

# the LISBON MBA

católica|nova

In collaboration with **MIT Sloan**

# Reimaginar Portugal

Uma Iniciativa do Alumni Club

Outubro 2020



ACCREDITED BY



RECOGNIZED BY



# The Lisbon MBA Alumni Board

---

**O The Lisbon MBA Alumni Club representa uma comunidade de cerca de 3000 antigos alunos dos programas de MBA da Católica Lisbon School of Business and Economics, da Nova School of Business and Economics e, desde a colaboração de ambas as Universidades em 2008, também do The Lisbon MBA em parceria com o MIT.**

Quando em 2018 iniciámos este mandato no The Lisbon MBA Alumni Club tivemos como pilares e propósito: Unir, Conectar, Desenvolver e Partilhar. Unir e Conectar a comunidade do The Lisbon MBA, mas também ligar a mesma à sociedade - Desenvolver e Partilhar conhecimento com todos aqueles que procuram manter-se atualizados e na vanguarda.

Estávamos, como é óbvio, muito longe de imaginar o que seria este ano de 2020 e os desafios que a pandemia nos trouxe. No entanto, chegados aqui, sentimos claramente a obrigação de participar ativamente na discussão sobre como será Portugal no futuro. Para isso temos a vantagem de poder contar, na nossa comunidade Alumni, com diferentes gerações de inúmeros gestores de sucesso. Pessoas com experiências enriquecedoras, distintas, assimétricas e complementares, e todas com vontade de poder ajudar Portugal a REIMAGINAR o seu Futuro.

Foi por tudo isto que decidimos avançar com esta iniciativa e esperamos, sinceramente, poder contribuir de forma positiva para a discussão que já está a acontecer em Portugal. Em primeiro lugar, pretendemos que esta discussão se foque na identificação de alguns eixos estratégicos para o País, pois certamente não vamos conseguir ser líderes em todas as áreas, e se conseguirmos colocar em prática algumas das ideias que estão neste documento contribuiremos para um Portugal mais competitivo. Em segundo lugar, temos como objetivo estimular a execução destas ideias, e assim, ultrapassar a falta de capacidade de implementação de que muitas vezes padecemos. Por último, fruto dos pontos anteriores, queremos fazer com que o País cresça de forma sustentável e orgânica e que não tenha de estar constantemente a solicitar e a viver de apoios internacionais.

Sim, esta discussão tem de ir além dos apoios (muito importantes, sem dúvida) que vamos receber. Sabemos que são uma oportunidade que não devemos desperdiçar e também temos de saber que não podemos continuar a proceder sem falta de visão e estratégia de longo prazo, caso contrário os níveis de crescimento pretendidos não serão alcançados, nem, conseguiremos usufruir destes fundos de forma sustentável.

Juntando 30 contributos da comunidade do The Lisbon MBA, este documento digital pretende ser o mais transversal e inclusivo possível tendo em conta a representatividade de diferentes áreas, como a educação, saúde, a área financeira, retalho, turismo, empreendedorismo, agricultura, tecnologia e sustentabilidade.

Houve ainda uma preocupação em incluir Alumni de anos diferentes do Programa e que tenham experiência profissional não apenas em Portugal. Este documento digital engloba várias ideias chave, das quais destacamos as seguintes:

- Uma visão estratégica com execução como peças fundamentais para uma liderança resiliente em Portugal
- A sustentabilidade e a transição energética como eixos fundamentais à recuperação económica do país
- A necessidade de monitorizar e responsabilizar a aplicação de fundos europeus
- A reestruturação do turismo: o conceito 'pay-per-use' e turismo regenerativo
- A necessidade de endereçar o envelhecimento populacional, a baixa produtividade e a elevada dívida do estado
- A importância de investir na digitalização, segurança e e-commerce: as telecomunicações como motor da digitalização e do futuro
- A importância da reindustrialização e reposicionamento em setores e segmentos de maior crescimento e valor acrescentado
- A aposta na educação e re-qualificação dos Portugueses para melhorar o nível de capital humano do país e a produtividade
- A saúde como motor da economia e de uma sociedade mais sustentável

- A participação cívica e a discussão apartidária como incentivos a uma cultura de excelência
- A necessidade de ter uma administração pública mais ágil, qualificada e com processos transparentes

Por fim, apelamos a uma união, cooperação, partilha e a uma maior ligação entre todos pois só assim conseguiremos desenvolver de forma robusta o nosso País. Talento já sabemos que o temos (aliás deverá ser o ponto mais consensual nos testemunhos que reunimos). Temos de ser capazes de proporcionar a este talento as melhores condições para o poder exponenciar e assim deixá-lo Remaginar um Portugal melhor!



**Cristina Campos**



**Ricardo Gonçalves**



**Lia Garcia**



**João Serrano**



**Bárbara Faria**



**Nuno Couceiro**



**Marise Almeida**



**João Cardoso**



**Rita Melo**



**Gonçalo Faria**

the  
**LISBON** MBA  
católica|nova In collaboration with MIT Sloan  
**ALUMNI CLUB**

# O Imperativo de Desenvolver Uma Visão Estratégica Nacional: Contributos do Ecosistema The Lisbon MBA

---

**“Este é um debate que tem que se fazer no contexto imprevisível da nossa realidade. Os riscos não são apenas o aparecimento de Cisnes Negros, como a pandemia em que vivemos, mas sobretudo os desafios que já sabemos que teremos de enfrentar na próxima década, como o impacto das novas tecnologias, a volatilidade da globalização e da bipolaridade geopolítica, o envelhecimento da população, e o tic-tac incessante do aquecimento global.”**

Uma intervenção externa e um crescimento pífio da produtividade e do nível de vida é o que Portugal tem para apresentar aos seus cidadãos nas duas décadas do século XXI. É pouco! O fim do século XX prometia mais, após a adesão à União Europeia e ao Euro, e com o recebimento de milhares de milhões em fundos estruturais e financiamento externo. Mas a expectativa de um novo ciclo de transformação da economia e da sociedade portuguesa, depois dos vigorosos anos 80, saiu defraudada. O problema maior do país tem sido sempre a ausência de uma estratégia clara para o seu desenvolvimento e a capacidade de a implementar no ciclo longo que tal empreendimento exige. A exceção na nossa História foi a política estratégica de expansão marítima iniciada no século XV que durou século e meio com os resultados que se conhecem. No final do século XX, sem estratégia clara, pusemos betão em cima de betão e despesa pública em cima de despesa pública, na expectativa de um milagre reprodutivo que, como todos os milagres, não passou de uma quimera.

A pandemia COVID-19 afundou a economia portuguesa e a de quase todos os países da Europa. A necessidade de responder à devastação económica provocada pela pandemia abriu espaço a uma política expansionista Europeia que trará o terceiro maná à economia nacional, depois dos fundos estruturais dos anos 90 e do influxo de capitais financeiros na primeira década. Para além do envelope habitual do novo ciclo de fundos europeus que se chamará Portugal 2030, chegarão nos próximos anos à Economia Portuguesa 15,23 mil milhões de subvenções e mais 10,8 mil milhões em empréstimos para comprometer em apenas 3 anos até 2023.

Para assegurar uma utilização destes fundos com mais impacto na economia e na vida dos portugueses, é fundamental refletir sobre a estratégia que o país precisa. Onde queremos estar? Como nos queremos posicionar relativamente à Europa e ao mundo? O que podemos fazer de forma competitiva? Que competência temos de desenvolver e que investimentos são prioritários? Em que setores apostar e de que forma? Estas são algumas das questões que temos de responder de forma muito concreta para assegurar não apenas uma recuperação rápida da economia mas, sobretudo, uma década de transformação e modernização da economia portuguesa, que é a expectativa legítima dos portugueses.

Este é um debate que tem que se fazer no contexto imprevisível da nossa realidade. Os riscos não são apenas o aparecimento de Cisnes Negros, como a pandemia em que vivemos, mas sobretudo os desafios que já sabemos que teremos de enfrentar na próxima década, como o impacto das novas tecnologias, a volatilidade da globalização e da bipolaridade geopolítica, o envelhecimento da população, e o tic-tac incessante do aquecimento global.

O debate nacional sobre a estratégia para o país parece finalmente ter ganho a atenção dos portugueses. António Costa e Silva produziu, a pedido do Governo, um documento importante que servirá de modelo para a visão que queremos para o país. Mas qualquer estratégia nacional deve ser abrangente e envolver a sociedade. Todos temos de contribuir, discutir e finalmente convergir numa estratégia que só terá sucesso se cada empresa, cada cidadão e cada instituição estiverem alinhados e fizerem as escolhas certas no momento certo. Este é um ponto frequentemente esquecido. A estratégia de uma empresa é implementada pela sua gestão. A estratégia de um país é implementada pelos seus cidadãos e as suas instituições, de forma descentralizada, e durante um período temporal que ultrapassa qualquer legislatura. Nem todos os portugueses têm de estar alinhados na visão, mas uma parte suficientemente grande tem. Para isso, o debate e a vontade de receber contributos é fundamental. Não podemos falar sempre e não agir. Mas agir sem debater e alinhar estratégias arrisca a criar um desperdício de recursos. As elites intelectuais de um país têm a responsabilidade de contribuir para esse debate e essa convergência.

Durante mais de 10 anos, o The Lisbon MBA Católica | Nova, nascido ele mesmo de uma parceria estratégica entre as duas Escolas de Gestão Portuguesas de reputação mundial, associadas ao MIT Sloan como parceiro internacional, foi a demonstração que os grandes projetos nascem em parceria e que a formação de gestão de excelência é essencial para posicionar Portugal no palco mundial.

Neste momento tão importante para o país, a rede de alumni do The Lisbon MBA, em conjunto com a direção do programa e as duas Escolas lança a iniciativa “Relmaginar Portugal” como uma plataforma multisectorial que visa contribuir para uma visão estratégica para a reconstrução do país. A iniciativa tem como objetivo identificar e promover soluções para apoiar no relançamento da sociedade e ajudar a superar o impacto da pandemia de covid-19, reunindo líderes, decisores, empresários e pensadores que integram o ecossistema do The Lisbon MBA.

Desta iniciativa resulta um conjunto de contribuições que se encontram integradas neste documento resumindo as ideias, recomendações e conclusões assumidas pelos participantes, peritos nas suas áreas respetivas, pretendendo-se a sua apresentação formal numa conferência que reunirá a comunidade académica e representantes da sociedade civil.

Relmaginar Portugal requer debate informado e conhecimento fundamentado. Esse é também o valor da Academia e o contributo do The Lisbon MBA Católica | Nova para a reflexão estratégica de que Portugal tanto precisa.



**Daniel Traça**

Dean da Nova SBE



**Filipe Santos**

Dean da CATÓLICA-LISBON



**António Casanova** MBA 1983-1984

EVP Unilever | CEO Unilever FIMA | CEO Gallo WW

## Dois eixos inevitáveis e transversais à recuperação económica de Portugal

---

**“Temos que ter a ambição de nos tornarmos num dos maiores protagonistas globais da economia azul, através do investimento na investigação e preservação dos recursos marinhos, biotecnologias, indústrias alimentar, farmacêutica e cosmética ou de energias renováveis e sermos competitivos nestas novas áreas de desenvolvimento dos negócios.”**

Portugal terá que gerir nos próximos anos uma crise económica profunda. Para a ultrapassar é essencial definir objectivos para o País, planos estruturais para os alcançar, mas acima de tudo garantir a sua concretização. O nosso País tem sido fértil em óptimos planos, mas com muito menos tracção do que o necessário na implementação.

Qualquer evolução da economia depende da dinâmica das empresas. A primeira condição é um enquadramento regulatório ágil e rápido. Ao Estado caberá o papel de regulador e facilitador da actividade empresarial, nos diferentes sectores de actividade. Às empresas caberá criar o valor.

Não se consegue acreditar que o Estado se possa substituir a centenas de milhares de decisões privadas, nem sequer poderia, uma vez que neste século demonstrou não ter essa capacidade.

Portugal será atractivo, para o investimento nacional e estrangeiro apenas num contexto desburocratizado e de economia de mercado. Este ponto é mais importante quando os desafios que temos pela frente implicam o desenvolvimento de áreas de investimento intensivo. A agilidade do sistema que formos capazes de criar será crucial, para que Portugal integre a vaga de países que crescem e sobrevivem à nova ordem mundial.

Este desígnio de criar riqueza nacional tem-nos escapado há 50 anos e, sobretudo, neste século. Não podemos nunca deixar esquecer que só a Grécia e a Venezuela caíram mais, como economias no ranking mundial, do que Portugal. Este facto demonstra a dimensão da tarefa que se nos depara. Recuperar ritmos de crescimento que perdemos há meio século.

Destacaria dois eixos de entre os que me parecem inevitáveis e transversais à recuperação económica: a Sustentabilidade e a Transição Digital.

A sustentabilidade tem que ser assumida como um sine qua non da nossa agenda económica. A visão e a construção do futuro têm que passar pela diminuição dos impactos ambientais das pessoas e dos negócios no planeta. O mundo não tolerará a prazo empresas que para crescer criem danos irreparáveis nos sistemas em que estão envolvidas. Não é admissível, nem sustentável a rentabilidade a todo o custo e os resultados assim obtidos serão, inevitavelmente, perenes.

A poluição é um problema global que as empresas serão chamadas a endereçar e resolver. A questão particular dos plásticos é um tema a que prestamos especial atenção na Unilever e temos assumido compromissos firmes, ao longo dos últimos anos, para uma melhor utilização deste material em toda a nossa cadeia de valor. A substituição do plástico virgem por reciclado e reciclável, faz parte do plano de sustentabilidade de todas as grandes empresas.

Até 2025 a Unilever tem como objectivo reduzir o uso de embalagens de plástico virgem em 50%, eliminando assim mais de 100.000 toneladas deste material do planeta. O nosso contributo passa também por acelerar a inovação de produtos

recarregáveis e reutilizáveis, cujo impacto será substancial a médio prazo. A este desígnio somam-se o de todas as grandes companhias. Seguramente serão estas mais concordantes nos objectivos a perseguir e na celeridade de os conseguir, do que os Estados.

Ainda neste âmbito, a União Europeia está empenhada na redução do plástico virgem, estando já em discussão a aplicação de um imposto sobre a sua utilização. A confirmar-se, vejo como essencial, que a receita proveniente do imposto seja investida na economia circular do plástico, fomentando a utilização equilibrada deste material, por um lado, mas garantindo, por outro o financiamento de um modelo sistémico.

A diminuição da utilização do plástico reveste-se de um valor acrescido, já que este é um dos materiais que mais polui os oceanos. Segundo dados da ONU, 8 milhões de resíduos plásticos acabam todos os anos nos oceanos. E o Oceano tem um valor inestimável para Portugal, não só pela dimensão da sua zona económica exclusiva, que é uma das maiores do mundo, como pelo impacto na economia - em 2019 o mar representava 8% do nosso VAB. Para além deste valor tangível, existe uma outra dimensão de força no Mar, como agregador da nossa cultura, alicerçada no passado, mas com um enorme potencial no futuro.

