como parceira a Endesa, é outra das empresas que tem praticamente garantida a vitória num concurso lançado pelo Governo para a atribuição de 800 MW de potência eólica.

Em termos nacionais, António Sá da Costa, acredita que as fontes de abastecimento da electricidade consumida irão mudar. Segundo o presidente da APREN (Associação Portuguesa dos Produtores Independentes de Energia Eléctrica de Fontes Renováveis), tudo aponta para que 20% da energia injectada na rede seja gerada por parques eólicos, enquanto a biomassa e a fotovoltaica deverão representar, respectivamente, 5% e 10% do total. No caso da energia eólica as novas metas definidas pelo Governo no âmbito da sua estratégia nacional apontam para aumentar em 1.950 MW a capacidade instalada até 2012, num total de 5.100 MW.

As eólicas, contudo, não são vistas como uma oportunidade de negócio isolada, mas como a chave para abrir novas oportunidades empresariais. António Mexia, CEO da EDP, sublinha que se trata de um sector "onde se podem criar inovações no desenvolvimento de tecnologias", permitindo que as empresas nacionais possam fazer a diferença, adaptando-se mais rapidamente a um mundo em mudança. João Bártolo, Presidente da Generg, consórcio das Fundações Oriente, Luso-Americana e Gulbenkian, o banco BPN e a espanhola Electrabel, partilha esta visão. "Sempre acreditámos na importância de constituir uma oportunidade económica mais ampla a partir do desenvolvimento das energias renováveis e de criar um *cluster* empresarial neste sector", conclui João Bártolo. Por isso, os concursos lançados obrigam os concorrentes a construir fábricas e a desenvolverem tecnologias para esta indústria. Por ora, tudo parece ir de vento em popa.

BANIF INVESTMENT BANKING
Beyond Expectations

JUNTOS SUPERAMOS EXPECTATIVAS

Investment Banking
Asset Management
Private Banking
Private Equity

Lisboa | Porto | Funchal | Ponta Delgada | Londres | Rio de Janeiro | São Paulo
Buenos Aires | Nova Iorque | Miami | Ilhas Cayman | Cidade do México | Bahamas

www.banifinvestimento.pt

14_15_Ideias_Sucesso 07/07/09 16:08 Page 2

PORTUGAL PREMIUM

Portagens

Os caminhos da Via Verde

O sistema Via Verde é uma tecnologia desenvolvida pela Brisa e coloca a concessionária de auto-estradas entre as empresas pioneiras no desenvolvimento de sistemas electrónicos de cobrança de portagens. Hoje, além desta funcionalidade, a Via Verde também já pode ser utilizada no pagamento de parques de estacionamento e em postos de distribuição de combustíveis. A Brisa vai implementar este sistema noutros países da Europa, caso da República Checa. A empresa tem também preparada uma tecnologia para as chamadas portagens virtuais, que pode ser utilizada logo que o Governo queira arrancar com este sistema de medição de tráfego nas SCUT (auto-estradas sem custos para o utilizador).

Burocracia

Uma empresa em uma hora e 13 minutos

A iniciativa "Empresa na Hora" permitiu a Portugal alcançar, no *ranking* do Banco Mundial, o estatuto de país líder no conjunto de facilidades que oferece para a constituição de sociedades comerciais. Constituir uma empresa demora agora 1h13min aproximadamente. A "Empresa na Hora", lançada no âmbito do Plano Tecnológico, permitiu que todos os procedimentos para a criação de uma sociedade sejam feitos através da internet e esta seja registada automaticamente pelo Ministério da Justiça. No acto do registo é criada de imediato uma página de internet e endereços de e-mail personalizados para a empresa

Impostos

IRS pré-preenchido

O preenchimento das declarações de impostos é sempre uma tarefa pesada e complicada. Ou melhor, era. Já este ano, o Governo passou a disponibilizar a todos os contribuintes, no *site* da internet, a declaração do IRS pré-preenchida pela Direcção-Geral dos Impostos. O cidadão apenas se limita a confirmar se os dados estão correctos, a acrescentar nova informação e a sua recepção é comprovada imediatamente. Este serviço coloca Portugal ao nível de países como a Suécia e a Finlândia e, assim, acabaram-se as longas filas de espera nas repartições públicas, as restrições de horários e os custos dos impressos. O Estado está mais "amigo" do contribuinte.

Grupo Orey

Entre a navegação e o sector financeiro

A vertente altântica é o núcleo da estratégia de crescimento do Grupo Orey que concentra a sua actividade em três negócios – a actividade financeira, o *shipping* e as representações técnicas. Com presença em Espanha, onde comprou a Agemasa, que opera no porto de Bilbao, a aposta passa por "crescer claramente no Brasil e em Angola", afirma Duarte d'Orey, presidente do grupo. No Brasil, a Orey adquiriu um *asset manager*, alargou a actividade à corretagem *online* e à área de fundos de investimento imobiliários e está a trabalhar no desenvolvimento das redes comerciais. Angola, por seu turno, é importante na área do *shipping* e o grupo quer captar o tráfego que circula em torno do triângulo constituído por este país, Portugal e o Brasil. Espanha, contudo, não fica para trás, e Duarte d'Orey sublinha que o grupo quer ter uma presença ibérica e pretende "completar a sua actividade em Espanha com aquisições e parcerias". A estratégia "ao nível das operações portuárias é focarmo-nos na carga geral e fazermos parcerias para desenvolver esses negócios", explica Duarte d'Orey. Já ao nível do *asset management*, a aposta do grupo passa por abrir um escritório em Madrid e desenvolver uma rede comercial. Sobre o facto da Orey ter negócios tão diferentes com a actividade financeira e o *shipping*, Duarte d'Orey considera que são complementares. "Pensamos que é uma combinação boa porque a área da navegação demora mais tempo a crescer, mas consolida mais o crescimento, enquanto que a área financeira pode crescer de forma mais exponencial mas também se pode reduzir de forma maior".

