

TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO

II PAINEL - O INVESTIMENTO, O CRESCIMENTO E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL



Jorge Portugal

Moderação: Simeon Ries

“Vemos que de facto as empresas para responderem à questão da estratégia de mercado, têm que olhar para as disciplinas da digitalização e da indústria 4.0, seja na conceção do produto (na forma como pode ser personalizado às necessidades individuais do cliente), na forma como ele é fabricado (do ponto de vista da eficiência desse processo e da convergência tecnológica), e da forma como ele chega ao cliente (logística otimizada, eficiente e cada vez mais rápida)”

Moderador: Como considera estar o processo de capacitação das empresas portuguesas para a inovação?

“Gostaria de começar por dizer que apesar dos erros que ao longo destas duas décadas foram cometidos em Portugal, o que é facto é que hoje temos uma economia portuguesa aberta ao mundo, competitiva e a crescer.

Portanto, apesar de tudo, alguma coisa de bom deve ter sido feito e muito desse bom, foi feito pela criatividade, pela persistência e pela determinação dos empresários portugueses. Empresários esses que tiveram de vencer, há 25 anos, aquilo que foi a força esmagadora da globalização, a abertura dos mercados do comércio aos chineses e aos países de baixos custos. Isso foi uma onda de choque que varreu o modelo como a indústria e o setor de bens transacionáveis portugueses funcionava, que era um modelo de baixa intensidade tecnológica e de mão de obra de baixo custo. Era nesse modelo que Portugal funcionava e foi esse modelo que foi varrido muito rapidamente.

É importante dizer, que de facto, quando se fala na abertura da fase pré-euro, houveram outros fatores que, ao mesmo tempo, também afetaram a economia portuguesa. Foram eles a abertura ao comércio mundial, e, portanto, a abertura à concorrência global de concorrentes com custos mais baixos que Portugal e mão de obra de baixo custo, onde a China se começou a tornar a fábrica do mundo.

Aconteceu que durante os primeiros anos do novo século, vários setores dos bens transacionáveis, os chamados setores tradicionais, tiveram de se reinventar à força.

Houveram muitos empresários e muitas empresas que não conseguiram resistir. Vemos isso aqui no Norte, com efeitos sociais económicos dessa vaga, como por exemplo, os setores do calçado, têxtil e mobiliário, que por razões diferentes foram atravessados por uma onda de choque.

As que conseguiram sobreviver e as que foram criadas conseguiram reinventar um novo modelo negócio.



SESSÃO DE ABERTURA
José Ribau Esteves



SESSÃO DE ABERTURA
Fernando Castro



SESSÃO DE ABERTURA
José Carlos Caldeira



I PAINEL
Os Novos Desafios para
a Internacionalização
António Silva



I PAINEL
As oportunidades de
negócio no mercado
da Alemanha
Simeon Ries



II PAINEL
As oportunidades de
negócio no mercado
dos E.U.A.
Graça Didier

TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO

II PAINEL - O INVESTIMENTO, O CRESCIMENTO E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Jorge Portugal

Já não era o modelo negócio de baixo custo, trabalho de baixa intensidade e de uma produção muito manual. Passou a ser um modelo de negócio completamente diferente. A organização da produção passou a ser importante, bem como a automação de processos. A utilização de maquinaria passou a ser mais sofisticada e a produção passou a procurar qualidade.

Há 20 anos que se falava que a qualidade era a grande motivação das empresas. Falava-se, por exemplo, que para exportar para o mercado alemão era preciso ter qualidade e que muitas empresas não conseguiam exportar.

As empresas portuguesas começaram a ter coragem, conseguiram provar a sua qualidade e conseguiram entrar em novos mercados.

O mercado alemão foi um mercado para o qual as empresas tiveram que elevar o seu grau de qualidade e a sua produção para poder competir. Foi um processo dos últimos 20 anos.

Foi um caso de sucesso, de transformação muito rápida de um modelo de negócio de baixa qualidade e de custo baixo, para um modelo de negócio de mais produtos produzidos, com alta qualidade e especificações.

Numa primeira fase, trata-se de produtos ainda sem marca, numa lógica de volume, mas já com uma linha de produção arrumada com processos. Depois, começaram a ser produtos certificados e produzidos de forma eficiente, que os tornou capazes de serem vendidos nos mercados mais competitivos da Europa. Tudo isto no final da primeira década.