Temos que ter a ambição de nos tornarmos num dos maiores protagonistas globais da economia azul, através do investimento na investigação e preservação dos recursos marinhos, biotecnologias, indústrias alimentar, farmacêutica e cosmética ou de energias renováveis e sermos competitivos nestas novas áreas de desenvolvimento dos negócios.

A transformação digital é outra área incontornável para a economia do nosso país. A evolução permanente das tecnologias e a generalização do teletrabalho, quer na administração pública quer no sector privado, vão obrigar à capacitação das pessoas do conhecimento necessário ao exercício das suas funções e, por isso, a um investimento significativo na formação do capital humano.

No sector do grande consumo, por exemplo, para antecipar as necessidades do cliente, melhorar a gestão das cadeias de abastecimento, assegurar uma maior eficiência na utilização dos recursos a menores custos, teremos que utilizar as novas tecnologias digitais de sensorização, análise de dados, algoritmos preditivos e inteligência artificial.

A transformação digital chegará à industrialização pela criação de unidades fabris de pequena dimensão, mais ágeis, versáteis e eficientes, recorrendo às novas tecnologias de fabrico aditivas, tais como a impressão 3D. Esta mudança de paradigma, aliada ao desenvolvimento da economia circular, particularmente adaptada a estruturas e know-how nacional irá permitir a redução drástica da dependência e custos dos transportes de mercadorias e contribuirá para novos modelos nas cadeias de abastecimento.

Há que antecipar e ressaltar, por outro lado, os grandes riscos que a tecnologia traz às economias e aos cidadãos. Áreas como a cibersegurança ou a protecção de dados, vão requerer uma legislação que proteja os direitos fundamentais. E é em matérias como esta que o Estado deve assumir o seu papel de regulador obrigatoriamente em coordenação estreita com as entidades privadas. O objectivo tem que ser desenhar os modelos regulatórios, caracterizados por mecanismos processuais céleres e ágeis, que garantam um ambiente favorável à inovação, promovida pelo sector empresarial privado.



**António Corrêa Nunes** MBA 2005-2007

CEO da Tremond

## Estratégias políticas e empresariais para o futuro de Portugal

---

**“Existe hoje em Portugal uma agricultura rigorosa, competitiva, criadora de emprego, exportadora e sustentável. Em algumas áreas somos referências, como na do azeite, tomate, pequenos frutos, hortícolas de especialidade, frutos secos, entre outras.”**

O sector agroindustrial tem, ao longo dos últimos 50 anos, sofrido importantes transformações. Arrisco-me a dizer se há sector que, nos últimos 20 anos, tem conseguido “responder à chamada” é este onde me incluo. Em momentos de crise e recuperação económica é resiliente, tal como referido no “estudo Covid-19 – Impacto na economia portuguesa” elaborado pela Informa D&B e que conclui que este “está pouco exposto à crise Covid-19”.

Para entendermos o presente e preparar o futuro é preciso estudar o passado (e não repetir erros). Nos anos 70 do século passado, Portugal caracterizava-se por uma forte componente agrícola “tradicional”, mas em áreas específicas era uma referência. Em muitos casos eramos autossuficientes e os centros de investigação estatais eram fontes do saber e em sintonia com o interesse empresarial. Com a revolução de abril de 1974, e a reforma agrária consequente, deu-se o início dum período conturbado.

Com a entrada na CEE (1986), e apesar de uma primeira fase desorganizada (onde alguns sectores e estruturas produtivas/industriais/investigação foram abandonados), a realidade é que os dinheiros “Comunitários” e o correspondente “Apoio Estatal” permitiram a concretização de investimentos estruturantes (sendo a “bandeira” o “Empreendimento de Fins Múltiplos do Alqueva” que transformou 150 mil hectares de sequeiro em regadio) e a modernização do sector. O peso da agricultura nacional em 1970 andava nos 12% do PIB, em 1999 em cerca de 2% do PIB encontrando-se atualmente nos 4%.

Existe hoje em Portugal uma agricultura rigorosa, competitiva, criadora de emprego, exportadora e sustentável. Em algumas áreas somos referências, como na do azeite, tomate, pequenos frutos, hortícolas de especialidade, frutos secos, entre outras. Temos empresários dinâmicos, orientados para o mercado e com uma forte formação em gestão. E técnicos preparados, muitos de uma nova geração e que seguramente vão criar ainda mais valor. Acrescento que fixa população no interior, evitando a sua desertificação e ajudando na prevenção de incêndios e defesa do ambiente e ecossistemas.

Relativamente ao futuro, começo pelo estudo do Eng.º António Costa e Silva “Visão Estratégica 2020-2030”. Na minha opinião é um contributo muito válido, generalista é certo, mas que deve ser considerado um princípio e servir de base para a reflexão urgente que o País necessita (quer se concorde ou não com as ideias). Não percamos mais tempo com outros estudos nem com protagonismos. Aprofundemos este com espírito de Equipa e Missão, porque é nossa responsabilidade para com as próximas gerações. No que respeita à agricultura há ideias a meu ver correctas, sendo agora urgente trabalhar com as associações sectoriais para a definição de prioridades, planos de acção, execução e monitorização.

Vêm 68,7 mil milhões de euros para Portugal, estando aqui incluídos os apoios relacionados com a PAC – Política Agrícola Comum da União Europeia que para o período de 2021-2027 terá um “envelope” de 9,8 mil milhões de euros para pagamentos diretos, medidas de mercado, desenvolvimento e investimento.



Temos uma oportunidade única que não podemos desperdiçar e, desta forma, deixo as medidas que considero imprescindíveis para os próximos anos, dividindo-as em estratégicas (relacionadas com políticas) e empresariais (relacionadas com os investidores):

#### Estratégicas:

1. Não mudar o que está a correr bem;
2. Aprofundar as linhas de investimento em parceria, como a atual linha FEI - Fundo Europeu de investimento/Bancos Comerciais;
3. Apoiar sem reservas a agricultura responsável, com rastreabilidade, competitiva, de escala, de desenvolvimento social e que mitigue as alterações climáticas;
4. Apoiar os projetos de aquacultura de elevado potencial, com uma avaliação rápida, séria, imparcial e sem fundamentalismos;
5. Tal como Eng.º António Costa e Silva refere, “Explorar as sinergias com outras áreas e identificar novas atividades de potencial crescimento económico, apostando nas cadeias curtas que asseguram criação de valor entre a agroindústria, o turismo, a restauração e a gastronomia, criando polos dinamizadores do desenvolvimento local”;
6. Definição clara do papel do Banco Português de Fomento e que seja, de facto, de apoio directo às empresas (e sua capitalização), de apoio às obras públicas estruturantes (exemplo perímetros de rega) e de apoio às exportações e internacionalização;
7. Sem água não há agricultura competitiva e é por isso que são tão importantes os investimentos em perímetros de rega que levam água às explorações agrícolas. Muitos deles são do tempo do “Estado Novo”, alguns a necessitar de investimento urgente de modernização e que evite o desperdício de água. Acrescento que há casos de subaproveitamento em termos de utilização, isto porque a dimensão da exploração não o permite, tendo o Estado a obrigação de delinear uma estratégia de maximização destes investimentos públicos;
8. Formação do Talento do Ministério de Agricultura e dotá-lo de meios para que possam estar mais preparados no momento de avaliação dos projectos de investimento;
9. Fomentar a investigação pública em estreita conexão/parceria com as necessidades empresariais;
10. Apoios à contratação e retenção de Talento: o sector agrícola não está abrangido, por exemplo, pela iniciativa “+CO3SO” que permite a contratação para os “territórios do interior”;
11. Que os Ministérios se integrem, comuniquem e decidam rápido. Há situações “arrepiantes” em termos de interpretação de legislações (e burocracia) que criam total entropia na hora de investir;
12. Naquilo que se considera a “redução parcial do movimento de globalização” é necessário o “reforço da cooperação no espaço da lusofonia” como bem diz o Eng.º António Costa e Silva. Na minha opinião, e no contexto em que vivemos, o País deveria delinear uma estratégia global de abastecimento aproveitando estas sinergias;
13. Em termos de produção, logística e mercado, transformar Portugal num player não só europeu, mas atlântico;
14. Responsabilização clara de quem atribui os dinheiros públicos/comunitários e os utiliza.

#### Empresariais:

1. Ser inflexível relativamente aos parâmetros de segurança e qualidade alimentar, social e ambiental;
2. Aproveitar para ter operações excelentes e imbatíveis em termos de execução. Criar condições para fazer melhor, mais rápido e mais barato;
3. Desenvolver uma política de comunicação proactiva e integrada do que de tão bem se faz e produz em Portugal;
4. Continuar com o processo de inovação, evolução tecnológica e do desenvolvimento de know-how e Talento dentro das empresas;
5. Aproveitar o espaço da Lusofonia para o desenvolvimento das actividades;
6. Pragmatismo e pensamento a médio longo prazo.

Termino com uma citação do Professor Daniel Bessa relativa aos Fundos que virão e que merece reflexão (Jornal Expresso): “Uma Pátria ditosa, esta, que se permite celebrar 68,7 mil milhões de euros recebidos sem, por um momento, se interrogar sobre quem os pagará”. Completo que cada euro que se investir tem de ter retorno. Não deve ser um custo. Tem de ser monitorizado e responsabilizado. As gerações futuras merecem isso!



**Cristina Campos** MBA 2007-2008

Presidente do The Lisbon MBA Alumni Club e Presidente do Grupo Novartis Portugal

## A única verdadeira riqueza é uma boa saúde: a Saúde como motor da Economia e de uma Sociedade mais sustentável

---

**“Todos ganharíamos se Portugal se tornasse mais atrativo para as empresas farmacêuticas através de um perfil de menor risco, incentivos claros ao investimento, acesso à inovação de forma célere e equitativa e controlo da dívida hospitalar.”**

A COVID-19 ensina-nos a valorizar mais aquilo que tínhamos como garantido. Estamos mais curiosos e conscientes do papel das sociedades e de cada um de nós, na busca pela saúde. Mas não basta. A saúde tem que passar a ser uma prioridade, sempre. Deve ser parte de todas as escolhas e políticas e assim contribuir para uma economia sustentável. A saúde tem de ser vista como um investimento com benefícios claros a longo prazo. Os decisores políticos devem ter a capacidade de gerir ciclos mais longos e ter a coragem de desafiar decisões imediatistas que não nos preparam para situações de disrupção. Urge mudar o paradigma nas prioridades do país e colocar o acesso equitativo à saúde no topo da lista. Se a pandemia nos ensinou alguma coisa é que a única verdadeira riqueza - de uma pessoa ou de um país - é uma boa saúde.

Destaco 3 oportunidades de melhoria para o futuro da saúde. Primeiro, investir na inovação no atendimento e acompanhamento dos doentes. A atuação no percurso do doente tem que começar mais cedo reforçando a prevenção e antecipando o diagnóstico. A literacia em saúde e a alteração de estilos de vida tem impacto imediato em doenças como por exemplo a diabetes. As taxas de mortalidade pela diabetes permanecem muito altas em Portugal, com uma mortalidade de 38,7 por 100 mil habitantes, comparativamente com 22,2 em média na UE em 2016. Mesmo que possa ter havido uma melhoria nos últimos anos, apesar de todos os esforços, ainda não atuamos de forma consistente na raiz do problema, na prevenção. Outro exemplo é o diagnóstico atempado, no caso do cancro colorretal, o rastreio permite a redução do risco de morte em 67%, mas apenas 19% da população de risco é rastreada. Alargar esta cobertura significaria detetar mais cedo, aumentar a sobrevivência e a qualidade de vida.

O doente no centro do sistema continua a ser uma utopia. Precisamos de uma abordagem holística e multidisciplinar, de assegurar cuidados integrados. A criação de pontes entre profissionais de saúde, instituições e a participação dos próprios doentes, em verdadeira coparceira, permitiriam otimizar o seu percurso no sistema, assim como os resultados em saúde.

A tecnologia tem também um papel crucial na melhoria da experiência do doente e na gestão da saúde, mas precisamos de a incorporar verdadeiramente no sistema. Com a pandemia, experienciamos o quão importante a gestão da doença depende de dados robustos e fiáveis e assistimos a uma aceleração da utilização dos recursos digitais como a telemedicina, que potenciou e prolongou a relação médico-doente. As oportunidades de acompanhamento real dos doentes são inúmeras. A aposta no registo e automatização de dados em saúde será um caminho possível para uma melhor gestão dos investimentos, com decisões apoiadas em evidência e no valor das intervenções.

Segundo, temos de garantir equidade no acesso a medicamentos inovadores para oferecer atempadamente a inovação que responde a necessidades ainda não satisfeitas. Para tal, há que inovar também no processo regulamentar e de decisão de investimentos, agilizar a aprovação de reembolsos, evoluir os modelos tradicionais incorporando fatores epidemiológicos específicos e repensar modelos ajustados às tecnologias farmacêuticas avançadas, garantindo a afetação suficiente de recursos que permitam o acesso a todos os doentes. Para uma eficiente gestão destes

investimentos, há que instituir modelos de decisão baseados em valor gerado, capazes de medir os benefícios (para doentes, sociedade e sistema de saúde) e que permitam apostar nas estratégias que geram maior valor.

Terceiro, Portugal tem que se posicionar como país mais atrativo para investimento do setor farmacêutico, alavancando-se nos seus ativos de competitividade. No World Economic Forum global competitiveness report 2019, que avalia a competitividade das economias mundiais, Portugal surge em 34º lugar. Um dos indicadores que afeta a nossa competitividade global é a performance do setor público, em particular a regulamentação governamental e o sistema legal, com Portugal em 96º e 113º lugar no ranking destes indicadores. Também a melhorar o score da visão de longo prazo do Governo, colocando Portugal em 98º lugar.

Sendo a inovação um catalisador da economia, a indústria farmacêutica (IF) é um setor com enorme potencial, atendendo à sua intensidade de I&D.

De forma a atrair investimento da IF, destacaria 3 áreas de atuação: a proteção à propriedade intelectual; um sistema regulamentar mais ágil e célere, que permita disponibilizar a inovação tecnológica aos doentes dentro dos timings legais e em linha com a média europeia - em Portugal os medicamentos inovadores demoram em média 711 dias entre a autorização europeia e a disponibilização aos doentes, comparativamente com 414 dias em Espanha e 127 dias na Alemanha; regularizar os pagamentos em atraso aos fornecedores.

Atrair mais investimento em I&D, concretamente na área dos ensaios clínicos é possível, mas o potencial está subaproveitado. O investimento em ensaios gera benefícios sociais e económicos como o acesso antecipado dos doentes a medicamentos inovadores, o desenvolvimento do país em inovação clínica e a atração da presença de operadores internacionais. Sermos competitivos nesta área implica rever a atual legislação para reduzir o tempo entre a apresentação do pedido de ensaio e o início do recrutamento de doentes e desenvolver capacidades na execução de ensaios.

De acordo com o BMI Innovative Pharmaceuticals Risk/Reward Index (RRI), que avalia a atratividade dos países para o lançamento de fármacos inovadores, Portugal apresentou em 2018 um RRI de 65 que compara com 74 em Espanha e 81 em França. Somos um país de alto risco e baixo incentivo para a IF pela pequena dimensão do mercado farmacêutico e pelos riscos do país, nomeadamente em matéria de pagamentos em atraso pelos hospitais.