Caixa postal electrónica

Um serviço gratuito que coloca os CTT no centro da modernidade

"Não há nada mais saboroso do que receber uma carta manuscrita, mas é evidente que as correspondências pessoais estão em vias de extinção", reconhece Luís Nazaré. Mas em vez de lamentar o triste destino, o presidente dos CTT optou por enfrentar as novas realidades e criar modelos de negócio alternativos. Um dos produtos que coloca a empresa no centro da modernidade é a caixa postal electrónica. Este serviço permite aos clientes dos CTT receberem a correspondência institucional em suporte digital. A adesão ao serviço é gratuita e pode ser feita através do portal ViaCTT ou através das mil estações dos correios existentes no país. A meta, ambiciosa, é criar 10 milhões de caixas postais electrónicas pessoais, uma para cada cidadão, empresa e instituição. Uma das vantagens do ViaCTT é a capacidade de agrupar várias facturas electrónicas, extractos bancários e outros documentos num único sítio.

"Empresa na Hora" permitiu a Portugal alcançar, no *ranking* do Banco Mundial, o estatuto de país líder no conjunto de facilidades que oferece para a constituição de sociedades comerciais.

Fernão de Magalhães

Primeiro circum-navegador da Terra em 1522

Em Portugal pode encontrar produtos e serviços que não se encontram em mais nenhuma parte do mundo. As ideias são simples, e os resultados que produzem ainda mais, porque facilitam a vida do cidadão e convertem em imagens do passado, as filas intermináveis para pagar impostos, uma factura ou passar de automóvel por uma portagem

Comboio

Comprar bilhetes por SMS

O transporte é pesado, mas a CP está a tornar os serviços cada vez mais leves. Uma das facilidades que a empresa oferece é a possibilidade de comprar bilhetes por telemóvel, bastando ao cliente estar registado no MyCP. Depois envia um SMS com a viagem que pretende efectuar e recebe a confirmação. No comboio, em vez do bilhete, exibe o visor do telemóvel como prova da transacção. Fácil e cómodo. A CP já tem registados 80 mil clientes e o número cresce à média de 5 mil novas inscrições mensais.

Cidadania electrónica

Cinco cartões num só

O cartão do cidadão é mais um passo a caminho da sociedade electrónica. O novo documento de cidadania já está a ser testado na ilha do Faial, Açores, prevendo-se que esteja generalizado em 2008. Este cartão substitui de uma só vez o bilhete de identidade e os cartões de contribuinte, segurança social, serviço nacional de saúde e de eleitor. Entre outras vantagens, o cartão do cidadão irá permitir a todos os indivíduos identificarem-se, tanto presencialmente como electronicamente, através da assinatura digital qualificada.

SIBS

Aposta num modelo de negócio potenciador de inovação

A Sociedade Interbancária de Serviços é um exemplo da cooperação do sector bancário, sendo uma infra-estrutura partilhada por todas as entidades, mas que, em simultâneo, permite aos bancos diferenciar a oferta final aos clientes: "o nosso sucesso decorre, não dos avanços tecnológicos, mas de um modelo de negócio potenciador de maior inovação" explica o seu presidente, Vítor Bento. A SIBS gere toda a rede de multibancos, onde além das operações tradicionais de levantamento ou depósito de dinheiro, é possível carregar telemóveis, comprar bilhetes para espectáculos ou pagar facturas, e aposta constantemente em produtos inovadores. Daí que tenha criado soluções como o MBNet, para transacções na internet, e esteja agora apostado na consolidação do ProDigi. "Trata-se de um projecto de digitalização de pagamentos que tem em vista criar condições para que se aumente a desmaterialização dos pagamentos, substituindo o dinheiro e os cheques por instrumentos electrónicos. Nesse sentido estamos a desenvolver soluções para pagamentos de baixo valor que possam competir com o *cash* e outras electrónicas que permitam acelerar a substituição do cheque. São estas as áreas onde estamos a investir", explica. O grande desafio reside no SEPA ("Single European Payment"), um projecto de integração dos sistemas de pagamentos europeus. "Vamos concorrer com empresas muito maiores num contexto mais alargado. Mas vamos encarar esta ameaça como a grande oportunidade". A mudança mais marcante é segmentar um negócio que hoje está agregado. "Daqui a 10 anos serão vários negócios, fazendo parte de um mesmo *cluster*, mas separados. E esperamos ser uma das principais empresas de processamento de pagamentos na Europa".

16_17_Internac_RS 07/07/10 10:25 Page 2

VENCER FORA

Portugal passou do 53º lugar para o 16º no *ranking* de captação de Investimento Directo Estrangeiro. Para "vencer fora" o país também tem de se tornar mais atractivo para os negócios.

Basílio Horta, presidente da API

A atitude faz toda a diferença. A expressão aplica-se com toda a propriedade a Basílio Horta, presidente da API (Agência Portuguesa para o Investimento) e caracteriza a forma como Portugal se tem empenhado na captação de IDE (investimento directo estrangeiro). "Na agência o investidor é o nosso cliente. A pessoa que motiva e justifica o nosso trabalho" explica Basílio Horta, quando interrogado sobre o método de funcionamento da API. Esta filosofia de proximidade tem garantido bons resultados. Um estudo da A.T. Kearney e da Foreign Policy, Portugal passou do 53º para o 16º lugar no *ranking* de captação de IDE e os números que Basílio Horta apresenta, batem recordes. "Durante o ano de 2006 contratualizámos cerca de 2,2 mil milhões de euros de investimento e foram autorizados pelo Conselho de Ministros mais 1,8 mil milhões, o que compara com os 700 milhões de euros de 2005", ilustra Basílio Horta.

Vencer lá fora passa também por tornar o país atractivo e o presidente da API vai agora enfrentar um novo desafio.