Estamos agora a entrar noutra década e o que estamos a ver neste momento? Uma aceleração, uma transição da geração anterior das empresas para uma nova geração. Está a chegar sangue novo às empresas. Normalmente, nas empresas familiares a gestão é feita pela família e estamos a ver uma transição que não traz apenas o rejuvenescimento etário, traz novas competências que acrescentam valor.

Algo muito importante para a competitividade futura da empresa, é deixar de parte o principal objetivo de produzir bens com qualidade e eficiência, para poder valorizar esses bens nos mercados internacionais.

Dou-vos o exemplo do calçado, que ano após ano, vejo nas feiras. O preço médio do calçado português está a evoluir e o mesmo se passa nos setores têxtil, mobiliário e na pedra ornamental. Normalmente até sobre concorrentes italianos, que têm uma economia parecida à portuguesa. Estamos a aproximar-nos, em todos estes setores tradicionais, do preço médio de venda de produtos que têm marcas valiosas como «Itália».

Começámos agora a não ter vergonha em assumir que somos portugueses e a ter marcas portuguesas.

Há produtos e marcas portuguesas que são extremamente competitivos internacionalmente.

Isto tem muito a ver com aquilo a que a COTEC chama de inovação. A COTEC foi criada há treze anos, com o Alto Patrocínio do Presidente da República, para colocar o conceito de inovação ao mais alto nível de prioridade.

Naquela altura percebeu-se que a qualidade não devia estar apenas no departamento de qualidade, mas antes em todas as áreas da empresa. Do mesmo



I PAINEL
As oportunidades de
negócio no mercado
da França
Géraldine Dussaubat



I PAINEL
Testemunho do
Empresário
Jorge Santiago



II PAINEL
A Economia Portuguesa:
Passado e Futuro
Rui Rio



II PAINEL
Fernando Alfaiate



II PAINEL
Jorge Marques dos
Santos



II PAINEL
Jorge Portugal



SESSÃO DE
ENCERRAMENTO
Fernando Castro



SESSÃO DE
ENCERRAMENTO
José Ribau Esteves



SESSÃO DE
ENCERRAMENTO
Eurico Brilhante Dias



CONCLUSÕES

TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO

II PAINEL - O INVESTIMENTO, O CRESCIMENTO E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Jorge Portugal

modo que a inovação também não deve estar só no departamento de inovação, deve estar em todo lado.

Vemos, de facto, que as empresas portuguesas estão na vanguarda. Estão a inovar em todas as dimensões, não só na forma como produzem os seus bens e serviços através de mais eficiência, mais qualidade e mais personalização, como também na forma como chegam ao mercado através de canais mais eficientes, canais digitais que permitem não ter presença física nos mercados, mas conseguem ter visibilidade.

Vemos também que as empresas começam a ter uma lucidez na forma como abordam os mercados, na medida em que apenas entram no mercado com parceiros locais e com conhecimento local para poderem entrar com um tiro certo.

Verificamos também que a digitalização está a afetar todas as áreas e que não é possível digitalizar se a empresa estiver mal organizada, desde a fábrica ao acesso ao mercado, tudo está a mudar devido à digitalização.

Por exemplo, a internacionalização vai permitir que as empresas portuguesas continuem a cobrar e a aumentar o prémio de preço nos mercados competitivos.

Por exemplo, a Burberry tem casacos tradicionais à venda no mercado online, que são vendidos por cerca de 2000 euros. Se os casacos tiverem personalização custam mais 1000 euros. Há um prémio de personalização de 50%.

Muitas empresas portuguesas estão a seguir este quadro, fazendo a diferenciação do produto através de um conjunto de serviços digitais que começam na conceção do produto. Falamos de calçado, têxtil, mobiliário e pedra ornamental. Estamos a ver que esta diferenciação, que embrulha o produto, está a diferenciar e a criar valor adicional.

As empresas continuam a ter uma pressão muito grande na eficiência dos produtos e depois começam a ter um prémio de preço sobre o serviço que adicionam ao produto. É isso que estamos a ver em todos os setores, no caso, por exemplo, do setor automóvel, que em Portugal tem uma fileira de empresas muito forte, ou ainda moldes e ferramentas, por exemplo. Muito do valor era criado no produto, mas hoje é criado no projeto, diretamente, e é nesta tendência que surge a inovação.

Na COTEC, os nossos associados estão na vanguarda. Temos 343 empresas, das quais 85 são de grandes empresas e 243 são PME inovadoras. Mas são inovadoras, porque para serem associados têm todos de fazer um teste de autoavaliação, a que chamamos *Innovation Scores*, que está disponível online.