No entanto, o estudo “O Impacto do Medicamento”, elaborado com a colaboração da McKinsey, demonstrou o valor do medicamento em Portugal. Os medicamentos inovadores permitem mais anos de vida saudável para os portugueses, mais produtividade e mais rendimento para os doentes. Permitem ainda ganhos para o Estado e para o Sistema de Saúde, com a redução de hospitalizações e também através do impacto direto na Economia, contribuindo para a valorização do PIB Português em 2,3%.

Todos ganharíamos se Portugal se tornasse mais atrativo para as empresas farmacêuticas através de um perfil de menor risco, incentivos claros ao investimento, acesso à inovação de forma célere e equitativa e controlo da dívida hospitalar.

Saibamos fazer as reformas necessárias e investimentos credíveis com sentido estratégico e inclusivos de todos os parceiros. Apuremos a visão de longo prazo para nos tornarmos mais resilientes e preparados para o futuro. Façamos finalmente jus ao potencial da investigação, da inovação e da saúde. Coloquemos o foco no doente de hoje e de amanhã, para garantir uma sociedade mais saudável. Assim, seremos capazes de trazer saúde à economia. Uma economia mais sustentável, que alimente o ciclo virtuoso do investimento na nossa Saúde e nos prepare para enfrentar de forma mais ágil novas pandemias da vida.



**Cristina Vaz Tomé** MBA 1997-1999

Membro da Comissão Executiva do Grupo Impresa

## A participação cívica e a discussão apartidária como incentivos a uma cultura de excelência

---

**“A par da educação e da formação académica, o desenvolvimento de um espírito de cidadania e participação cívica construtiva que promova uma tomada de consciência colectiva e perseverante sobre como o indivíduo pode contribuir para o todo, são essenciais para a formação de indivíduos mais completos e capazes de abraçar os desafios.”**

O gigante desafio, colocado pela Direcção do The Lisbon MBA Alumni Club, de Reimaginar Portugal torna-se mais árduo, quando feito no meio de uma pandemia que nos tirou das nossas zonas de conforto e desafia-nos quanto às “certezas” que tínhamos sobre o futuro. Como não podemos ficar com as nossas vidas suspensas indefinidamente e teremos que procurar encontrar as novas “certezas”, este desafio é, acima de tudo, um exercício pertinente para contribuir para essa nova realidade que todos desconhecemos.

A circunstância que vivemos vem revelar-nos que, mais do que nunca, precisamos de revigorar a sociedade, fortalecer a economia para torná-la mais sustentável e independente de factores externos. É essencial valorizarmos o nosso potencial e capitalizar o talento que existe em Portugal.

Precisamos uns dos outros, de criar mecanismos de colaboração ao nível da sociedade civil, das empresas, do Estado. De quebrar os silos e preconceitos que ainda existem entre os diferentes agentes da sociedade e desenvolver uma consciência de que só seremos mais fortes e teremos dimensão se convergirmos no mesmo objectivo, sem desconfianças e ideias preconcebidas acerca dos outros.

Temos que continuar a apostar na inovação, no design, na cultura, na economia de bens transaccionáveis, diferenciadores e com elevado valor acrescentado aumentar a nossa projecção. Com base na tecnologia, já hoje disponível, conseguiremos fortalecer a nossa economia, projecção internacional e captar mais investimento estrangeiro.

É evidente o progresso que Portugal teve nos últimos 5 anos, o reconhecimento internacional como destino turístico e residencial para estrangeiros. Este facto contribuiu para melhorarmos substancialmente a nossa oferta nacional, a renovação imobiliária e as nossas cidades. Porém, é iminente desenvolvermos outros sectores da economia, nomeadamente de bens transaccionáveis, para melhorar a sustentabilidade económica e social do País, valorizar o emprego e remunerá-lo de forma justa e competitiva.

A liderança é um dos aspectos recorrentemente apontado como factor crítico do desenvolvimento do País e da Economia. Muitas vezes a justificação para o sucesso dos Portugueses que estão fora. Mas, então o que altera entre a realidade em Portugal e no Estrangeiro? O que pode ser feito para que o desempenho dos líderes em Portugal seja igualmente elevado e eficaz?

A par da educação e da formação académica, o desenvolvimento de um espírito de cidadania e participação cívica construtiva que promova uma tomada de consciência colectiva e perseverante sobre como o indivíduo pode contribuir para o todo, são essenciais para a formação de indivíduos mais completos e capazes de abraçar os desafios. A cultura de responsabilização conseguida pelo envolvimento na discussão e na tomada de decisão sobre o futuro das empresas e das instituições, mitiga a apatia e o comodismo que muitas vezes constatamos quando o argumento para não agir ou questionar é: “...não é da minha responsabilidade!” É necessário implementar mecanismos que promovam, desde idades muito jovens, a participação cívica e a discussão apartidária dos temas relevantes da sociedade e da economia

que incentive uma cultura de excelência, de querer fazer bem e melhor.

O facto de estarmos hoje a formar uma das gerações mais capacitadas para abraçar os desafios de desenvolvimento do País obriga a que a liderança não seja uma condicionante do talento mas antes um elemento facilitador, desafiador, responsabilizante e pouco paternalista.

A par da formação universitária, que contribui em grande medida para o desenvolvimento do talento e das competências técnicas, há que criar condições para que no ensino secundário os alunos sejam premiados na sua formação pela experiência empresarial durante um período de tempo (2-3 semanas), permitindo-lhes terem uma breve noção do que é o mundo laboral e começar a construir uma consciência vivida sobre o futuro profissional.

Na dimensão talento há ainda uma medida que me parece óbvia e de fácil implementação. Consiste no envolvimento de Portugueses que se destacam profissionalmente no estrangeiro, num diálogo aberto e despretensioso, mas construtivo, com diferentes agentes da sociedade e sectores económicos, de modo a colher contributos relevantes e conhecedores que ajudem a mitigar as fragilidades e potenciar os factores críticos de sucesso nos diferentes domínios da economia nacional.

Termino o meu contributo referindo que tive o privilégio de fazer parte de uma turma do MBA que estudou o potencial de desenvolvimento e internacionalização de mais de 10 sectores industriais à escala internacional. Esses trabalhos foram publicados em dois volumes sob o título "Internacionalização. Desafios para Portugal" pela editora Verbo.

São exemplos ilustrativos de como as empresas podem aproveitar e capitalizar com a Academia, beneficiar do potencial de conhecimento e de reflexão que existe no País para o desenvolvimento e fortalecimento das suas estratégias.



**Duarte Cardoso Ferreira** MBA 2015 - 2017

Director Building Consultancy at CBRE

## A ascensão de mercados emergentes como epicentros influentes da economia mundial: Portugal 'pay-per-use'

---

**"Já temos empresas com Chief Happiness Officers – só pode ser bom, porque o maior foco nas pessoas nunca trouxe um resultado menos interessante que a inversa."**

Quando nos pedem em Agosto de 2020 para reflectir sobre o futuro de Portugal, há dois pensamentos instantâneos que me vêm à cabeça: um horizonte temporal inferior a 10 anos, por arriscado que seja, faz-me pouco sentido; pensar no futuro sem ter em conta a pandemia que dominou o ano de 2020 também não. Isso leva-me imediatamente a uma reflexão: o que vai mais vai mudar na próxima década é provavelmente a forma como interagimos com a matéria física que nos rodeia e com o trabalho.

Ainda assim, eu sou por base um optimista e por isso acho que o mundo fará ao coronavírus o que faz habitualmente com tudo – vai triturar e seguir em frente. Não quero com isto dizer que a pandemia não deixará as suas marcas, mas julgo que serão bastante mais leves do que alguns eventualmente pensarão.

Focando-me, então, na próxima década, até 2030, pela primeira vez na história, quatro gerações ocuparão o local de trabalho simultaneamente (ou serão 5?), desde os Baby Boomers – nascidos entre 1945 e 1964 – à geração Z, que nunca conheceu um mundo sem tecnologia e é responsável por 1/3 da força de trabalho. Um cenário que traz desafios específicos às empresas e à forma como trabalhamos.

A próxima década será pautada por um desenvolvimento tecnológico ímpar – tal como as anteriores, mas a exponencial da Lei de Moore faz com que este tema seja sempre relevante – que terá impacto precisamente no que penso ser o que vai mudar nos próximos 10 anos.

Até 2030 veremos provavelmente a inteligência artificial entrar no nosso espaço de trabalho de forma muito mais franca do que que vimos até agora. Então, importa referir que a quinta geração a que me referia na provocação do parágrafo anterior – vamos chamar-lhe os IA – não dorme, não come, nunca abandona o local de trabalho, trabalha onde for preciso e sua maior ambição de carreira é fazer mais, melhor e mais rápido.

O mercado de trabalho – e hoje mais que nunca – está a preparar-se para uma intensa cultura de mobilidade, em substituição do espaço físico. Este tipo reconfiguração vai acelerar, dando às empresas o desafio de criar uma rede de localizações e de capilaridade para que os colaboradores se sintam mais atraídos pela empresa o que, consequentemente, poderá desbloquear a produtividade, o crescimento e a criatividade – tão importantes para o desenvolvimento de Portugal.

Portugal continuará a receber empresas de todo o mundo que querem tirar partido das vantagens do país, como a mão-de-obra altamente qualificada a preços muito competitivos. A qualidade dos espaços de trabalho e a tecnologia associada ao escritório serão cada vez mais relevantes e todo este novo paradigma terá impacto direto nos desafios corporativos e na orgânica das estruturas de liderança – no C-suite. Uma tendência reforçada por um estudo recente do LinkedIn assinala que existem mais caminhos do que nunca para quadros superiores, como resposta ao novo portfolio e a novas dinâmicas das empresas. Já temos empresas com Chief Happiness Officers – só pode ser bom, porque o maior foco nas pessoas nunca trouxe um resultado menos interessante que a inversa.

As nossas casas não vão mudar radicalmente, não vai haver uma migração massiva para áreas periféricas e mais rurais

ou 'menos urbanizadas', mas a "hotelização" dos espaços, ou seja, a reinvenção do residencial, do retalho e dos espaços de trabalho com base nos princípios da hospitalidade e hotelaria e a inclusão de serviços destinados ao utilizador, vai abanar o modelo de 'business-as-usual' do mercado imobiliário, sendo que possivelmente, em 2030, será esta uma tendência consolidada entre os maiores players globais.

Nos próximos anos, o comércio online vai continuar a mudar drasticamente, não apenas na maneira como tudo nos chega, mas também na definição do conceito de loja. O tamanho físico, a sua forma, a localização dos edifícios que abastecem o ecossistema de retalho vão mudar e a inteligência artificial será um ponto de contacto em quase todas as etapas da jornada. Portugal deverá preparar-se para acolher estes novos modelos e garantir que está preparado para acolher as necessidades que estas empresas têm nas suas bases logísticas, sobretudo para fazer face à chamada 'last mile'.

Em 2030, a Geração Z começará a herdar (e a mudar) a economia, representando uma fatia de mais de mil milhões de habitantes e 31% da população ativa mundial. Isto vai contribuir para uma redefinição significativa de algumas das maiores áreas metropolitanas e acelerará a ascensão dos mercados emergentes como epicentros influentes da economia mundial. Várias tendências económicas, tecnológicas e demográficas posicionam a Ásia-Pacífico como potencial líder na vanguarda da economia global até 2030 e não só pelo surgimento da Geração Z. Na próxima década, projeta-se que os países asiáticos tenham quatro das dez maiores economias do mundo, de acordo com a Oxford Economics. Portugal, e Lisboa em particular, com o caminho que tem feito nos últimos anos para se posicionar como hub corporativo e como escolha para colocar parte da cadeia de valor de algumas das maiores empresas do mundo, deve olhar para esta evolução como uma oportunidade de marcar mais uma vez a diferença, já que dificilmente terá par num território com a exposição ao mar num clima ameno como o nosso aliado a um elevado nível de competências da população activa e a níveis de segurança ímpares – haja Europa, como ela foi pensada!

Tudo isto tem uma interferência óbvia na forma como interagimos com o mundo em geral e com alguns dos fundamentais em particular. É estimado que até 2030, cerca de 2 mil milhões de pessoas viverão em casas arrendadas. Se até lá soubermos aproveitar essa oportunidade, Portugal em 2030 deixará de ver o arrendamento como uma guerra entre proprietários e arrendatários para passar a regular este negócio de forma a garantir um funcionamento espontâneo e natural de mercado.

É muito provável que em 2030 o mundo tenha continuado a melhorar com tem melhorado consistentemente nas últimas 20 décadas. Portugal continuará a beneficiar dessa melhoria e continuará a consolidar a sua posição no nível 4 (o mais elevado) de rendimentos per capita. Portugal em 2030 será obrigatoriamente mais 'pay-per-use' do que alguma vez foi. Será Portugal e será o Mundo.



**Eduardo Ramos** MBA 2006-2008

Administrador Executivo da Brisa

## Três pilares de intervenção para um melhor futuro de Portugal

---

**“Embora não suficiente (mas totalmente necessário!), trabalhar na melhoria destes três pilares permitirá a Portugal um equilíbrio mais saudável entre gerações, com menores desigualdades sociais, para oferecer melhores perspectivas de vida aos nossos descendentes e mais dignas aos nossos ascendentes (potenciada pelos avanços da medicina).”**

Outubro de 2020. A humanidade habitua-se a esta nova fase da sua caminhada, depois do grande confinamento mundial provocado pelo Covid-19. É neste contexto, com o evoluir das nossas vidas em convivência com este vírus, que respondo ao repto do Alumni Club do Lisbon MBA para deixar umas notas para reflexão sobre o futuro de Portugal.

O futuro deve ser encarado com otimismo (porque existem vários elementos positivos que nos devem energizar) e com pragmatismo (trabalhando nas principais áreas limitadoras do nosso potencial).

Assim, como fatores encorajadores, saliento: as virtudes da nossa presença no processo de integração europeia e da nossa localização geográfica (é impossível “pensar” Portugal sem Europa e sem ligação Atlântica); a coesão social; a segurança; o clima; a nossa cultura inclusiva, tolerante e multifacetada; a boa qualidade das nossas acessibilidades e comunicações; o elevado nível médio do nosso ensino universitário e, finalmente, as oportunidades criadas pela digitalização e pelo “New Green Deal” da União Europeia.

Todavia, à data, existem travões significativos à nossa capacidade de desenvolvimento. Reconhecendo ser difícil estabelecer relações inequívocas de causa-efeito, os desafios mais relevantes e de intervenção prioritária são: (i) população cada vez mais envelhecida (terceiro pior índice de envelhecimento da UE27); (ii) baixa produtividade (56% da média da UE27 na produtividade real por hora trabalhada e 47ª posição mundial no PIB per capita de 2019, 80% do valor da nossa vizinha Espanha e atrás de países como a Polónia, Hungria, Estónia e Eslovénia cuja convergência económica há muito nos ultrapassou); e (iii) elevada dívida do Estado (acima dos 130% do PIB, um dos piores rácios do Mundo, com tendência crescente dadas as estimativas de permanência de défices recorrentes das contas públicas), bem como das empresas e das famílias (histórica e estruturalmente descapitalizadas).