A fusão da API com o ICEP, que se traduz na criação da AICEP, implicará um reforço das competências de Basílio Horta. "No seu conjunto, o IDE, o investimento das empresas portuguesas no exterior e a internacionalização são faces da mesma moeda e por isso tem lógica que exista uma coordenação entre estes três sectores", sustenta o ainda presidente do API. O responsável tem ideias claras sobre as necessidades do país. Em matéria de mercados, Basílio Horta identifica cinco prioridades, Espanha, França, Alemanha, Inglaterra e EUA. Já em matéria de internacionalização o líder da API considera que é preciso potenciar melhor a facilidade dos contactos comerciais que existem entre Portugal, Angola e o Brasil. "Quem queira investir em Angola pode ter nas empresas portuguesas o parceiro ideal", aconselha Basílio Horta. Em relação ao Brasil, onde já foram investidos cerca de 13 mil milhões de euros, o responsável espera que esta situação alavanque investimentos brasileiros em Portugal. E promete que, no novo modelo de negócio, vai apoiar "o bom investimento de empresas portuguesas no estrangeiro, principalmente de empresas médias, que precisam de se internacionalizar". Os dados estão lançados.

ricardo espírito santo salgado

Presidente Executivo do BES

A nossa internacionalização assenta num triângulo virtuoso

O resultado líquido do Banco Espírito Santo (BES), em 2006 teve um crescimento de 50%, atingindo os 420,7 milhões de euros. Como explica este resultado?

Tivemos um ano excepcional, mas se retirássemos a provisão constituída em 2005 para a fusão com o BIC, de cerca de 58 milhões de euros, teríamos tido um crescimento de 30%, o que está mais em linha com os objectivos estratégicos traçados. Mesmo assim, um crescimento de 30% é muito forte, tendo em conta que a economia portuguesa está apenas a crescer cerca de 1,3% em termos do PIB.

Um dos objectivos do BES é desenvolver a presença em mercados que têm afinidade com Portugal. Que mercados são esses?

Naturalmente, pela afinidade geográfica, Espanha é um mercado incontornável para a estratégia de internacionalização do banco. Por razões de afinidades culturais e linguísticas, Angola e o Brasil são também muito importantes. Acredito que iremos assistir a um acentuado desenvolvimento destes dois países.

O banco vai reforçar a sua posição no exterior?

A estimativa de crescimento do PIB potencial português é baixa e a única forma de contrabalançar esta tendência é contribuir para integrar a evolução da nossa economia com a de outras, que estão a crescer muito mais, como são os casos de Espanha, Brasil e Angola. A nossa estratégia de internacionalização assenta num triângulo virtuoso, com um vértice na Península Ibérica, outro na América do Sul, nomeadamente no Brasil, e o terceiro em África, em particular em Angola e países limítrofes. É nestes países que queremos reforçar a nossa posição. A região do Atlântico Sul vai verificar um acentuado crescimento, bem como, a relação entre os países dos dois lados do Atlântico.

O BES pretende fazer novas aquisições em Espanha?

A estratégia de internacionalização do Grupo BES é clara e está perfeitamente definida. Em Espanha continuamos a analisar oportunidades e estamos interessados numa aquisição neste mercado, que centralize o seu negócio nas áreas de afluentes e nas empresas. Acreditamos que a integração ibérica da economia é uma realidade.

O banco sempre privilegiou o crescimento orgânico. Agora o caminho passa por uma aquisição?

O BES mantém a sua estratégia de crescimento orgânico a nível doméstico, que se revelou de enorme sucesso. No entanto, a nível internacional, a estratégia passa também por aquisições e/ou parcerias com grupos financeiros locais que reforcem a nossa posição. No Brasil temos como parceiro o Bradesco que é o maior banco privado brasileiro.

Quais são os projectos para Angola?

Já temos 17 balcões operacionais e o nosso objectivo é chegar a 50 rapidamente. Além disso estamos a pensar expandir-nos geograficamente e entrar no Congo-Brazzaville e na Namíbia.

A região do Atlântico Sul vai verificar um acentuado crescimento, bem como, a relação entre os países dos dois lados do Atlântico.
Ricardo Espírito Santo Salgado

Tristão Vaz Teixeira

Em 1418 descobre a ilha da Madeira

casos de internacionalização

Pestana

Depois do Brasil a vez da Europa

Dionísio Pestana, presidente do grupo que ostenta o seu apelido, diz que o seu sonho é ter um hotel em cada capital europeia. O Grupo Pestana ainda está longe de cumprir este objectivo, mas a verdade é que já ocupa um lugar entre as 100 maiores cadeias hoteleiras mundiais. Além de Portugal, tem uma actividade forte no Brasil, marca presença na Argentina, está a construir um hotel na Venezuela e tem unidades em Moçambique, São Tomé e Príncipe e Cabo Verde. Na estratégia empresarial que desenhou, a obrigação do grupo é conseguir crescer em Espanha, diz José Roquette. "Não é fácil para a maioria das cadeias internacionais porque os espanhóis fecham o mercado e têm conseguido evitar muito bem a entrada de concorrentes internacionais", admite o responsável pela área de projectos e desenvolvimento do Grupo Pestana. Mas se Espanha está ainda no campo das intenções, a entrada no Reino Unido é já uma realidade. "Estamos a construir um hotel em Londres e vamos dar passos de crescimento na Europa, o que até agora não tinha acontecido", adianta José Roquette. Uma outra forma de expansão do grupo passa por internacionalizar o conceito das Pousadas de Portugal, havendo negociações com o Governo de Marrocos e países africanos de língua oficial portuguesa. "A marca Pousadas corresponde a uma determinada filosofia de hotelaria de charme com experiência portuguesa e não há razão nenhuma para que não a utilizemos noutros países", promete José Roquette.

Jerónimo Martins

Os planos de voo da Biedronka

A Biedronka (joaninha) ganhou asas e hoje é na Polónia uma das marcas de referência na área do retalho. Detida pela Jerónimo Martins (JM), a Biedronka é um dos motores fundamentais para o crescimento do grupo, a par de Portugal, onde opera com insígnias como a Feira Nova. "Na Polónia verificámos uma grande vontade de modernização da economia e dos consumidores se tornarem ricos de uma forma muito imediata e nós fomos pioneiros em levar produtos de elevada qualidade a um preço relativamente baixo. Em Portugal identificamos uma certa necessidade, própria de economias que não estão a crescer de uma forma tão evidente, onde é crucial uma óptima relação qualidade/preço a oferecer aos nossos consumidores", sintetiza Luís Palha, presidente executivo da JM. Sobre a estratégia de internacionalização, o responsável diz que o grupo anda a olhar para a Europa Central e de Leste como possíveis alvos. "Não há um calendário já definido mas gostaríamos de olhar para outros países", diz Luís Palha, não pondo de parte uma experiência empresarial em Espanha. "Não é um mercado que seja uma grande prioridade para nós, mas temos analisado algumas possibilidades de investimento", admite o presidente da JM. Com vendas anuais de quatro mil milhões de euros, o futuro imediato passa, no entanto, pela Polónia e Portugal, sendo que aqui espera abrir 100 lojas nos próximos três anos, que se somarão às 240 já existentes, enquanto os planos para a Biedronka passam por abrir 120 novas lojas todos anos.