Cada empresa deve ter mais de 400 pontos, quer seja na estratégia, quer seja no I&D, propriedades intelectuais, ou nas redes de cooperação. Em todas as áreas, a empresa soma um total que pode ir dos 400 aos 1000 pontos e podem ler no estudo lançado pela COTEC, que quantos mais pontos a empresa tem, mais inovadora é.

Concluimos, nesse mesmo estudo, que quanto mais inovadora a empresa for, melhores são os seus resultados no mercado. Isto é, empresas inovadoras, são mais competitivas nas suas exportações, praticam melhor preço médio nas exportações, são empresas maiores, mais crescem e são financeiramente mais robustas e rentáveis.

Concluimos também, que as empresas inovadoras que estão a crescer a partir da inovação têm duas características adicionais, primeiro empregam três vezes mais e em segundo, pagam 60% melhores salários do que as restantes. O que significa, e em conclusão do estudo, é que de facto as empresas inovadoras têm um caminho

TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO

II PAINEL - O INVESTIMENTO, O CRESCIMENTO E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Jorge Portugal

de crescimento económico sustentável.

Estimamos também, que se as PME continuassem a crescer, que continha PME com um valor médio de 25 milhões de euros, até 50 milhões de euros, isso iria representar, do ponto de vista do dividendo macroeconómico, um aumento em 0,6 pontos na percentagem do PIB, por ano, durante os próximos 5 anos.

O que significa que teríamos quase mais meio ponto percentual, por ano, a crescer. A inovação é um caminho sustentável, não só do ponto de vista empresarial, como social ou até relacionado com emprego, permitindo melhores salários e a distribuição de riqueza. Do ponto de vista do modelo social em que vivemos, a inovação é um caminho sustentável para o desenvolvimento da nossa sociedade e para a sua prosperidade.

Acreditamos que há vários desafios para as empresas, mas o grande desafio será a relação entre a inovação e a dimensão das empresas. Se a escala não for suficientemente grande não será possível gerar resultados para alimentar crescimento. As empresas têm de ganhar escala para gerar resultados e apostar na inovação. E isto é um ciclo virtuoso.”

Moderador: Pode agora fazer uma descrição sobre o motor de inovação em Portugal?

“A COTEC é uma associação única, com empresas de todos os setores, em todos os estados de maturidade e de todas as dimensões. A característica que as iguala é a capacidade de inovação. A inovação não funciona apenas no departamento de inovação, mas em toda a empresa.

O que é que a COTEC pode dar às empresas? Acima de tudo, temos um conjunto de ferramentas para a empresa conseguir avaliar o seu nível de inovação e dos seus processos.

Quando a empresa aplica o *Innovation Score*, consegue ver quais são as áreas que precisa de melhorar e quais as áreas onde é mais forte. Portanto, o *Innovation Score* acaba por ser o ponto de partida para um processo contínuo e permanente de melhoria da capacidade de inovação, assumindo que a capacidade de inovação é uma capacidade transversal a toda a empresa. A empresa tem assim a possibilidade de ano após ano, aferir a sua evolução.

Acreditamos que todas as empresas podem ser inovadoras, mas nenhuma pode inovar sozinha. Capitalizando a diversidade, criamos redes e ajudamos as empresas a procurar os parceiros certos. Fazemos iniciativas desde pequenos *workshops* até encontros de maior dimensão ou organização de plataformas de colaboração específicas, para que uma empresa que precisa de encontrar parceiros para desenvolver um processo inovador possa fazê-lo de uma forma rápida e eficaz, acelerando o seu processo de criação de plataformas de inovação. Na prática, somos um acelerador de cooperação.

Há algumas coisas fundamentais a reter. A primeira é que não há crescimento sem inovação. A segunda é que não há inovação sem colaboração. E a terceira é que não há nem colaboração nem inovação, sem pessoas.

Um dos aspetos críticos das empresas, talvez o mais crítico para os empresários com que falamos, é a capacitação dos seus técnicos, que ao longo dos anos se tem vindo a desenvolver. É isso que torna as empresas mais competitivas, mas aquilo que vai ser o esforço de capacitação para os próximos anos no ambiente digital será muito mais exigente.

TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO

II PAINEL - O INVESTIMENTO, O CRESCIMENTO E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Jorge Portugal

Nós consideramos que a primeira prioridade do país deve ser a capacitação para o ambiente tecnológico e competitivo. Os próximos anos serão bastante mais exigentes e esse será o desafio nacional para todos os setores e para todas as empresas.”

Moderador: Qual é o cenário futuro e os próximos passos a serem dados em Portugal?