Evidentemente, outros temas restringem o nosso potencial. Os principais exemplos são a falta de confiança nas instituições (talvez a Justiça seja o caso mais paradigmático), a elevadíssima carga fiscal, a dimensão da economia paralela (efeito e também causa da anterior...), o alheamento da participação cívica e comunitária, entre outros.

Para os objetivos deste texto, necessariamente sintético, e após a identificação dos principais desafios, foquemo-nos no que considero serem os três principais pilares de intervenção para um melhor futuro de Portugal.

Em primeiro lugar, inverter a tendência do envelhecimento estrutural da nossa população. Seja através de incentivos relevantes à natalidade, seja através de políticas ativas de imigração que permitam a existência de uma pirâmide etária que seja sustentadamente geradora líquida de valor e não beneficiária líquida.

Em segundo lugar, os nossos níveis de produtividade têm de aumentar. Não podemos continuar a ter como limite uma variação anual do PIB potencial entre 1.5% e 2%, pois tal é manifestamente insuficiente para a nossa desejada



convergência com as economias mais desenvolvidas. De forma muito resumida, existem dois eixos fundamentais de atuação: (1) mudança de uma economia baseada em serviços de baixo valor acrescentado para uma economia maioritariamente suportada no conhecimento e na produção de bens e serviços transacionáveis diferenciados para os mercados internacionais; (2) forte investimento na educação pré-universitária, incluindo uma efetiva formação técnico-profissional de elevada intensidade tecnológica e uma ligação entre ensino, artes e desporto.

Em terceiro (e último) lugar, mas não menos importante: há que reduzir o nosso endividamento. A erosão da capitalização da nossa economia tem sido uma constante ao longo dos anos, com os níveis de aforro em mínimos e com um peso insuportável para as gerações futuras, limitando fortemente a nossa capacidade de investimento e colocando-nos em sobressalto permanente cada vez que o custo médio da dívida sofre variações positivas, mesmo que pequenas. A redução do nosso endividamento está intimamente relacionada com a transformação do nosso tecido produtivo (com todas as suas externalidades positivas) e com a otimização do papel e do funcionamento da Administração Pública, fundamental para o País.

Embora não suficiente (mas totalmente necessário!), trabalhar na melhoria destes três pilares permitirá a Portugal um equilíbrio mais saudável entre gerações, com menores desigualdades sociais, para oferecer melhores perspetivas de vida aos nossos descendentes e mais dignas aos nossos ascendentes (potenciada pelos avanços da medicina). Hoje, esta relação entre gerações está bastante desequilibrada, com um sacrifício muito significativo para as populações mais idosas.

O caminho que defendo neste texto implica escolhas e opções políticas que exigem uma plataforma de apoio social muito abrangente. Idealmente, forjando-se acordos de regime, resistindo a polarizações numa fase da história propícia ao reavivar de perigosos populismos, que permitam delinear uma estratégia e executar a mesma ao longo de vários ciclos eleitorais. Porque vai demorar. Como outras nações fizeram, demonstrando responsabilidade e credibilidade.

Em todo o caso, olhando para a frente, estamos perante um momento único com o plano para recuperação da crise provocada pelo Covid-19, aprovado em julho de 2020 pela Comissão Europeia, criando condições para uma Europa mais próspera e mais sustentável. Este plano inclui um (inédito) mecanismo de mutualização de dívida no montante de 750 mil milhões de euros, sendo uma oportunidade extraordinária (que não podemos desperdiçar!) para investir com critério e assim resolver as nossas principais limitações de base, bloqueadoras do nosso progresso.

Esta profunda crise gerada pelo Covid-19 passará, com maior ou menor turbulência. Mas por muitas alterações estruturais que o Mundo tenha sofrido durante esta pandemia (que certamente incorporaremos no nosso dia a dia), com inevitáveis cicatrizes, são estes os temas prioritários a trabalhar para encarar o futuro do País com maior confiança. Porque temos a responsabilidade de deixar melhor o que recebemos das gerações passadas, e não temos estado no melhor caminho para honrar este compromisso... Citando Winston Churchill: "we make a living by what we get, but we make a life by what we give". Vamos a isso!

i. Pordata, dados de 2018 (última observação disponível).

ii. Pordata, produtividade real do trabalho por hora, 2019. OCDE, "Productivity statistics". FMI, PIB per capita em PPP.

iii. Banco Mundial, INE, UCP/FCEE/NECEP, OCDE.



**Filipa Martins** MBA 2001-2002  
General Director, Sapo Altice Portugal

## O Futuro Chegou Agora

---

**“Relmaginar Portugal é pensar nos eixos de atuação que não devemos descurar nos próximos 10 anos, para que de forma sistemática e resiliente nos consigamos aproximar da visão de Futuro que hoje construímos.”**

A Pandemia Covid-19 veio marcar o ano de 2020 como um acelerador de tendências, como uma crise sanitária, como o rastilho para uma profunda crise económica que só agora estamos a ver começar, que trouxe o futuro mais rapidamente até nós. Veio também evidenciar a importância de uma boa liderança na gestão de crises, e o quão fundamental é, que o humanismo e a ciência andem de mãos dadas.

Há pelo menos quatro grandes tendências que saíram reforçadas pela Pandemia, que podiam demorar anos a sedimentar-se, e se instalaram em semanas ou dias: +Digitalização, +Segurança, +E-commerce e +Sustentabilidade. Relmaginar Portugal é pensar nos eixos de atuação que não devemos descurar nos próximos 10 anos, para que de forma sistemática e resiliente nos consigamos aproximar da visão de Futuro que hoje construímos.

(+ Digitalização)

### 1. Educação:

Num mundo em que os conhecimentos digitais são fundamentais, o pensamento crítico e o empreendedorismo precisam ser estimulados, a sensibilidade para a economia sustentável tem que ser reforçada, e o Homem deve trabalhar os soft-skills e tudo o que não seja replicável por máquinas num mercado de trabalho cada vez mais automatizado: a educação é uma pedra basilar para o nosso sucesso.

As nossas universidades têm-se adaptado a estes temas, inclusive com bons resultados em rankings internacionais, mas urge olhar a fundo para o que se quer ensinar e como se quer ensinar, tanto no ensino superior como profissional. Áreas para aposta massificada e financiamento à investigação devem ser o digital (que vai afetar profundamente todas as indústrias e profissões), a tecnologia e a ciência, não esquecendo a história e a cultura, pois só conhecendo bem a evolução da humanidade poderemos evitar repetir os mesmos erros e diferenciar-nos do automatismo das máquinas. Num mundo repleto de dados, é imperativo ensinar a questionar, a pensar e a experimentar. A aposta na educação dos nossos recursos humanos é o principal salto para um novo Portugal.

### 2. Telecomunicações:

A digitalização não pode acontecer sem acesso universal a telecomunicações, wifi, e equipamentos como computadores ou smartphones, pelo que políticas que possam democratizar este uso são fundamentais. Esta foi uma das indústrias que se tornou crítica com a pandemia mas cuja criticidade se vai prolongar no longo prazo, na medida em que não há digitalização sem telecomunicações.

As redes de telecomunicações são hoje as autoestradas que nos permitem estar ligados ao Mundo, e este é um sector rentável, mas com enorme pressão para a reconversão tecnológica, que requer investimentos avultados e nem sempre facilmente rentabilizáveis com a dimensão do mercado nacional e a concorrência instalada.

### 3. Media [Digital]

A dependência de receitas publicitárias como fonte principal de rendimento diretamente relacionadas com as audiências, levam a que só players online de grande escala consigam viabilizar as suas operações e o sector dos Media é um dos mais afetados pela digitalização de plataformas de acesso a conteúdo.

Os media, num mundo repleto de dados e informação, têm um papel e uma oportunidade única de reforçarem o seu

valor como fontes credíveis e isentas (e são por isso absolutamente fundamentais para uma sociedade democrática, informada e esclarecida), mas para isso têm que conseguir uma estabilidade financeira sustentável.

#### 4. Saúde:

Outro eixo que requer atenção de longo prazo e cuja importância saiu reforçada com a pandemia foi o sector da saúde. O apoio à investigação nesta área, a digitalização de processos que possam melhorar o atendimento e acompanhamento das populações (e ajudar a reestruturar e reorganizar no sentido de otimizar custos), e a iminência de outras crises sanitárias, exigem que este sector esteja bem preparado, para que os impactos sejam minimizados, e que se aprenda com os cenários passados.

A pandemia veio também demonstrar que há muita capacidade de inovação tecnológica em Portugal no combate ao novo coronavírus. Quer em matéria de investigação, quer em matéria de formação de profissionais de saúde, é certamente uma área a desenvolver, dada a importância que continuará a ter globalmente no longo prazo.

(+ Segurança)

#### 5. Estabilidade e segurança:

A imagem de Portugal como país seguro é um ativo precioso para atrair investimento, talento, e turismo de qualidade. A segurança é por isso um atributo da Marca Portugal que deve ser mantido e reforçado. Uma aposta em promover Portugal como se tem feito no turismo, centrada agora neste atributo, vem não só potenciar o investimento estrangeiro como a exportação de produtos e serviços nacionais.

Os mecanismos de segurança pública (de pessoas e bens) e estabilidade social (combate ao desemprego, desigualdade social, inclusão social, requalificação e integração de talento sénior...) são por isso fundamentais para que os objetivos de crescimento económico sejam atingidos. Mais do que uma despesa devem por isso ser vistos como um investimento.

#### 6. Investimento estrangeiro:

Com mão de obra qualificada (eixo educação) e reputação de segurança, além da continuada aposta no ecossistema de I&D e apoio a startups para escalar e acelerar negócios (à imagem dos últimos anos em Portugal), falta ao país uma condição fundamental à atração e captação de investimento estrangeiro que está ao nosso alcance ativar: a reestruturação e simplificação de custos de contexto, nomeadamente na implementação de uma administração pública eficiente, menos burocrática e com celeridade na aplicação da justiça.

Temos simplesmente que executar de uma vez a reestruturação, simplificação e digitalização dos serviços. É um valor de longo prazo que fica ativado.

(+ E-commerce)

#### 7. Exportações (digitais)

Os projetos empresariais que se querem viáveis, têm que ser pensados desde origem para serem internacionalizados. Como tal, há duas apostas relevantes, depois de ter um negócio pensado para a exportação, nomeadamente recorrendo a soluções de e-commerce: a promoção da Marca Portugal, como ícone de qualidade, e a criação de um programa de aceleração de promoção digital do e-commerce português, através de marketplaces globais ou mesmo de marketing digital.

(+ Sustentabilidade)

#### 8. Independência energética sustentável

Com os recursos energéticos naturais que possui - mar, vento e sol -, Portugal deve almejar explorá-los ao máximo, visto que sendo renováveis, nos podem facultar parte da independência energética futura.

Em matéria de oceanos e sustentabilidade, há toda uma "economia do mar" que implica que se desenvolvam novas competências científicas e tecnológicas para explorar os fundos marinhos. Isto implica uma aposta na educação, nos centros de investigação, e no financiamento da investigação e inovação nesta área. Não usarmos o potencial de 97% de Portugal é não ter visão de futuro.

Cenários futuros poderão ser muitos, mas se há coisa que a Pandemia Covid-19 trouxe foi a certeza de que algumas tendências vieram para ficar. Agora é saber ler os sinais e investir nas áreas corretas. Porque o futuro informa o presente. E desta vez, foi-nos dado a ver o futuro antes do tempo. Por isso, não há desculpas. Não podemos deixar passar esta oportunidade.



**Gonçalo Bernardes** MBA 2007-2009

Executive Board Member Unilever FIMA e Executive Board Member Gallo WW

## A qualidade e o potencial dos recursos nacionais como motores para a modernização dos vários setores económicos

---

**“O tecido empresarial português é chave para dinamizar este movimento de reposicionamento da economia nacional: possui os meios e a vontade de, através de parcerias e investimento na área industrial, revitalizar a atividade económica possibilitando a almejada retoma.”**

A pandemia da Covid-19 provocou um choque inédito na economia mundial. No caso da economia nacional, ficou evidente a sua grande dependência do setor do Turismo, o seu principal motor no período de recuperação da última recessão económica. Aliás, Portugal está entre os países da OCDE que apresentam uma maior percentagem do PIB resultante deste setor, assumindo assim o setor terciário uma forte preponderância na economia nacional.

O Turismo terá sempre um papel relevante, sendo essencial a sua rápida recuperação para alavancar a retoma da economia portuguesa; mas estamos seguros de que a qualidade e o potencial dos recursos nacionais justificam igualmente o reforço da aposta na modernização dos setores primário e secundário. Tal como o país apostou na sua internacionalização enquanto destino turístico de excelência, conquistando o mercado mundial, o mesmo pode e deve ser feito com outros setores económicos, potenciando a criação de economias de escala e contribuindo para a criação de massa crítica essencial à sustentabilidade e vitalidade da atividade económica como um todo.

O tecido empresarial português é chave para dinamizar este movimento de reposicionamento da economia nacional: possui os meios e a vontade de, através de parcerias e investimento na área industrial, revitalizar a atividade económica possibilitando a almejada retoma. No entanto, é essencial a tomada de consciência de que o mercado é mundial e que economias de escala podem ser criadas, tornando Portugal mais visível no panorama económico internacional.

O potencial de internacionalização encontra-se de imediato na agricultura. Apesar de ser considerado um sector com pouco valor acrescentado, há espaço para aumentar a produtividade nacional e criar marcas que possam competir a nível mundial (tal como fizemos com o Turismo). Como inspiração surge a marca de azeite Gallo, uma marca de excelência com um enorme potencial de projeção internacional, intimamente ligada à agricultura e à possibilidade de otimização das explorações agrícolas. É um ótimo exemplo de como um produto de origem agrícola pode trazer valor acrescentado através de uma marca forte posicionando-se de forma cada vez mais preponderante no mercado mundial.

Mas trabalhando na indústria não posso deixar de destacar a re-industrialização do país como a aposta crucial para a retoma económica de Portugal. O relançamento da indústria nacional, em articulação com a reorganização das cadeias logísticas e de produção, e acionando paralelamente os mecanismos e incentivos necessários para atrair investimento nacional e estrangeiro neste setor, assume-se como uma medida estratégica de enorme relevância.

Saliente-se que tanto o desenvolvimento do sector agrícola como a aposta na re-industrialização nacional deverão ter como eixo central a aposta na sustentabilidade. No caso específico da agricultura, devemos tomar consciência do impacto positivo que a proteção e regeneração da biodiversidade tem na criação de novas oportunidades económicas sustentáveis. Por exemplo, a agricultura regenerativa, recorrendo a práticas como a rotação de culturas no solo ou conjugação de diferentes culturas no mesmo espaço, tem um impacto positivo na biodiversidade, enriquecendo os solos e equilibrando o ecossistema. Já no âmbito da reindustrialização destaca-se a importância de apostar em energias renováveis, reduzindo a emissão de carbono e reduzindo igualmente o impacto ambiental ao longo de toda a cadeia

logística incluindo a utilização de embalagens e materiais reciclados e 100% recicláveis.