Amorim em Espanha! Amorim no Mundo!

GALP ENERGIA

BANCO POPULAR

CORTIÇA

FLORESTA

Com investimentos nas áreas da Energia, Banca, Cortiça e produção Florestal, Américo Amorim é um grupo empresarial de dimensão ibérica, com presença activa e consolidada nos mais diversos mercados, dispondo de unidades industriais e comerciais em mais de 100 países dos 5 continentes. Espanha, pela sua dimensão e proximidade é, para nós, um espaço natural e privilegiado de investimento e uma das nossas prioridades, a par da Europa, da Ásia e dos EUA.

Queremos dar um contributo para o desenvolvimento da Península Ibérica e para a sua projecção no mundo.

AA
a.amorim

internacionalização

Bial

Prepara nova aposta em Bilbao

A Espanha é a grande aposta da Bial, a empresa líder do sector farmacêutico em Portugal e que aposta decididamente na investigação como a forma de fazer a diferença numa área altamente competitiva. "A Espanha é o sétimo mercado mundial e se formos capazes de crescer neste país, estaremos em condições de ir para qualquer outro mercado" refere o presidente da empresa, Luís Portela. Por isso, a Bial vai apostar na instalação da segunda unidade fabril e de um novo centro de investigação em Bilbao, "onde a empresa foi sempre muito bem recebida". Actualmente a Bial está envolvida em projectos de investigação de um antipirético e de um produto para a doença de Parkinson que, em princípio, será lançado no mercado mundial em 2011, cumprindo assim as linhas estratégicas que Luís Portela considera fundamentais para a Bial e que passam pela "qualidade e inovação". É a partir destes parâmetros que o gestor define a imagem ideal da Bial para 2012. "Uma empresa verdadeiramente internacional" com presença em Espanha, na América Latina e em África, "mas sobretudo com uma posição de algum relevo a nível europeu".

NBP

Entrar em Espanha através da Prisa

O que têm em comum telenovelas como "Morangos com Açúcar", "Tempo de Viver" ou "Tu e Eu"? Foram produzidas pela NBP e permitiram à TVI conquistar audiências e destronar da liderança as telenovelas brasileiras na SIC. É um bom cartão de visita para uma produtora que pretende expandir o negócio e olha para a entrada da Prisa na TVI como uma "oportunidade única para alargar a nossa produção ao mercado espanhol porque podemos oferecer produtos de qualidade a um preço muito concorrencial", afirma António Parente, presidente da NBP. A empresa tem dois mercados alvo. "Um é o Brasil e o outro é o mercado espanhol, pela via da ligação no capital social que temos com a Prisa e uma maior aproximação a um meio de exibição que é o Canal Plural", explica, mostrando-se convicto de que a produtora começará a trabalhar em Espanha ainda este ano. Sobre o modelo de entrada neste país, Parente diz que o mesmo dependerá, sobretudo dos produtos. "Numa primeira fase tentaremos colocar em Espanha os que tiveram muito êxito em Portugal, caso dos "Morangos com Açúcar", ou produtos que possam ser feitos simultaneamente por actores espanhóis e portugueses e que sirvam às duas televisões", perspectiva.

Quebramar

Ter ADN próprio para conseguir vencer

Os desportos náuticos são a grande aposta da Quebramar para ganhar o campeonato da notoriedade. A empresa portuguesa é a marca de roupa patrocinadora oficial do campeonato do mundo de vela olímpica, este ano, em Cascais. Mas a cereja no topo do bolo é a condição de *sponsor* de um barco na America's Cup – considerada a Fórmula 1 da vela – em Valência. Com um nome que os consumidores associam às actividades marítimas, a Quebramar tem por objectivo prioritário crescer em Espanha, diz Gonçalo Esteves, administrador-adjunto da empresa. A estratégia tem passado pelo El Corte Inglés, espaços comerciais onde o grupo já tem 13 lojas, um número que vai crescer em Setembro. A Quebramar vai avançar para o Egipto, Dubai e Arábia. Em mercados competitivos há estatísticas que sabem a grandes vitórias: "Talvez a maior alegria é saber que 30% dos espanhóis que usam roupa casual em Madrid conhecem a marca Quebramar". Este grau de reconhecimento exige planeamento e serve de referência a quem quer internacionalizar-se. "O conselho que posso dar é que sem ter um ADN próprio é impossível conseguir vencer", conclui.

navegantes
da globalização

Diogo Cão

Navegador português do século XV enviado por D. João II realizou duas viagens de descobrimentos da costa africana entre 1482 e 1486

AUDAZES NA IBÉRIA

Espanha transformou-se num desafio inevitável para as empresas que precisam ganhar dimensão num mercado globalizado

Em Abril de 2005, recém chegado ao poder, José Sócrates definiu assim as três prioridades da política externa portuguesa: "Espanha, Espanha, Espanha". Dois anos depois desta afirmação, a opinião do primeiro-ministro mantém-se. Espanha é uma continuidade do mercado nacional, deve ser um destino preferencial das exportações e também da estratégia de internacionalização desenhada pelas empresas portuguesas. Além do fatalismo geográfico que une os dois países, Espanha representa um mar de oportunidades de negócios que tem sido crescentemente descoberto pelos empresários. Da banca à distribuição, passando pelo vestuário e pelos transportes, sem esquecer a energia e as tecnologias de informação, Espanha tem-se afirmado como um desafio incontornável para as empresas que procuram ganhar dimensão num mercado globalizado.