“Vou tentar dar um sentido prático aquilo que é a digitalização inteligente.

Na prática, significa que independentemente da dimensão da empresa e do seu setor, devem ser feitas algumas perguntas como: «Qual é a minha estratégia de serviço? Como é que vou prestar um serviço que vai ser valorizado pelos meus clientes? Que produtos vou vender? Os produtos são produzidos pela minha empresa? Como posso desenvolver uma estratégia de relacionamento com o meu cliente?»

Ora, estas são perguntas de *marketing* e de ponto de partida, que já se faziam há vinte anos, só que neste momento com o significado da digitalização, é que é possível fazer e responder a estas perguntas, ao nível individual e personalizando a oferta e o serviço.

Ainda há pouco estávamos a falar da personalização ao nível dos setores tradicionais, mas a personalização do lote de um produto está a acontecer nos produtos de grande consumo. Por isso em qualquer setor é possível.

E qual é o mecanismo que permite isso? Será através da produção de dados, que a empresa gera a partir da interação com o cliente e aproveitar esses dados, fazendo recomendações.

Chamo a atenção, por exemplo, para o caso dos assistentes digitais, que foi uma ideia que nasceu há dez anos, mas que não funcionou porque a tecnologia digital ainda não estava suficientemente robusta, mas que agora se vê em muitos *sites* e que serve como primeira ajuda na utilização do serviço, respondendo e ajudando, antes que a linha humana apareça.

É neste sentido, da utilização conjunta de serviço feito por autómatos digitais e serviço humano, que surge a criação de um valor futuro e que permite que uma empresa possa criar valor e ser eficiente ao mesmo tempo.

Vemos que de facto as empresas para responderem à questão da estratégia de mercado, têm que olhar para as disciplinas da digitalização e da indústria 4.0, seja na conceção do produto - na forma como pode ser personalizado às necessidades individuais do cliente - ou na forma como ele é fabricado - do ponto de vista da eficiência desse processo e da convergência tecnológica - e da forma como ele chega ao cliente - logística otimizada, eficiente e cada vez mais rápida.

Nos dias de hoje o cliente não quer receber o produto daí a uma semana ou a um mês, quer o produto imediatamente e essa integração digital em todas as etapas da cadeia, é um elemento essencial na forma como a empresa utiliza a seu favor a tecnologia, que já existe.

Quando se fala em revolução ou evolução, vemos que, de facto, em algumas áreas a digitalização está a revolucionar aquilo que eram os princípios do mercado de massas e indiferenciados, da lei da procura para a oferta. Era a oferta que determinava quando, onde e o que entregar, e a procura apenas recebia passivamente esses fluxos. Hoje é precisamente o contrário. A digitalização está a fazer com que seja

TESTEMUNHO DA INTERVENÇÃO

II PAINEL - O INVESTIMENTO, O CRESCIMENTO E A COOPERAÇÃO EMPRESARIAL

Jorge Portugal

a procura a determinar quando é que o produto será produzido, em que condições, com que especificações e onde e quando vai ser entregue e consumido.

As empresas que não conseguirem dar esse salto, nesse aspeto será uma revolução, e sendo um salto que não será de um dia para o outro, poderão fazê-lo faseadamente, inovando, tal como as empresas nossas associadas estão a fazer, área a área. E cada empresa deve analisar qual a área na qual deve apostar primeiro, racionalizando os investimentos tecnológicos a fazer.

Olhando para o portfólio das nossas empresas, vemos que não há uma fórmula única para o sucesso, nem para ganhar competitividade no futuro.

No entanto, há para nós algo que é absolutamente incontornável. A competitividade de hoje, não garante a competitividade de amanhã. A competitividade de amanhã só é feita a partir da aquisição de novo conhecimento para resolver problemas que serão relevantes para o consumidor, a prazo.

Para isso, as empresas por si só, não terão capacidade de fazer. Apenas terão se atuarem em parceria e colaboração, não apenas com empresas do seu setor, mas acima de tudo ligadas ao sistema de conhecimento que Portugal desenvolveu nos últimos 25 anos, com universidades, que são capazes de resolver problemas em qualquer área tecnológica e com um ecossistema vibrante e iniciativa empreendedora.

Há muitos anos a COTEC ajuda a estudar fórmulas para chegar aos mercados e comercializar novas tecnologias, inteligentes, mas chegamos à conclusão que não há fórmula para o sucesso. Há diferentes fórmulas, que têm diferentes riscos, resultados e retornos, de acordo com o caminho que se escolhe.”