Em simultâneo, é fundamental o investimento na requalificação das pessoas para que possamos competir com qualidade. O caminho está no início e todos temos de ter noção de que o mundo mudou profundamente: entre outras mudanças, a pandemia veio acelerar a tão antecipada transição digital, sendo fundamental a (re)qualificação dos portugueses. Deve ser promovida não só a literacia digital para todos, mas também a rápida adoção da tecnologia emergente. Também nesta área de desenvolvimento são as empresas que devem assumir um papel preponderante.

Depois da pandemia, Portugal não é o único país cuja economia necessita de se reerguer. Mas tem características e ativos únicos que, devidamente estimulados e trabalhados, podem destacá-lo em determinadas áreas, conduzindo a uma nova economia mais atual, mais diversificada e mais robusta.



**Joana Santos Silva** MBA 2006-2008

Professora, Universidade Católica Portuguesa

## Este país não é para velhos (e para os novos também não...)

---

**“Assim, é fundamental criar um ciclo virtuoso no nosso país. Em primeiro lugar, melhor educação resulta em maiores níveis de rendimento, e este tem um efeito positivo na saúde individual. Adicionalmente, maior rendimento leva a um maior contributo económico a nível social. Em segundo lugar, melhor educação leva a melhores resultados na saúde e numa poupança de custos no sistema pois adia ou elimina determinadas doenças.”**

Tenho para mim que a base de qualquer sociedade assenta em dois pilares fundamentais para o desenvolvimento: a educação e a saúde.

Por um lado, existe uma quantidade significativa de estudos que demonstram a relação entre o nível de educação e formação e a produtividade económica e capacidade competitiva das nações.

Por outro, a educação e a saúde estão intimamente ligadas. Tem-se mostrado que indivíduos com mais formação beneficiam de melhor saúde e de hábitos e comportamentos mais saudáveis. A educação é um mecanismo essencial para melhorar a saúde populacional pois diminui a necessidade de acesso a cuidados e respetivos custos e melhora a qualidade de vida quer a nível individual quer a nível populacional.

E porque é que isto é fundamental? Porque vivemos num país com recursos dedicados à saúde e à educação limitados. Vivemos num país que sofre um desinvestimento crónico nestas duas áreas. Temos orgulho na esperança média de vida da nossa população, mas raramente discutimos a iniquidade dos dados de forma mais granular.

De acordo com um estudo da OCDE e dados do Eurostat, uma mulher em Portugal que tenha concluído o ensino superior face a uma mulher que tenha concluído o ensino secundário, tem uma diferença na esperança média de vida de 2,8 anos, enquanto que para o sexo masculino a diferença é de 5,6 anos.

Portugal tem vários desafios na educação, sendo um dos maiores o envelhecimento do corpo docente. Somos um país muito envelhecido e isto reflete-se também nos professores das nossas escolas, que são os mais velhos quando comparados com os restantes dos países da OCDE. Mais de 40% dos professores do ensino primário e secundário português têm mais de 50 anos de idade. É fundamental estimular a formação de novos professores e revestir esta profissão com a dignidade que ela merece.

A nossa sociedade precisa de reconhecer melhor o papel destes profissionais no desenvolvimento do nosso país. Por outro lado, o Sistema Nacional de Saúde é um pilar fundamental para a sociedade portuguesa no que diz respeito à promoção da saúde, mas também na perspetiva de equidade social. Por um lado, Portugal tem demonstrado ser eficaz nos cuidados primários e de ambulatório, contudo, o SNS não é capaz de dar resposta à nossa população no espírito em que o mesmo foi criado. Em 2016, 8% dos agregados familiares portugueses tiveram despesas catastróficas com saúde. Por outro, temos de melhorar o rastreio e tratamento oncológico e promover uma melhoria na gestão da antibioterapia.

A crise de saúde pública que atravessamos fez com que todos olhássemos para o estado do SNS: restrições financeiras, degradação das infraestruturas e dos equipamentos, fuga de recursos para os sistemas privados que são mais competitivos na atração dos mesmos e a desmotivação dos seus profissionais são consequência da falta de investimento

e do desrespeito pelo seu papel insubstituível na comunidade.

Investir no SNS deveria ser uma prioridade fundamental do nosso país. É um instrumento essencial para a produtividade e competitividade do país, mas também um instrumento de igualdade social e de integração.

Temos ainda o desafio na promoção de cuidados continuados para a população mais frágil e envelhecida do nosso país. Em 2019, 22% da população portuguesa tinha mais de 65 anos de idade. Em 2050 estima-se que este número ascenda a 33% da totalidade da população. Temos de usar acontecimentos extraordinários, como a pandemia COVID-19, para diagnosticar problemas e pensar no futuro como é o caso da nossa incapacidade, enquanto sociedade, de cuidar da nossa população envelhecida. Existe uma zona cinzenta entre a área social e a área da saúde, na qual parece que ninguém quer assumir responsabilidades. A falta de infraestruturas e de soluções com qualidade para cuidados e acompanhamento dos mais velhos cria uma pressão desmesurada na chamada geração sanduíche – aqueles que cuidam de menores e de seniores, enquanto têm responsabilidades profissionais e sociais. No estado atual, o que a pandemia veio a mostrar é que este país não é para velhos, mas a ironia é que somos um país de velhos.

Vivemos mais, mas também ficamos mais doentes. Grande parte de nós seremos HONDAs (hipertensos, obesos, não compliant, diabéticos ou asmáticos). Estes doentes representam 70% dos custos associados à saúde e sensivelmente 80% do volume de trabalho referente a cuidados médicos. São estes doentes que crescem devido à força da demografia e que criam uma pressão no sistema. Sabemos que, na sua maioria, estas doenças são evitáveis ou adiáveis através da adoção de comportamentos mais saudáveis. Sabemos ainda que maiores níveis de educação resultam em melhor estado de saúde durante mais tempo.

Assim, é fundamental criar um ciclo virtuoso no nosso país. Em primeiro lugar, melhor educação resulta em maiores níveis de rendimento, e este tem um efeito positivo na saúde individual. Este efeito pode ser observado na curva de Preston, que demonstra a relação empírica entre a esperança de vida e o PIB per capita. Adicionalmente, maior rendimento leva a um maior contributo económico a nível social. Em segundo lugar, melhor educação leva a melhores resultados na saúde e numa poupança de custos no sistema pois adia ou elimina determinadas doenças.

Um aumento no nível de educação da sociedade também permite evoluir de um sistema de cuidados que são acionados quando o indivíduo já se encontra doente (sickcare) para um sistema real de saúde (healthcare), mais focado na prevenção.

Estamos a apagar fogos há anos, e não temos planos a prazo. Na gestão estratégica existe uma teoria designada Ampersand que é simplesmente a designação do símbolo: &. Temos de garantir a operação de hoje e também planear e preparar o futuro.

Assim, o país não só não será capaz de dar uma resposta digna aos mais velhos como também não será apropriado para reter e atrair o talento dos mais novos.

Inspirado no filme da Marvel, Dr. Strange, em inglês o Mordo diz “The bill comes due. Always.” Há sempre custos. E vamos pagar. Sempre!

Como sociedade e no que diz respeito à saúde e à educação, temos de decidir o que pagar (onde investir), a quem, e com que racional (porque é que o investimento cria valor).

No início desta pandemia falou-se muitas vezes na vida ou no bolso. Na saúde ou na economia. Na realidade elas são indissociáveis. Não se pode comprar saúde, mas pode-se investir nela e provavelmente o melhor sítio para começar é através da educação. Na esperança de que o país seja para velhos, novos e todos os outros.



**João Gonçalo Maciel** MBA 2006-2008

Managing Director EDP NEW, Centre for New Energy Technologies  
(EDP Group)

## 7 ideias para o Portugal do futuro

---

**“Devemos ser equilibrados nas escolhas e não podemos ser puristas. Mas acredito firmemente nas possibilidades de Portugal, neste século da sustentabilidade e do digital.”**

Portugal tem potencial para “bater acima do seu peso”, na Europa e no Mundo, assim que consiga definir e implementar uma estratégia centrada nas suas competências nucleares, que potenciem os recursos do país e o muito que de bom se tem feito. Muito mais fácil dizer do que fazer, mas ficam algumas reflexões sobre aquilo em que somos realmente bons e diferenciados e algumas ideias, em bruto, sobre possíveis áreas de aposta, ou alavancas que podem funcionar como facilitadores em múltiplos campos. Devemos ser equilibrados nas escolhas e não podemos ser puristas. Mas acredito firmemente nas possibilidades de Portugal, neste século da sustentabilidade e do digital.

Portugal é um país relativamente pequeno (à escala global) e periférico (na Europa). É óbvio dizer-se, mas vou dizer na mesma. Portugal não vai ser um bom competidor em negócios de enorme volume / escala. Não temos armas para competir, nomeadamente, com as grandes Nações Asiáticas. Depois, somos o que somos e temos os recursos endógenos e as competências que temos. Não sou fatalista, antes pragmático. Devíamos olhar então para: 1) aqueles negócios em que a escala e o fato de sermos periféricos são irrelevantes – por exemplo aqueles que são baseados no conhecimento, nos dados, na criatividade; e/ou 2) aqueles negócios em que temos um bom equilíbrio entre escala e flexibilidade – por exemplo, áreas que envolvam produção a uma escala intermédia e que valorizem o binómio velocidade vs custo; e/ou 3) aqueles negócios que valorizem as nossas competências nucleares e o nosso “saber fazer”, bem como os nossos recursos endógenos – aqui numa interpretação larga, podem ser recursos energéticos primários, a beleza natural do país, experiência de longos anos na Indústria têxtil especializada, alguns produtos agrícolas “site specific”, mas também a boa capacidade de integrar diferentes culturas, o nosso clima moderado, etc.

Mas se temos tanto potencial porque é que ciclicamente estamos com problemas de sustentabilidade e nos voltamos a perguntar qual o melhor caminho? Algumas questões que nos podemos colocar:

- Temos um Estado facilitador, regulador e não intrusivo? Eu vejo o Estado como um CEO de uma grande empresa: deve criar um ambiente propício ao desenvolvimento, não deve querer intervir em todos os aspetos, deve decidir, deve apontar caminhos e assegurar que se cumprem, a médio/longo prazo. Deve pugnar pela sustentabilidade e pela rentabilidade. Temos um Estado assim?
- Temos uma cultura empresarial que assume risco, ou ainda gostamos muito de ter uma rede de segurança (no Estado), como os trapezistas no circo?
- Temos um ensino exigente, inclusivo, transversal? Que dá igualdade de oportunidades, eliminando barreiras e ajudando quem mais precisa?
- Temos todas as infraestruturas necessárias e ajustadas à estratégia que definamos para o País? Esta é uma questão de “ovo e galinha”... por um lado devemos considerar o que temos e adaptar a estratégia, por outro, podemos decidir construir algumas novas infraestruturas por serem instrumentais para a estratégia escolhida – por exemplo, o tema do caminho de ferro, para pessoas e mercadorias, e a ligação com a Europa. Estratégia é sinónimo de escolha. Portugal tem que escolher. Ponderando os 3 fatores acima apontados (relembro:



1) negócio de conhecimento / criatividade; e/ou 2) mix adequado entre escala, especialização e flexibilidade; e/ou 3) aproveitar o que temos), eu fiz as minhas 7 escolhas:

#### 1 – Portugal campeão mundial da sustentabilidade

Imagino um país 100% baseado em energia verde, abundante no país e já competitiva (eólica, solar, hídrica, potenciados pelo armazenamento de energia e o hidrogénio verde). Com política pública que incentive que parte da cadeia de valor esteja em Portugal, desenvolvendo a fileira industrial da renováveis, apoiando o desenvolvimento de tecnologias ainda imaturas (mas instrumentais) como armazenamento ou H2. Mobilidade sustentável, elétrica e partilhada, em cidades de futuro que resultam da agregação inteligente de comunidades de energia e clientes ativos, tudo suportado em modelos de mercado competitivos e inovadores, que potenciem a flexibilidade e a eficiência.

#### 2 – Portugal hub de inovação digital

A boa infraestrutura digital de Portugal, um ecossistema de inovação pujante tendo como bandeira o “websummit” poderá ser um backbone para a captação de centros de I&D das “GAFAs” (Google, Apple, Facebook, Amazon...), criando um “Portugal Digital Valley”, atraindo talento e um “novo mindset”, que poderá “empreendificar” Portugal.

#### 3 – Portugal fábrica especializada da Europa

Posicionar Portugal junto de todos os mercados e negócios, nomeadamente têxteis e calçado especializados e de luxo, que necessitem de escala de produção intermédias, mas que exijam muita flexibilidade e velocidade. Portugal como o país mais competitivo, na produção especializada, na Europa / Mundo Ocidental.

#### 4 – Portugal e agricultura do futuro

Alavancar na tecnologia e no digital para otimizar processos agrícolas nos nichos que fazem sentido para Portugal: vinho, azeite, cortiça, alguns hortofrutícolas, etc. Práticas sustentáveis e digitais, posicionando os produtos Portugueses num quadrante de Alta Qualidade, elevada sustentabilidade, preço médio.

#### 5 – Portugal “the feel good country”

O inevitável turismo. Portugal tem condições excelentes e deve continuar-se o bom trabalho no posicionamento de Portugal enquanto país de turismo de qualidade, diverso – praia, cultura, cidades, pessoas, sustentabilidade, apostando em nichos de maior valor acrescentado (turismo de saúde sénior, etc.) ou de maior Life Time Value (estudantes de Erasmus, etc.).

#### 6 – Portugal e o mar que nos liga

Foco no mar enquanto meio de comunicação entre América e África e a Europa, com necessário reforço infraestrutural que posicione Portugal como porta de entrada na Europa. Mas também na valorização da exploração mineral, a fileira do pescado de qualidade e alguma indústria de transformação de qualidade e, finalmente, das energias renováveis marinhas.

#### 7 – Portugal e os serviços globais

Portugal tem excelentes universidades e centros de I&D. Temos uma comunidade crescentemente formada e empreendedora. Temos boa infraestrutura digital. Com a pandemia, o digital ganhou preponderância e os países periféricos viram a sua excentricidade mitigada. Estamos no ponto ótimo para fazer valer as nossas ideias, a nossa criatividade... assim sejamos capazes de criar modelos de negócio escaláveis e “geograficamente agnósticos” que possam servir clientes no mundo inteiro.

Por fim, deixo algumas sugestões de alavancas que considero potenciais facilitadores e criadores de um ambiente de negócios estável e competitivo:

- Acelerar o esforço de desburocratização do estado, nomeadamente ambientes regulatórios claros, simples, estáveis e flexíveis (implementar algumas “regulatory sand boxes”, onde negócios e tecnologias emergentes possam ser testadas, sem morrer na burocracia)

- Políticas públicas de suporte à estratégia desenhadas para o médio/longo prazo, desacopladas dos ciclos políticos

- Aposta fortíssima na educação, atraindo também o talento internacional e aceleração da aposta no digital em toda a sociedade.

Não vai ser fácil, mas comecemos já hoje. Viva Portugal!