As estratégias não se esgotam apenas em parcerias, como as da Groundforce com a Globalia, ou pela imposição de marcas próprias em Espanha. Uma outra alternativa passa por ter presença accionista em grupos espanhóis. Esta foi a estratégia seguida por Diogo Vaz Guedes e Américo Amorim, por exemplo. O primeiro vendeu a Somague à Sacyr e é agora vice-presidente da construtora espanhola. Américo Amorim, um dos empresários mais influentes do país, conhecido como o "rei da cortiça", vendeu o Banco Nacional de Crédito Imobiliário ao Banco Popular e tornou-se o maior accionista individual da instituição. E mais recentemente vendeu a Amorim Imobiliária à Chamartín, obtendo como contrapartida, uma parte do capital da empresa espanhola.

Enrique Santos, presidente da Câmara de Comércio e Indústria Luso-Espanhola, destaca os números. No curto prazo estima-se o investimento de 400 empresas portuguesas em Espanha, tratando-se de um mercado "que lhes permite ganhar dimensão sem desconcentrar drasticamente produtivas e logísticas, que em processos de internacionalização requerem um enorme esforço de capital" diz este responsável, constando que as actuais relações entre os dois países se caracterizam "por um enorme dinamismo e um processo muito intenso de interdependência e relacionamento de mercados".

Apesar desta abertura crescente, Espanha não é um mercado fácil para as empresas portuguesas. António Borges, vice-presidente da Goldman Sachs, sustenta que existe no país um proteccionismo muito forte. "O que é uma contradição", nota o economista, "porque Espanha é neste momento o país mais agressivo, fazendo compras pela Europa inteira, mas quando os estrangeiros querem comprar em Espanha, o mercado fecha". António Borges defende mesmo que esta atitude só tem uma justificação: "eu chamo-lhe nacionalismo". Um mecanismo de protecção que só pode ser contornado com muita audácia, replicando modelos de sucesso ou inventando outros.

américo amorim

Galp tem uma ambição ibérica de crescimento

Enquanto accionista de referência da Galp como é que vê o futuro da empresa?

Positivo. A Galp, no seu sector, é uma empresa pequena, mas temos uma ambição ibérica de crescimento que com o tempo se irá evidenciar.

Também tem uma posição no Banco Popular. Até que ponto vão os seus interesses no sector?

A minha entrada no Banco Popular resultou da troca do BNC por uma participação nessa instituição, onde estão pessoas que conhecia desde 1980. Estou muito bem, desde há três anos e meio que faço parte da administração e sou o maior accionista privado. A minha posição vale 1,5 mil milhões de euros que resultam dos investimentos que tenho, tanto no banco como na sindicatura accionista.

Vendeu a Amorim Imobiliária aos espanhóis da Chamartín. Porquê?

A Amorim Imobiliária, em Portugal, continua a crescer, mas tinha algumas dificuldades em fazê-lo ao ritmo de que eu gostaria. Depois construímos um império em Espanha, uma *joint venture* com a Realia Business, e estabeleceu-se uma relação muito favorável. Além disso, tenho constituída uma opção para comprar uma parte do capital, eventualmente antes da empresa ir para a bolsa, o que está em linha com aquilo que eu gosto. Ou seja, estar em países mais identificados com outras escalas diferentes de Portugal, dentro de uma linha ibérica.

A Espanha é ameaça ou oportunidade?

Não há ameaças. Espanha é uma possibilidade enorme que os empresários têm para se conhecerem, para fazerem coisas em conjunto e produzirem mais riqueza, relativizando o seu risco. Vejo isso como um acto natural.

audazes na ibéria

Endesa

Uma estratégia de alianças de geometria variável

A chave que a Endesa tem utilizado para consolidar a sua presença em Portugal é a das parcerias. Nuno Ribeiro da Silva, presidente da Endesa Portugal, explica que a eléctrica optou por uma "geometria variável de actuação em função do mercado". Por isso a política de alianças tem sido diversificada. Na central do Pego, está com a EDP e a International Power e na comercialização de energia e no sector das térmicas tem a Sonae como parceira. Sobre os investimentos em carteira, o líder da eléctrica espanhola adianta que a verba fixada para o ano em curso foi de mil milhões de euros, mas sublinha que o dinheiro não é um problema. "Se encontrar bons projectos não terei dificuldades em ter o apoio da Endesa para mobilizar o capital necessário", sublinha. Actualmente, entre outras, a Endesa Portugal tem uma participação de 30% num consórcio eólico liderado pela EDP cujo investimento total, ronda os 1,5 mil milhões de euros, enquanto o da Finerge (Térmica Portuguesa) irá movimentar 250 milhões de euros. Nos novos grupos de ciclo combinado da Tejo Energia, o investimento previsto é de 450 milhões de euros.

BIG Pioneiro no investimento *online*

O BIG (Banco de Investimento Global) nasceu em 1999 e marcou o seu território pela diferença, tendo sido pioneiro no investimento *online*, através do sítio www.bigonline.pt, reclamando a liderança neste segmento pelos volumes transaccionados e através de novos produtos e serviços. Nicholas Racich, vice-presidente da instituição, diz por isso que o BIG corresponde à imagem de uma "banca nova que aproveita a tecnologia em termos de distribuição de mercado, combinando as formas tradicionais com uma abordagem original ao cliente". Em Portugal, o plano de negócios do BIG aponta para a abertura de 30 sucursais em dois anos. Fora de portas, Espanha é naturalmente uma prioridade, estando o banco a concluir a construção do seu sítio na língua castelhana. "Será uma forma de fazer experiências cá dentro com estrangeiros que estão em Portugal e é um passo preparatório para uma aproximação limitada ao negócio do retalho e para tentar conhecer o mercado através dos negócios mais tradicionais de um banco de investimento", remata Nicholas Racich.

Leadership
A Península Ibérica como *home market*

Montada para ser um projecto internacional, a Leadership Business Consulting iniciou a sua actividade em 2004, após Carlos Oliveira ter cessado as suas funções de coordenador da sociedade de informação e governação electrónica do Executivo de Durão Barroso. Com escritórios nos EUA, África do Sul, Angola e Espanha, a Leadership vai obter, este ano, 60% da sua facturação no exterior. A pulverização dos centros de decisão por cidades como Barcelona, Lisboa ou Madrid, faz com que a Leadership considere a Península Ibérica como o seu *home market*, refere Carlos Oliveira. Enquanto consultora de gestão, o presidente da Leadership, defende que o futuro das organizações passa pela liderança. "Podemos ter boas definições e planos estratégicos, mas se não tivermos bons líderes os planos ficam na gaveta e não chegam às organizações" diz Carlos Oliveira, que agora quer mostrar no mercado espanhol, a competência que lhe fez ganhar clientes em Portugal.

Groundforce

Uma aliança ibérica com asas para voar

A estrutura accionista da empresa de *handling* aeroportuário Groundforce é o reflexo de uma parceria ibérica com vantagens mútuas. Detida pelos espanhóis da Globália, a TAP e a Portugália, com participações de 51%, 43% e 6%, respectivamente,
a Groundforce tem uma posição dominante em Portugal e já conseguiu conquistar presença em mercados internacionais, caso de Marrocos. "Temos duas companhias aéreas que nos dão, sobretudo, estabilidade a nível nacional, e depois contamos com um accionista maioritário que nos garante a integração numa rede internacional", sustenta Ângelo Esteves, administrador-delegado da empresa. Com esta aliança, a Grounforce assegura uma presença ibérica e ganha músculo para atacar outros mercados internacionais, definindo uma estratégia de complementaridade com o accionista espanhol. Assim, enquanto a Globália aposta nos mercados da América Central, caso do México, a Grounforce concentra a sua expansão nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa. Esta ligação tem permitido à Groundforce valorizar as suas competências, mostrando a sua capacidade para injectar "valor acrescentado nos projectos internacionais" que estão a ser desenvolvidos pela Globália, afirma Ângelo Esteves, acrescentando que o objectivo de se tornarem líderes no eixo ibérico latino-americano "é uma visão suficientemente ambiciosa" para manter a Grounforce motivada nos próximos anos.

> Não há ameaças. Espanha é uma possibilidade enorme que os empresários têm para se conhecerem, para fazerem coisas em conjunto e produzirem mais riqueza, relativizando o seu risco. Vejo isso como um acto natural.
> **Américo Amorim**

Vasco da Gama
Descobridor do caminho marítimo para a Índia

Banif Investimento

Investimento trabalha para exceder as expectativas dos clientes

O Banif Investimento começa a ganhar expressão em Espanha com a compra de 33,32% do Banco Pueyo e 27,5% do Bankprime. Com sete anos de actividade e 40 milhões de euros alocados à actividade da banca de investimento, a instituição liderada por Artur Fernandes começou por expandir-se no mercado brasileiro e depois na América Latina, em países como o México e Argentina, com um elevado grau de especialização em *hedge funds*. "Hoje o Banif Investimento está presente em toda a Península Ibérica e podemos capitalizar o reconhecimento que obtivemos em mercados emergentes", sublinha Artur Fernandes. Constituído em 2000, com um capital de 20 milhões de euros, o Banif Investimento opera nas áreas de gestão de activos, *corporate finance*, corretagem, *private banking* nacional e internacional e oferece ainda o produto Binvestor. Este último é um *site* transaccional que oferece, entre outros, um conjunto de serviços sobre corretagem nacional e internacional, comercialização de fundos de investimento e acesso aos principais mercados bolsistas. "Temos perto de 300 banqueiros de investimento que correspondem a quase 10% da população de colaboradores do Grupo Banif, temos um contributo para os resultados na ordem dos 15% e temos cerca de 7% de fundos próprios alocados a esta actividade, à volta de 40 milhões de euros", salienta Artur Fernandes.
Sobre Espanha, o líder do Banif Investimento diz que a estratégia passa por ir conquistando um lugar ao sol nas várias regiões que constituem o país, salientando que o facto de o grupo ter uma raiz regional – nasceu na Madeira – joga a seu favor. "Temos uma cabeça de parceria e em termos de recursos humanos apostamos sempre nos melhores profissionais que existem nesses países", sublinha Fernandes.
O responsável diz ainda que uma das vantagens do Banif Investimento foi a de ter começado a subir na cadeia de valor dos produtos oferecidos, contratando pessoas "para fazer um *research* diferenciado e orientado para os *hedge funds*, um tipo de cliente que era emergente", tendo ajudado a criar em Portugal "fundos especiais de investimento que são multiclasse". Além disso, o Banif Investimento apostou em abordar clientes que os bancos em Portugal não abrangiam. "Abordámos clientes que eram menos procurados pelos bancos de investimento e que davam menos importância ao nome e mais ao produto" salienta este responsável, que aposta no crescimento do banco, em países como a Espanha e o Brasil utilizando a "perseverança" como uma das principais ferramentas.
Ao fim de sete anos, fazemos *trading* e vendas de 15 biliões de euros / ano e gerimos activos de 4,5 biliões de euros.