**João Nascimento** MBA 2007-2008 | MBA Hero 10 Years Career 2018

Administrador com o pelouro de Tecnologia, Vodafone Portugal

## Reinventar Portugal 2020- Telecomunicações como motor da digitalização e do futuro

---

**“E para esta remotização foi crucial a disponibilidade, a resiliência e a qualidade das redes móveis e fixas de telecomunicações de Portugal. Foram estas redes que permitiram estarmos todos em casa ligados às famílias, às escolas, às empresas. Centenas de profissionais do setor das telecomunicações trabalharam sem cessar para garantir que a sociedade civil, empresarial e o Estado continuavam ligados entre si.”**

A emergência de saúde pública relacionada com a doença COVID-19, qualificada pela Organização Mundial de Saúde como pandemia internacional no dia 11 de março de 2020, tornou isso ainda mais claro. Quando um dia olharmos para a cronologia dos eventos associados à pandemia de COVID-19 em Portugal, o dia 18 de março ficará marcado com o dia em que tudo mudou. Foi nesse dia que foi decretado o Estado de Emergência e, subsequentemente, o Governo decretou o que ficou conhecido como “confinamento”. Os estudantes ficaram em casa e começaram a ligar-se remotamente à escola, as empresas promoveram de forma massificada e acelerada o teletrabalho.

A sociedade foi “remotizada” de um dia para o outro, não por necessidades de negócio, mas por imperativos de sobrevivência da própria sociedade. E para esta remotização foi crucial a disponibilidade, a resiliência e a qualidade das redes móveis e fixas de telecomunicações de Portugal. Foram estas redes que permitiram estarmos todos em casa ligados às famílias, às escolas, às empresas. Centenas de profissionais do setor das telecomunicações trabalharam sem cessar para garantir que a sociedade civil, empresarial e o Estado continuavam ligados entre si.

É difícil, ao dia de hoje, perceber como será a vida depois da pandemia, ou pelo menos depois de percebermos como teremos de lidar com o vírus de forma a nos mantermos saudáveis e seguros. Qual será o “novo-normal” é a pergunta mais vezes feita e sobre a qual subsistem mais dúvidas do que pontos assentes. Uma certeza temos, porém: este período de pandemia deu-nos tempo e “objecto” para pensar, refletir e perceber que nada será como antes e que lições foram, entretanto, aprendidas.

Começa a ficar claro que o período que se tem vivido no contexto da pandemia COVID-19 veio antecipar um certo tipo de hábitos e comportamentos comprovadamente mais “digitais”, traduzindo-se numa aceleração para uma sociedade cada vez mais digital.

É inquestionável que as empresas, pequenas, médias ou grandes, terão que dar um salto tecnológico, assumindo como crucial a digitalização dos seus processos produtivos, logísticos e outros. Desta forma, por um lado, irão beneficiar definitivamente das vantagens das eficiências que daí resultam e, por outro, irão contribuir para a evolução da experiência digital dos seus clientes.

Esta aceleração digital vem também criar grandes oportunidades ao Estado, que perante atrasos sucessivos na completa digitalização do aparelho estatal vê agora uma oportunidade derradeira de saltar em frente e modernizar-se digitalmente, tornando-se mais eficiente e transparente. As áreas da Saúde, da Educação, da Mobilidade, da Justiça, apenas para frisar algumas, afiguram-se com um enorme potencial para a reinvenção de Portugal.

A pandemia tornou claro que as Telecomunicações são hoje, e serão no futuro, o motor da economia digital, sendo, por isso, importante uma aposta estratégica nas infraestruturas de comunicações futuras do país.

As telecomunicações são um dos pilares fundamentais das sociedades digitais e só com conectividade permanente, redes seguras e resilientes, com capacidade de transporte de avultados volumes de tráfego é que se consegue manter o país a funcionar remotamente, ligando escolas a estudantes, médicos a doentes, empresas a clientes, cidadãos ao Estado.

Também é claro que o crescimento deste setor da economia é suportado em investimento privado sendo, por isso, essencial e urgente um enquadramento político/regulatório claro, estável, previsível e incentivador a esse mesmo investimento nas redes do futuro.

É, assim, fundamental que o processo de lançamento do 5G, e em particular o processo de atribuição de espectro, esteja alinhado com os objetivos estratégicos nacionais, privilegie os investimentos que possam impulsionar verdadeiramente a economia nacional de uma forma sustentada e, ainda, que tenha em consideração a atual conjuntura nacional e europeia.

A tecnologia 5G suporta as redes móveis do futuro possuindo três características chave: a elevada capacidade de transporte de dados que se prevê que seja 100x mais rápida do que a rede atual de 4G; a possibilidade de interligar milhões de dispositivos dando vida ao conceito da “Internet das Coisas” onde tudo estará ligado a tudo; e, finalmente, conseguirá assegurar latências incrivelmente baixas por forma a poder suportar serviços críticos, como cirurgias remotas. Com estas três características combinadas, iremos ter as “ferramentas” para conseguirmos fazer a mais profunda revolução tecnológica dos últimos 50 anos.

Percebe-se assim a imperiosa necessidade de não falharmos como país neste processo do 5G. Tem de haver espectro suficiente para dar vida à promessa de 5G - idealmente 100MHz na faixa dos 3.6GHz e 10MHz na faixa dos 700MHz de forma a expandir a mancha de cobertura de 5G e podermos ligar os milhões de dispositivos. Qualquer constrangimento a estas duas condições anteriores, tornará o 5G “coxo” em Portugal.

A par disso, é necessário garantir que a digitalização da sociedade não acontece apenas nas cidades e no litoral, mas que se espalha pelo interior do país, pelo país rural e, naturalmente, pelas regiões autónomas dos Açores e da Madeira, condição necessária para a coesão do território, a qual deve ser vista como um imperativo nacional. Para que tal aconteça é crucial que operadores e Governo trabalhem lado a lado, criando as corretas condições e incentivos para que este desígnio seja alcançado.

A digitalização da Sociedade tem o grande mérito de tornar o país mais “plano”, no sentido de reduzir drasticamente a dependência do local físico/geográfico onde as pessoas se encontram e estamos perante um momento único para o fazer.

Mais uma vez, esta pandemia veio provar que tal é possível e, até, desejável. Permitiria, por exemplo, fixar a população fora dos centros urbanos, reduzindo a pressão demográfica nas cidades e dando uma nova vida ao interior. Para isso acontecer, é essencial garantir um compromisso nacional que permita que os mais vulneráveis não sejam deixados para trás, que todos possam contribuir igualmente para o desenvolvimento do país e que um futuro digital melhor seja acessível a toda a sociedade. Ou seja, apoiar ativamente a inclusão digital.

Esta crise veio evidenciar ainda mais a importância de Portugal estar dotado de redes de comunicações de qualidade e elevada capacidade, detidas por operadores sólidos e robustos capazes de atuar como agentes promotores da retoma económica por via do suporte à digitalização, massificando-se o teletrabalho, o ensino digital, a telemedicina, o e-commerce, promovendo-se a adoção e a utilização acelerada de ferramentas de videoconferência e de mecanismos de partilha de informação pelas diferentes camadas da população, assentes numa transformação digital absolutamente transversal a toda a sociedade portuguesa. E este, sim, acreditamos que passará a ser o “novo normal”.

Desta forma, reinventamos Portugal.



**João Nunes** MBA 2013

Engenheiro de Minas | Diretor de Operações

## Indústria mineira portuguesa - uma visão para o futuro

---

**“O objetivo deste plano estratégico para a indústria mineira é o de estabelecer uma direção clara e inequívoca, de maneira a potenciar o contributo desta indústria para a economia portuguesa e europeia, de forma sustentável e com a cooperação e compromisso de todos os interessados nesta atividade.”**

As matérias-primas são essenciais para o funcionamento sustentável das sociedades modernas. Estas são essenciais à vida, e estão presentes em praticamente tudo o que nos rodeia. São estas matérias-primas que alimentam as indústrias que processam, combinam e transformam dependendo do produto requerido. Esta importância crucial das matérias-primas, justifica inteiramente uma estratégia integrada para o aproveitamento dos recursos minerais.

A importância da existência desta estratégia, é reconhecida pela União Europeia que, em 2008, adotou a “The raw materials initiative – meeting our critical needs for growth and jobs in Europe”, que define uma estratégia integrada para as matérias-primas assente em três pilares:

1. Assegurar o acesso justo a matérias-primas provenientes de mercados globais;
2. Criar as condições necessárias para o fornecimento sustentável de matérias-primas dentro da UE;
3. Assegurar a eficiência de recursos e fornecimento de matérias-primas secundárias através de reciclagem.

O facto de não haver capacidade ou facilidade de acesso a certas matérias-primas representa um alto risco para a competitividade da indústria europeia.

Falando da realidade portuguesa, a contribuição da indústria em geral para o PIB português tem tido uma tendência negativa desde o final da década de 80, passando de valores em torno aos 20%, para valores em torno aos 12% na última década.

A importância da reativação da indústria em geral, e da indústria mineira em particular, é também realçada no recente documento “Visão Estratégica Para o Plano de Recuperação Económica de Portugal 2020-2030” elaborado por António Costa Silva. Neste documento, o autor reforça a importância económica e estratégica do aproveitamento dos recursos minerais, não só terrestres, mas também marinhos.

Em relação à visão para o futuro a curto, médio e longo prazo da indústria mineira, é importante que haja uma discussão de ideias para o setor mineiro. Esta discussão deverá culminar na elaboração de um plano estratégico, com medidas concretas, aplicáveis e o mais consensuais possível.

O objetivo deste plano estratégico para a indústria mineira é o de estabelecer uma direção clara e inequívoca, de maneira a potenciar o contributo desta indústria para a economia portuguesa e europeia, de forma sustentável e com a cooperação e compromisso de todos os interessados nesta atividade.

Creio ser um objetivo bastante conservador o de aumentar o contributo desta indústria dos 0,31% do PIB de 2017 para 1% do PIB nos próximos 5 anos. Este aumento representa um valor adicional de ~1.500M€ anuais.

Ao contrário do objetivo de crescimento da indústria, o objetivo temporal de 5 anos é bastante ambicioso tendo em conta que o tempo necessário para realizar as atividades do ciclo de uma empresa mineira é considerável. No entanto, o país não pode continuar estagnado, correndo o risco de perder oportunidades únicas que se nos apresentam agora, tais como o fornecimento de componentes para a eletrificação de veículos ou para equipamentos de energias renováveis.

Também é importante aproveitar os preços atuais de vários metais que, após uma queda abrupta durante o pico da atual pandemia de Covid-19, estão já em valores consideravelmente superiores aos que se verificavam no final de 2019.

É importante implementar de imediato certas medidas que criem as bases para este plano estratégico. Estas medidas deverão estar alinhadas com os objetivos específicos do futuro plano estratégico para o setor mineiro.

Deverão ser medidas que catalisem a cooperação entre as partes interessadas neste tipo de projetos, que adaptem a percepção que a sociedade tem em relação à indústria mineira, que aumentem a eficiência da regulação do setor, e que otimizem a promoção do aproveitamento sustentável dos recursos minerais do país.

Como notas finais, gostava de realçar a importância de desvendar o “mistério” que é a indústria mineira para a generalidade da sociedade e o porquê da sua crucial importância. Os benefícios económicos e sociais que advêm da indústria serão maximizados se houver aceitação da indústria mineira com óbvias exigências de que o aproveitamento dos recursos minerais seja feito de maneira sustentável.

Os recentes artigos de opinião, peças jornalísticas e debates que têm marcado presença na comunicação social acerca da potencial exploração do lítio, vieram comprovar (a quem tinha dúvidas) que existe um desconhecimento quase generalizado sobre esta indústria, sobre os standards de segurança, ambientais, sociais e operacionais utilizados, bem como sobre os impactos reais (positivos e negativos) que uma operação mineira tem numa região ou no país.

Infelizmente, este desconhecimento não abranda a ânsia que muita gente tem de opinar sobre estes assuntos. Se a isto adicionarmos o fenómeno das redes sociais, o caos informativo instala-se, sendo virtualmente impossível a alguém com vontade de saber mais sobre esta indústria cumprir esse objetivo.

No entanto, não atribuo a responsabilidade da desinformação a estes “mineiros de bancada”. Considero natural que, quando não há um canal de informação fidedigna emitida pelos especialistas do setor, as pessoas interessadas viram-se para os canais que estejam disponíveis, estes geralmente com mensagens bastante negativas.

Na minha opinião, caberia às empresas mineiras e ao estado português, o desenvolvimento e promoção destes canais de informação. Existe, da parte destes verdadeiros especialistas da indústria mineira, uma falta de proatividade gritante no que toca iniciativas para mudar a imagem do setor. Em geral, existe uma atitude reativa por parte das empresas e do próprio estado. Quando assim é, a mensagem que é passada por parte destes é sempre menos eficiente.

Enquanto não houver esta mudança de atitude por parte de todas as partes interessadas, a população em geral vai ter uma rejeição imediata sempre que se vir confrontada com uma potencial operação mineira na sua região – privilegiando a hipocrisia (assumida ou por ignorância) do “not in my back yard”.



**João Talone** MBA 1983

General Partner, Magnum Capital

## Estratégia com Execução e uma liderança adequada para o futuro de Portugal

---

**“Uma boa execução implica conhecer o ponto de partida; definir os pontos de chegada, timing e etapas intermédias, para feedback e correcção da acção; e montar a “máquina” que vai executar, com os talentos adequados, um modelo de governo simples e transparente, e uma liderança adequada e preparada para medir e correr os riscos necessários.”**

Sou dos que não acredita que a Pandemia, pela sua profundidade e a sua transversalidade global, cria uma oportunidade única para criar um Homem Novo e, consequentemente, um “Mundo Novo”. Isso não existe! Acredito em algumas mudanças no comportamento, motivadas por novos hábitos, como: a busca pela simplicidade; a valorização de uma interacção cooperativa mais feliz e menos competitiva; ou o privilégio do contacto com a Natureza e o disfrutar das suas dádivas.

O impacto nos agentes económicos, existirá e deverá ser ponderado, mas não de forma a justificar o privilégio de uma estratégia de renovação, face á estratégia, menos “sexy” mas mais urgente, de reabilitação!

A minha experiência no terreno mostra-me que uma boa Estratégia com uma ineficiente execução é inútil e eventualmente negativa. Uma adequada Execução tem um ponto de partida, um ponto de chegada, e uma operação.

### A Execução

Essencialmente ficámos esmagados com a dimensão das ajudas Comunitárias que “foram aprovadas” e ouvimos o clamor da “ultima oportunidade” de colocar Portugal na vanguarda Europeia, se visionarmos e aprovarmos a Estratégia certa. Aonde não estamos a par é na capacidade de Execução. Quem executa? A Administração Pública? O Sector Privado? Os Consultores? As Universidades?

Uma boa execução implica conhecer o ponto de partida; definir os pontos de chegada, timing e etapas intermédias, para feedback e correcção da acção; e montar a “máquina” que vai executar, com os talentos adequados, um modelo de governo simples e transparente, e uma liderança adequada e preparada para medir e correr os riscos necessários.