Artur Silva Fernandes
Presidente do Banif Investimento

Petrotec

Da Península Ibérica para a Índia

"O nosso maior desafio tem sido ter produtos tecnológicos e estar sempre na linha da frente". É assim que Simão Cabral sintetiza a história da Petrotec, grupo que lidera e se dedica, entre outras actividades, à produção de equipamentos para as áreas de distribuição e retalho da indústria petrolífera e à pesquisa e desenvolvimento de *hardware* e *software* concebido ou adaptado às necessidades específicas de cada cliente. Fornecedora de bombas de combustível, máquinas de lavar e sistemas de gestão, além de operar em diferentes áreas de serviços ao nível da assistência técnica, a Petrotec está certificada segundo as normas de qualidade e ambiente ISO 9001 e ISO 14001. Com presença à escala ibérica e empregando 320 pessoas, 35% das quais são licenciadas, Espanha assume-se como o país onde o grupo "vende mais produtos às petrolíferas", afirma Simão Cabral, o que faz com que a Petrotec seja líder ibérica no segmento de manutenção multimarca. Com sede em Guimarães, três unidades industriais e representação em quatro continentes, em mais de três dezenas de países, a Petrotec tem uma estratégia de expansão bem definida. "Estamos neste momento a consolidar na Europa e vamos alavancar a nossa internacionalização para África que é a nossa prioridade nos próximos cinco anos", explica o presidente do Grupo Petrotec. Outras duas características que têm ditado o sucesso da Petrotec são a flexibilidade em desenhar soluções específicas para as construções e o facto de estar habilitada a construir postos chave-na-mão. As constantes inovações tecnológicas que se registam no sector, obrigam a empresa a estar sempre na linha da frente em matéria de investigação e desenvolvimento e a antecipar algumas das tendências de mercado. Em dois planos: a Petrotec, por um lado, está a preparar produtos para a área dos biocombustíveis e, por outro, quer desenvolver a actividade na Índia para onde começou a transferir tecnologia há sete anos. Esta aposta, segundo Simão Cabral, fez como que a Petrotec criasse uma "relação muito próxima com a cultura indiana". Por isso, o próximo passo é o de oferecer produtos próprios para lançar o nome e a marca no mercado, criando uma nova parceria destinada à construção de bombas. "Queremos desenvolver uma unidade industrial na Índia para satisfazer os mercados a preços altamente competitivos", conclui Simão Cabral.

Finantia

Crescer à boleia do automóvel

Sui generis no panorama da banca nacional e mesmo europeia. É nisso que acredita Eduardo Costa, vice-presidente do banco Finantia. Em defesa desta condição o banqueiro reclama o estatuto de pioneiro em muitas iniciativas. "Fomos o primeiro banco ibérico a fazer emissões para uma entidade brasileira, o Unibanco, em 1994. E fomos o primeiro banco ibérico a fazer securitizações conjuntas de activos portugueses e espanhóis. Até hoje ninguém o fez", evoca. O financiamento automóvel, neste particular, é um nicho de mercado onde o Finantia aposta forte. "Em Portugal somos líderes com uma quota de 13% do mercado. Em Espanha ainda somos relativamente pequenos, temos uma quota de 1%, mas estamos a crescer a um ritmo muito forte", conclui.

Presente em Portugal desde 1993, a Endesa é hoje uma empresa com presença significativa ao longo de toda a cadeia de valor da electricidade: 3º maior produtor convencional, 3º maior produtor de energias renováveis e líder no mercado liberalizado de comercialização de electricidade.

António Borges

Há um sistema que permite a sobrevivência de empresas ineficientes

perfil António Borges é um dos economistas portugueses de maior sucesso. Nascido em 1949 na cidade do Porto, foi recentemente dado como um dos eventuais líderes do PSD, partido do qual foi fundador em 1974. Durante o Governo socialista de António Guterres tornou-se mais activo em termos públicos e há quem lhe vaticine uma carreira política de sucesso. Com um doutoramento da Universidade de Stanford, Califórnia, foi professor do INSEAD - a melhor escola de gestão da Europa - entre 1980 e 2000. Participou na administração de várias empresas em Portugal e no estrangeiro. Entre 1990 e 1993 foi um dos vice-governadores do Banco de Portugal, onde fez equipa com Miguel Beleza e Tavares Moreira. Actualmente é um dos vice-presidentes do banco de investimento Goldman Sachs.

A economia portuguesa cresceu 0,4% em 2005 e 1,2% de 2006. O pior já passou?

Claramente o pior já passou. A economia portuguesa vai melhor agora e o cenário de crise ou catástrofe já não se coloca. Há algum optimismo porque a economia europeia está muito bem e a nossa vai sendo arrastada. Mas continuamos a ter um problema, porque crescer 2,5% ao ano é muito pouco. Não nos permite recuperar o atraso relativamente à média da Europa, não permite sequer aumentar o emprego. E sobretudo não permite realizar o potencial do país, que é muito superior a isso.

E qual é a taxa de crescimento ideal?

Era preciso crescer provavelmente acima de 4%. Nós precisamos, ao mesmo tempo, de ter crescimento económico e crescimento da produtividade. Para ter crescimento do emprego, e absorver o desemprego, é preciso um crescimento do PIB muito rápido, que nós neste momento não temos.

O que falta para ter esse desempenho económico?

Uma política económica completamente orientada, como a Irlanda, para o sector transacionável, para as empresas que estão em concorrência com o estrangeiro. O problema central em Portugal é que tem duas economias: uma próspera, das empresas cotadas em bolsa (energia, telecomunicações, banca, retalho, distribuição), que estão todas óptimas, ganham muito dinheiro e vão procurar oportunidades no estrangeiro; depois há o resto, a outra metade, com empresas a fechar, postos de trabalho a desaparecer, um declínio e uma crise muito profunda.

Qual é a linha que separa as "duas economias"?

A diferença entre uma e outra é que a primeira está protegida da concorrência, tratando-se de empresas do sector não-transacionável e que vivem de uma prosperidade interna que é um pouco artificial. Depois temos o sector exposto à concorrência estrangeira, que enfrenta tremendos desafios de competitividade. A situação em Espanha começa a ser um pouco a mesma.

Há um modelo económico ideal?

Portugal tem de mudar de padrão de especialização. Nós tínhamos uma especialização muito baseada em indústrias que já não são competitivas – essas vão desaparecendo. São indústrias baseadas em mão-de-obra barata e hoje é impossível competir com a China, Índia, Paquistão. Depois há indústrias que começam a aparecer, como os plásticos, a electrónica ou mesmo o *software*. Mas essas ainda são muito pequenas, não têm tamanho suficiente para substituir as que estão em decadência. Essa mudança está a ter lugar, mas demora tempo.

Mas Portugal já mudou o perfil de exportações...

A mudança começou há 22 anos, quando apareceu a indústria automóvel ou metalomecânica. Depois houve uma paragem. Temos estado parados há demasiados anos. E este foi o erro capital do país: o investimento foi para a actividade protegida e para infra-estruturas e não para o sector exportador. Quando comparamos com a Irlanda, aqui está a diferença toda. A Irlanda teve 30 anos de investimento, sistemático, nos sectores exportadores concorrenciais. Nós negligenciámos o sector exportador. Precisamos fazer uma aposta muito grande em sectores completamente novos. É esta a ideia do Plano Tecnológico do Governo.