Em paralelo temos que ter muito claros os horizontes e as medidas, as equipas e os objectivos que as enquadram (obviamente distintos). À partida definiria 4 horizontes:

1. O que estamos a viver, consequência do confinamento, em que os lay-off e as linhas Covid e as moratórias, supunham preservar o aparelho produtivo.

2. O que se segue e poderá durar 6 a 9 meses (até acabarem as moratórias e entrarem as 1as disponibilizações de Fundos da EU) terá três prioridades/objectivos:

- Avaliar os danos;
- Estabelecer e pôr no terreno a rede de apoio social às vítimas;
- Ter previstos e disponibilizar de imediato os apoios financeiros às empresas que sobrevivem, tendo consciência que na maioria dos casos o seu perfil de risco não é compatível com a grelha de avaliação dos Bancos e que as garantias do Estado terão que colmatar essas falhas em condições de maturidade e custo compatíveis.

3. Cujo início deverá coincidir com o fim das moratórias e a chegada de Fundos da EU, e se desenvolverá até ao fim do ciclo:

- Quais os projectos (empresas e incentivos) que devemos apoiar (e como) para expandir e/ou transformar;
- Atracção para Portugal de parte da cadeia de valor resultante da reestruturação das grandes empresas internacionais;
- Posta em prática de um plano de recuperação/normalização social, que não deixe ninguém de fora, mas privilegie as acções dinâmicas (educação; requalificação; estágios; especialização; rede de cuidados primários e secundários) em detrimento dos subsídios à inactividade.
- Arranque dos projectos estruturantes.

4. Muito sobreposto com o 3o, deveria ter duas prioridades:

- No terreno dos projectos estratégicos e transformacionais (assumindo que estão seleccionados).
- Colocação de dados de monitorização de todo o plano, em todas as fases, por entidade independente, feedback, análise de desvios, e planos correctivos.

## A Estratégia

A reflexão “Visão Estratégica para o Plano de Recuperação Económica” elaborado pelo Prof. Antonio Costa e Silva, é um documento valioso, que na minha opinião lança desafios arrumados por “10 eixos estratégicos” por ele seleccionados. Arrisco seleccionar e comentar algumas dessas ideias:

(i) A Educação/qualificação/requalificação é sem dúvida a primeira prioridade. Não sugiro uma revolução na Educação, mas um “Plano de intervenção para a Modernização”, que intersecte os vários níveis e especialidades com medidas concretas, possíveis de pôr em prática em meses e desenhados por especialistas pragmáticos, que seguramente temos.

(ii) A investigação e inovação estão intimamente ligados ao tema anterior, e transcrevo esta análise de ACS: “...O país tem hoje um sistema científico equipado, Centros Tecnológicos e de Investigação de primeiro plano, investigadores reconhecidos e empresas de ponta em muitas áreas-chave. O que falta é um programa de investimento direccionado para o apoio à I&D e à transferência da investigação para produtos competitivos, consolidando um cluster num sector pujante da economia. É evidente que é preciso continuar a apostar na educação e formação de investigadores, para alimentar o crescimento deste setor, mas trata-se agora de aproveitar esta janela de oportunidade para dar um salto industrial que pode ser um elemento transformador da economia”. Há que desenhar rapidamente esse programa de investimento e executar.

(iii) Nas fileiras tradicionais: Portugal tem quase sempre tido sucesso na modernização deste tema, desenvolvendo planos específicos para subir na cadeia de valor e, agora, apostando no Mundo Digital e na descarbonização. Falo do têxtil, do calçado, da metalomecânica, da floresta, do papel, no vinho, na agroindústria, nos frescos e outros. Lancemos um desafio às associações e principais empresários de cada área para em poucos meses e com o apoio do Ministério da Economia apresentar um plano específico de “Investimento para a Modernização”, com calendários de execução realistas e apertados.

(iv) O tema das infraestruturas está muito bem desenvolvido no documento ACS e sabemos todos que é uma das preferidas pelo Conselho Europeu. Aqui a nossa situação geográfica dá-nos vantagens ao nível dos Portos, Ferrovias, Centros logísticos e Zonas francas. Sobre o Aeroporto de Lisboa: porque não aproveitar para visitar de forma objectiva e limitada no tempo, a decisão Montijo+Portela vs Alcochete. A decisão Portela+1 foi então anunciada como a única compatível com a não interrupção da expansão do Turismo. Não teremos mais tempo agora?

(v) Na Energia, Portugal atingiu importantes resultados com a aposta nas renováveis (água, vento e sol). Para se otimizar essa modelização, é necessário que o “Investimento mínimo tecnicamente viável” tenha suficiente granularidade. Tudo o que seja “repower e overpower” no eólico, e extensão no Solar, deve ser incentivado. Quanto ao Hidrogénio, não me sinto habilitado tecnicamente para me pronunciar. Em contrapartida, o Lítio, salvaguardadas as consequências ambientais, parece ser um projecto fundamental, apostando na miniaturização das baterias, e sendo um recurso endógeno do País.

(vi) A Mobilidade elétrica deverá ter um plano praticamente pronto a apresentar, com um nível de know-how já apreciável. Certamente que questões importantes e prioritárias não foram aqui elencadas; mas estas as mais sensíveis para mim e constituem já um volume de trabalho, que a ser executado nos próximos 3 anos, daria um fantástico impulso ao País!



**Luís Barreto Xavier** MBA 2010

Executive Director, Julius Baer

## Portugal: Falta a este país formação

---

**“Assim, e antes de mais, os portugueses precisam de saber o que querem: Não temos de ser iguais a ninguém, mas também não temos de ser originais em tudo, bastando muitas vezes olhar para o que os outros fazem bem, e, por que não, copiá-los.”**

Encaremos a realidade como ela é: Portugal não está bem há 20 anos. Depois do salto económico pós-adesão à União Europeia, Portugal arrasta-se, os seus recém-formados fogem para o estrangeiro à primeira oportunidade, e todas as soluções parecem redundar em mais investimento público e mais dívida. A ausência de uma estratégia para o crescimento é evidente: Nem os partidos do arco da governação conseguem ter uma plataforma de entendimento para o longo prazo. Para cada proposta de um quadrante, junta-se logo um coro de críticas dos mais diversos sectores. Nenhuma solução parece ser consensual. E este é talvez o principal problema do país. Falta um entendimento base entre a vasta maioria da população e respectivos partidos com representação na assembleia para um pacto de crescimento sustentado no longo prazo.

Assim, e antes de mais, os portugueses precisam de saber o que querem: Não temos de ser iguais a ninguém, mas também não temos de ser originais em tudo, bastando muitas vezes olhar para o que os outros fazem bem, e, por que não, copiá-los.

Nunca seremos Espanha ou Alemanha em termos de dimensão, seja pelo tamanho do território, recursos naturais ou tamanho da população. Mas devíamos almejar chegar perto do nível de rendimento de uma Suíça ou uma Singapura, Irlanda ou Suécia. E em nenhum destes exemplos temos tantas pessoas infelizes ou níveis de desigualdade tão elevados como no nosso país. Em Portugal (preços constantes) o salário médio mensal subiu de 834 euros em 1998 para 941 euros em 2018 (Pordata). Pouco mais de 12% em 20 anos. O salário médio mensal na Irlanda em 2000 era de 3073 euros. Em 2019 foi de 4133 euros. Um crescimento de 37% (OCDE, preços constantes). Em 20 anos, um trabalhador irlandês ganha em média 4 vezes mais do que o trabalhador português. Não devíamos estar a enviar missões de estudo à Irlanda todos os meses para saber como eles fazem? Com um pouco de humildade pode ser que consigamos aprender algo.

Um dos primeiros passos para o país alcançar o seu potencial é reconhecer onde não fazemos bem. Aquele discurso de que “somos os melhores do Mundo” ou temos o “melhor do Mundo” não serve a ninguém, e não põe o jantar na mesa dos que mais precisam. Temos de encarar de frente onde na verdade não somos “os melhores do Mundo” mas sim, dos “mais fracos no Mundo”. Se atalharmos as nossas fraquezas, então estaremos em média, francamente melhor. Para pensarmos numa estratégia de crescimento, temos de partir de dados concretos.

O World Economic Forum Global Competitiveness Ranking é um ponto de partida para analisarmos a situação competitiva do país: Portugal está em 34º lugar, e olhando para países com dimensão equivalente em termos de população e dimensão territorial, mais um vez encontramos países como Singapura (1º), Suíça (5º), Suécia (8º) ou Irlanda (24º) em melhor situação. Se analisarmos o relatório de 2019, podemos ver uma clara correlação entre competitividade e rendimento. Os primeiros 10 países neste Ranking têm todos um PIB per capita em paridade de poder de compra (PPP) médio de 62 mil USD (Portugal tem, em 2019 um PIB per capita em PPP de 34 mil USD).

Este ranking pondera diversos factores, sendo um deles a qualidade do Capital Humano de um país, e é nesse parâmetro que me quero focar, pois ele é não só essencial para o bem-estar dos Portugueses, como é dos poucos sectores onde dependemos única e exclusivamente das nossas decisões. O outro, seria o quadro institucional e a justiça.



Um bom exemplo da falta de visão estratégica para o sector da Educação e Formação é o facto de termos um ensino superior reconhecidamente de boa qualidade, de tal forma que muitos recém-licenciados de várias áreas (engenharia, medicina, enfermagem, economia e gestão entre outras) conseguem imediatamente emprego noutros países (a ganhar mais). Formamos bem os nossos licenciados, para outros usufruírem do nosso investimento. Os vários intervenientes na sociedade têm de ser chamados e ouvidos neste processo: As Universidades, as Empresas e o Governo em conjunto são responsáveis em delinear uma estratégia para a integração e desenvolvimento contínuo dos recém-licenciados e restantes trabalhadores. Se não o fizerem, o país continuará a produzir recursos que não são aproveitados, e continuará a carecer de outros que continuarão a não existir. Formamos bem no início, e depois não apostamos nas pessoas.

Não é pois de estranhar que no item Capital Humano, Portugal não esteja bem: o seu ranking (43º) é claramente abaixo da média dos países desenvolvidos.

Olhando para o exemplo da Suécia: A força de trabalho Sueca está em constante adaptação com constante investimento na sua formação (10º lugar) vs Portugal (62º). Um trabalhador sueco despedido e substituído por uma máquina é rapidamente absorvido pelo mercado de trabalho pois existem bolsas de formação patrocinadas tanto pelas empresas como pelos sindicatos para que esse trabalhador possa adquirir competências necessárias no mercado de trabalho. Em vez de usarmos o investimento público em (mais) infra-estruturas, o investimento público que deveria ser consensual é o investimento na formação dos nossos trabalhadores, seja no sector público ou no sector privado, criando os mecanismos e incentivos para que todos os agentes económicos queiram participar neste processo.

Conseguindo solucionar a equação do treino nas competências necessárias, é depois necessário o mercado de trabalho ter alguma flexibilidade. O facto é que Portugal está em 121º entre 141 países no item "hiring and firing practices". A mobilidade do factor trabalho também não está melhor: 120º no ranking. Sejam honestos, isto é muito mau. Ou seja, até podemos ter os trabalhadores mais bem treinados do Mundo, mas se não existirem incentivos para as empresas contratarem (e despedirem), nunca teremos um mercado de trabalho líquido e competitivo. Com competição pelos trabalhadores, teremos melhores salários.

Com melhores salários, teremos maior poder de compra, com todas as consequências positivas para o bem-estar dos Portugueses. Até a Suécia, conhecida pela sua ampla rede de protecção social, está melhor que nós (98º) neste parâmetro.

Assim, porque não investir nas pessoas, o nosso maior recurso natural? Se não apostarmos nele, o lento declínio da população será cada vez menos lento, pois os mais jovens continuarão a procurar um país que lhes dê um futuro, futuro esse que as gerações dos últimos 20 anos não tiveram até agora.



**Luís Rainho** MBA 2008-2010

Economist - Anti Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism, CMVM

## A transparência e o debate para a utilização de fundos públicos

---

**“Sustentabilidade é um dos termos que carece de integração no nosso léxico. Tecnologias como a Building Information Model, assente em tecnologia DLT (Distributed Ledger Technology ou Blockchain) são especialmente relevantes em projetos de grande dimensão – de iniciativa pública ou privada, com ganhos na gestão do projeto e impacto positivo no retorno esperado, ao longo da sua vida útil.”**

Um estudo do Banco de Portugal de outubro de 2019<sup>1</sup>, aponta para a estagnação da convergência do PIB per capita da economia portuguesa face à média dos 28 Estados-membros da União Europeia, desde meados dos anos 90. Apesar de alguma recuperação nos anos mais recentes – e após os fatores corretivos da crise das dívidas soberanas, subsistem fragilidades de natureza estrutural que contribuem adversamente para a produtividade, tais como a ineficiência do sistema judicial, reduzida dimensão das empresas, fraca qualidade da gestão empresarial e reduzido investimento em inovação, entre outros.

Aos fatores estruturais, veio juntar-se uma crise conjuntural decorrente da pandemia provocada pelo SARS-COV-2, com uma contração do PIB nacional, no 2º trimestre de 2020, de 16,5%, em termos homólogos, superior aos 15% verificados na média da UE, em prejuízo da convergência.

A contração abrupta e simultânea da Oferta e da Procura, decorrente do confinamento e restrições à mobilidade intra e internacional, motivaram a intervenção precoce do Estado no apoio à tesouraria das empresas, diferimento do cumprimento das obrigações fiscais, bem como a subsídio de layoff e apoio ao desemprego, numa tentativa de preservação da cadeia económica.

Prepondera o reduzido investimento na qualificação das pessoas, apesar do crescimento do peso da formação profissional na utilização dos sucessivos quadros comunitários de apoio da EU. Carece o tecido empresarial de profissionais com qualificações específicas e relevantes ao processo de diferenciação e internacionalização das empresas. Às associações setoriais e universidades, caberá decidir, de entre os casos de sucesso nacionais, quais as valências prioritárias, por oposição à consolidação de competências genéricas.

O investimento da iniciativa privada em Inovação, aliada à produção de conhecimento na academia com orientação para o mercado, são fatores cruciais ao crescimento económico e à regeneração dos negócios. A promoção destes fatores não depende necessariamente da iniciativa central, mas da necessidade de sobrevivência de empresas e universidades.

Sobre a utilização de fundos públicos, a transparência e o debate público têm de ser requisitos prévios.

Tome-se a recém-publicada visão estratégica para 2020-30 e o conjunto de medidas idealizadas. A participação no processo de decisão e no escrutínio – dos cidadãos e empresas, da academia, dos interesses locais, regionais e nacionais é requisito da maturidade democrática, cabendo ao Estado a prestação de informação, identificação dos benefícios de cada alternativa e fundamentação da decisão, durante a implementação e na verificação da concretização desses benefícios.

A modernização da Administração Pública, jargão que designa a prestação de serviços públicos através da Internet,

encontra-se num impasse. As exigências dos tempos que se apresentam, requerem que o Estado se consiga munir de técnicos competentes e gestores intermédios, bem como de especialistas e de centros de produção e retenção de conhecimento.