Quais são as linhas estratégicas para aumentar a produtividade?

Algumas são aquelas que este Governo está a fazer: a redução da despesa pública, a redução do investimento público... enfim, tudo isto, é bem-vindo porque liberta recursos para as empresas. Mas é preciso uma política muito, muito exigente de eficiência e de inovação. A política de eficiência que nos falta é a da concorrência. Temos empresas muito boas em quase todos os sectores, mas ao lado dessas, existem muitas outras medíocres. E as boas não tomam conta do mercado, porque há um sistema que permite a sobrevivência de empresas ineficientes, atrasadas, subdesenvolvidas. O sistema económico português ainda é pouco exigente no que respeita à eficiência e vai tolerando muitas situações inaceitáveis. Ainda há dificuldades imensas no que respeita à inovação.

Inovação e eficiência?

As duas coisas estão muito ligadas, porque o objectivo da actividade inovadora é substituir as actividades mais atrasadas. E isso, em Portugal, é muito difícil de fazer, porque o regime é muito rígido, sobretudo através da intervenção do Estado: licenciamentos e todo um conjunto de regras e princípios burocráticos que tornam extraordinariamente difícil a inovação.

> Estou mais optimista. Estão a aparecer intenções de investimento estrangeiro que são muito positivas e vão contribuir para transformar a nossa estrutura produtiva
> **Vítor Constâncio**

Pedro Álvares Cabral
Navegador que descobriu o Brasil a 22 de Abril do ano 1500

vítor constâncio

É a primeira vez que se estão a produzir reformas importantes nos últimos anos

Portugal regista uma taxa de crescimento muito inferior ao potencial da economia. Quais são os maiores desafios a enfrentar?
Estamos a sair de um período de alguns anos de crescimento muito fraco, que resultou de vários choques que a economia sofreu e de alguns erros próprios cometidos. Mas a verdade é que em 2006 se iniciou um período de retoma moderada, mas convincente. É uma retoma baseada nas exportações, o que veio revelar que a economia mantém uma capacidade de resposta competitiva, quando a procura externa é dinâmica. Esperamos que a recuperação se vá acentuar este ano, porque a procura interna vai ter um dinamismo superior ao de 2006. Em todo o caso, um aspecto muito positivo foi a redução do défice de 6,1% do PIB em 2005 para 3,9% (valor ainda elevado). Isso é muito encorajador e será certamente bem recebido pelos agentes económicos e pelos mercados financeiros. Mas é também muito encorajador por demonstrar a capacidade de se fazerem reformas estruturais em Portugal. Estamos a criar condições para um crescimento económico, a longo prazo, mais sustentado.

No ano 2000 falou de crise orçamental. Como define a situação em 2007?
Seria uma análise longa. Verificamos que não foi possível corrigir com a rapidez desejável os erros cometidos a nível orçamental. Tivemos várias tentativas, mas não foram eficientes. Apenas agora estamos a ver uma consolidação nas finanças públicas que não assenta em medidas extraordinárias pontuais. A redução do défice não resulta dessas medidas mas antes do bom comportamento das receitas e de uma redução da despesa pública em percentagem do PIB. Isso só foi possível porque foram feitas reformas. Parece finalmente que estamos no caminho da resolução do problema. Acresce que, ao mesmo tempo, foi feita uma importante reforma da segurança social, criando as condições para a sustentabilidade a longo prazo não só do sistema de pensões mas também das finanças públicas em geral.

O que falta a Portugal para ter uma economia sustentável?
Sustentável já é. Em toda a segunda metade da década de 90 tivemos um crescimento superior ao de Espanha. Fomos, na altura, considerados um caso de sucesso na União Europeia. Seria preciso contar a história toda para explicar por que razão, a partir de 2000, Portugal teve um período de fraco crescimento. Mas é bom situá-lo num horizonte temporal mais vasto durante o qual, Portugal foi dos países que mais beneficiou da participação na União Europeia e teve um percurso de convergência real, muito significativa, até 2001.Esse potencial continua a existir. A economia portuguesa continua a ter muitos pontos de atracção e a capacidade de regressar a um crescimento económico significativo.

E o que faz a Espanha crescer agora mais que Portugal?
Encontro fundamentalmente duas grandes diferenças. A primeira é que nós tivemos uma política que conduziu a um problema orçamental, que afectou muito as expectativas dos agentes económicos e agravou a queda da despesa interna. A segunda é que Portugal não teve a imigração verificada em Espanha. Este fenómeno contribuiu muito para aumentar a taxa de crescimento potencial da economia espanhola.

Há quem sugira que Portugal deveria transformar-se numa região da Península Ibérica.
Todos os 13 países que compõem a zona euro são, do ponto de vista macroeconómico, regiões da Europa. Não têm moeda própria, asseguram a estabilidade macroeconómica em comum e isso é um activo. No quadro da união monetária, não fazem sentido distinções nacionalistas entre os vários países que a compõem.

Está optimista em relação a Portugal?
Estou mais optimista do que há um ano atrás. Primeiro, porque é a primeira vez que nos últimos anos acontecem reformas importantes para a consolidação das finanças públicas. Depois, porque estão a aparecer intenções de investimento estrangeiro que são muito positivas. Há factores de atractividade na economia portuguesa que continuam presentes e que justificam esta onda de investimento. Isso vai contribuir para uma alteração da nossa estrutura produtiva.

perfil É a segunda passagem de Vítor Constâncio pelo cargo de governador do Banco de Portugal, depois de já o ter exercido entre 1985 e 1989. Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Ciências Económicas e Financeiras de Lisboa, teve intensa experiência governativa no final da década de 70, enquanto ministro das Finanças e do Plano em 1978. Chegou a ser secretário-geral do Partido Socialista de 1986 a 1989. O economista exerceu diversas funções no Banco Central e conta também no seu currículo com passagens pelo sector privado, nomeadamente no BPI e EDP.

24_PUB_EDP 07/07/09 16:26 Page 2