Infraestruturas de referência, capacitadoras da competitividade económica, são essenciais para a atração do Investimento Direto Estrangeiro e para a transferência tecnológica. A opção pelo investimento em obras públicas de grande dimensão deve ser acompanhada pela partilha de riscos entre os agentes económicos e incorporando as lições do passado, em que a posição de um Estado sem competências técnicas para negociar, conduziu a situações fortemente lesivas da sociedade portuguesa e detrimenais da Democracia.

O conceito de Alliance Contracting (ou Integrated Project Delivery) permite partilha de riscos, decisão por unanimidade dos stakeholders, sem litigância e inclusão de todos os participantes do projeto, desde a génese do projeto, tomada de decisão com base na vida útil e sustentabilidade do projeto, reduzindo encargos de manutenção.

Sustentabilidade é um dos termos que carece de integração no nosso léxico. Tecnologias como a Building Information Model, assente em tecnologia DLT (Distributed Ledger Technology ou Blockchain) são especialmente relevantes em projetos de grande dimensão – de iniciativa pública ou privada, com ganhos na gestão do projeto e impacto positivo no retorno esperado, ao longo da sua vida útil.

Uma palavra para a Justiça em Portugal – um sistema capaz de julgar de forma célere a litigância entre privados e que consiga prevenir e combater a corrupção e o branqueamento de capitais é fulcral à atração de capitais estrangeiros, reduzindo a incerteza dos investidores. Para isso, carece este setor de juízos (e juizes) especializados e de um Ministério Público dotado de meios para o combate à criminalidade financeira e tecnológica.

Mais do que o investimento A ou B, será da participação cívica, do debate aberto e fundamentado sobre as opções de desenvolvimento e alternativas de investimento, assim como da boa execução e do escrutínio dos mesmos, que resultarão benefícios sociais e económicos para Portugal.



**Luís Paulo Salvado** MBA 1993-1995

Chairman, Novabase

## Que visão estratégica para Portugal?

---

**“Não acredito que existam setores prioritários ou predestinados para investirmos. O que devemos fazer é reforçar a aposta naqueles onde já provámos que podemos ter sucesso, criando neles o maior valor acrescentado possível. Só assim conseguiremos aumentar os nossos níveis de riqueza para, posteriormente, ambicionarmos distribuí-la de forma a criarmos uma sociedade mais justa.”**

Sou cético em relação às “visões estratégicas” para os países. Mesmo nas empresas, as estratégias que se têm revelado mais eficazes são as emergentes, aquelas que vão sendo construídas ao longo do caminho, aproveitando oportunidades e superando os obstáculos que surgem inesperadamente. A incerteza é cada vez maior e isso não vai mudar, como esta pandemia nos veio lembrar.

Mas, então, não devemos fazer nada? Deixamos cada um seguir o seu rumo sem nenhuma orientação “inspiradora”? Não, pelo contrário. Podemos e devemos fazer muito, tendo consciência que o resultado poderá ser bastante diferente daquele que antecipámos. Por isso, prefiro reformular a questão para “Como utilizar as nossas capacidades e recursos para um desenvolvimento mais justo e sustentado de Portugal?”. As intervenções que acredito serem as mais eficazes não derivam de um ideal para o país, mas sim em nos capacitarmos melhor para o futuro e em eliminarmos as barreiras que nos têm impedido de progredir.

- Aprender a aprender nos novos oceanos da informação

A competência mais decisiva é, de longe, a qualificação média dos portugueses. Apesar dos bons progressos que fizemos nas últimas décadas, mantemo-nos, neste domínio, na cauda da Europa, espaço onde competimos e nos serve de referência.

A globalização e digitalização da economia agravarão ainda mais esta desvantagem. Tudo deveria ser feito para reinventar o sistema de ensino e de formação profissional, pensados numa lógica industrial. É um enorme desafio para grande parte dos países, poderá ser uma oportunidade para nós.

A aprendizagem para o mundo atual e futuro impõe-nos um paradigma diferente, quer no que diz respeito aos métodos e modelos usados, quer no que toca aos conteúdos e competências a desenvolver. “Disrupting Class”, de Clayton Christensen, e “Creative Schools”, de Sir Ken Robinson, ilustram bem a profunda transformação a fazer, tal como os vários relatórios do Fórum Económico Mundial sobre “Education 4.0”. Uma forte aposta no desenvolvimento da criatividade (sim, pode ser ensinada), o reforço das competências da aprendizagem – aprender a aprender melhor – e a capacidade de as utilizarmos ao longo de toda a nossa vida produtiva, são elementos essenciais nesta mudança.

- O “como” será mais importante do que “quais”

Não acredito que existam setores prioritários ou predestinados para investirmos. O que devemos fazer é reforçar a aposta naqueles onde já provámos que podemos ter sucesso, criando neles o maior valor acrescentado possível. Só assim conseguiremos aumentar os nossos níveis de riqueza para, posteriormente, ambicionarmos distribuí-la de forma a criarmos uma sociedade mais justa.

Para exemplificar falarei do Turismo, setor que muito pode contribuir para as exportações e para a criação de emprego.

Esta crise dá-nos a oportunidade – diria mesmo a obrigação – de apoiarmos a reconstrução de um sector que pode vir a ter um papel ainda mais relevante na economia. Mas, para que isso aconteça, teremos de evoluir do atual posicionamento médio-baixo no mercado internacional para uma proposta de valor mais sofisticada, atraindo uma clientela com maior poder aquisitivo e que procura sobretudo bens de experiência e culturais (uma sinergia bem-vinda, potenciando adicionalmente os meios para uma renovação nesta última área). As boas notícias é que já temos vários dos ingredientes importantes – o clima, a segurança, a qualidade das infraestruturas, a hospitalidade, a gastronomia, etc. – mas falta-nos um componente crítico: um serviço consistente de elevada qualidade que proporcione a tal experiência diferenciadora. Isto remete-nos para o tópico anterior, exigindo um fortíssimo investimento em formação profissional.

O que pode e deve melhorar?

Muita coisa, mas destaco duas: uma Administração Pública mais ágil, competente e motivada e uma atitude de maior cooperação entre nós, sobretudo quando precisamos de agregar esforços para melhorarmos a nossa posição competitiva.

Apesar dos investimentos que têm sido feitos nos serviços públicos, estes continuam a não responder adequadamente às necessidades e expectativas dos cidadãos e agentes económicos. Há que aprofundar a digitalização em curso – que está ainda “à superfície” – e requalificar e motivar os seus quadros. A reforma de que se fala há décadas não deve esperar mais tempo.

Haverá coragem política para a fazer?

Historicamente, sempre que precisamos da força coletiva de várias entidades – seja na esfera privada das empresas, seja em combinação com o setor público – temos ficado claramente aquém do que outros países conseguem. Há quem atribua isso à inveja (que dizem) que nos caracteriza. Não sei se a razão é esta, mas isso penaliza-nos bastante. Poderá explicar também, pelo menos parcialmente, porque temos tão poucas multinacionais com projeção global. Não tendo soluções mágicas para anunciar, deixo um ditado africano que deveria inspirar-nos: “se queres ir depressa vai sozinho, se queres ir longe vai acompanhado”.



**Mariana Coimbra** MBA 2015

Managing Director Portugal, Spain & Belgium, TDGI  
- Grupo Teixeira Duarte

## O Facility Management como potenciador da economia portuguesa

---

**“O FM poderá assim ter uma significativa contribuição para a economia portuguesa porque apesar de não se afigurar como um sector estratégico para o país, poderá desempenhar um papel fundamental na generalidade das organizações, públicas e privadas, e ser um importante enabler de inovação e eficiência.”**

O sector do Facility Management (FM) vale cerca de \$180 mil milhões nos EUA e \$135 mil milhões na Europa, estimando-se um crescimento mundial anual na ordem dos 2,2 % até 2025.

Em Portugal estima-se que a faturação das empresas do sector possa valer perto de 3 mil milhões e que o sector empregue cerca de 80 mil pessoas.

Se antes o FM estava dedicado à otimização de custos/ eficiência, hoje o sector tem uma importância estratégica, sendo essencial na cadeia de valor das organizações, que procuram serviços de elevado valor acrescentado relacionados com tecnologia, produtividade e sustentabilidade.

Portugal tem um *know-how* na área do FM superior à sua implementação no mercado português, podendo posicionar-se não só como potenciador da economia nacional nas organizações (privadas e públicas), mas também como exportador de serviços especializados nessa área.

### A contribuição do FM para as “novas formas de trabalhar”

As alterações geracionais, a evolução tecnológica e a globalização vieram revolucionar as organizações e trazer novos desafios e oportunidades à gestão dos edifícios e dos espaços de trabalho.

As novas gerações valorizam fortemente o *work-life balance*, estando em contrapartida mais disponíveis para abdicar da estabilidade laboral. Os espaços de trabalho tiveram assim de se transformar e são hoje uma ferramenta essencial na atração e retenção de talento, sendo também importantes na transmissão da cultura, imagem e proposta de valor das organizações. O *employee experience* é hoje uma preocupação.

Assiste-se igualmente a uma convergência entre as necessidades das novas gerações e a evolução tecnológica, o que veio despoletar novos métodos e formas de trabalhar, como o trabalho remoto, o *coworking* e a mobilidade.

A atual pandemia da COVID19, veio impulsionar ainda mais estas tendências.

O FM passou assim a ser mais estratégico nas organizações, mais próximo dos negócios *core*, e com *standards* de serviço mais elevados e mais abrangentes.

### O FM como motor das novas tecnologias

A evolução tecnológica tem revolucionado nos últimos anos um conjunto de indústrias. As grandes ferramentas e conceitos de que hoje se falam - inteligência artificial, *machine learning*, realidade aumentada/ virtual, *IoT (Internet of Things)* e Big Data - abrem inúmeras oportunidades ao FM.

Estas ferramentas permitem revolucionar a conceção e a gestão das instalações em áreas tão diversas como a funcionalidade e adequabilidade dos espaços, a manutenção e intervenções técnicas, a limpeza e segurança, a gestão da energia e a sustentabilidade.

Veja-se apenas como exemplos:

- A realidade virtual (e ferramentas BIM – *Building Information Modeling*) permitem uma visualização e integração dos espaços e instalações na fase de desenvolvimento, potenciando uma maior adequabilidade e integração das soluções e melhores decisões;
- A inteligência artificial e a *machine learning* (Indústria 4.0) potenciam a manutenção preditiva, possibilitando uma

melhor performance técnica e económica das instalações e com elevados padrões de conforto e de consumo de energia;

- A realidade aumentada permite ampliar a capacidade, eficiência e eficácia dos trabalhadores, sobrepondo em tempo real a realidade “no terreno” com layers de informação de manutenção e sensorização, vindo ainda potenciar o apoio remoto de técnicos especialistas;

O sector deve saber identificar as oportunidades, desenvolvê-las e integrá-las na prestação de serviço, criando novas cadeias de valor às organizações.

### **O potencial do FM em Portugal**

O FM em Portugal pode e deve ter um papel fundamental no desenvolvimento e implementação das novas tecnologias. O sector tem vivido uma dificuldade grande na contratação de mão-de-obra “de terreno”, como técnicos de manutenção, o que torna importante a adoção de soluções tecnológicas que a médio/ longo-prazo possam colmatar esta falta de mão-de-obra.

Em contraponto, o país dispõe de uma capacidade de engenharia de grande qualidade técnica, reconhecida internacionalmente, a que se junta um clima de inovação com o aparecimento de diversas startups tecnológicas, nacionais e estrangeiras, potenciando parcerias para o desenvolvimento mais rápido de soluções inovadoras.

O sector do FM em Portugal tem assim reunidas as condições para contribuir fortemente para as mudanças em curso nas organizações, podendo ser um driver no desenvolvimento e implementação das melhores soluções na área dos edifícios e instalações técnicas, e no desenvolvimento de espaços mais colaborativos e mais flexíveis.

Um sector de FM forte, ágil e inovador em Portugal dará um contributo importante para a competitividade e atratividade de Portugal.

### **O FM como exportador de serviços de elevado valor**

O desenvolvimento do FM em Portugal permite também perspetivar uma capacidade exportadora, tirando partido de algumas características:

- Existe já um *know-how* significativo e alguma experiência de internacionalização;
- O país tem mão-de-obra altamente qualificada, em particular engenheiros;
- Os seus custos são muito competitivos face à generalidade dos países europeus;
- As atuais ferramentas tecnológicas e as novas formas de trabalhar permitem fazer a conceção das soluções e a gestão das intervenções técnicas à distância;

Assim, o *know-how* e a engenharia portuguesa do FM pode consubstanciar-se como um negócio de exportação de serviços em si mesmo, estando o “cérebro” em Portugal e as operações no estrangeiro.

### **FM no caso particular do património do Estado**

O Estado tem à sua responsabilidade entre 12.000 e 32.000 edifícios, consoante as fontes e, segundo auditorias recentes, há um enorme potencial de melhoria na gestão destas instalações.

São as empresas que têm o FM como core business e que operam num mercado concorrencial, que melhor poderão assegurar a eficiência dos recursos, fruto do seu *know-how* e capacidade de inovação.

No entanto, o contributo do sector não tem sido significativo na gestão das instalações públicas em consequência de características particulares, frequentes nos concursos públicos, nomeadamente:

- Os concursos têm prazos de execução demasiado curtos, não permitindo intervenções estratégicas (a médio/ longo prazo);
- De um modo geral são mono-serviço, não aproveitando as vantagens de uma perspetiva integradora do FM;
- Os critérios de adjudicação são essencialmente focados no preço e menos na performance global do serviço;
- As condições comerciais, em particular os prazos de pagamento, são pouco atrativos;

Corrigindo questões desta natureza – essencialmente com uma gestão mais abrangente e de mais longo-prazo – ter-se-ia melhores e mais eficientes instalações públicas, com a vantagem adicional de uma maior produtividade dos serviços públicos.

O FM poderá assim ter uma significativa contribuição para a economia portuguesa porque apesar de não se afigurar como um sector estratégico para o país, poderá desempenhar um papel fundamental na generalidade das organizações, públicas e privadas, e ser um importante enabler de inovação e eficiência.



**Paulo Andrez** MBA 1996-1997

Business Angel e Presidente Toys R US Iberia Holdings

## Oito propostas para Reimaginar Portugal Empreendedor

---

**“Precisamos de um estado ágil que se foque na regulação dos mercados e utilize o dinheiro que aí vem na otimização e redução de risco no ecossistema empreendedor nacional. Um estado que se foque no COMO utilizar o dinheiro eficazmente e não tanto A QUEM.”**

Todos os governos querem mais inovação, mais investidores, mais empresas, mais emprego. Mas será que verdadeiramente compreendem a razão porque os bancos não emprestam dinheiro e os investidores não investem em muitas start-ups? Penso que não.

Aos governantes deste país, recomendo a leitura do estudo “Why Business Angels do Not Invest?” da EBAN.

As conclusões são simples. Os investidores não investem em start-ups não porque estas não têm potencial (apenas 7% dos casos) mas sim porque elas apresentam riscos ao nível de mercado, legal, financeiro, operacional e das suas equipas, o que levam à insolvência a maioria das start-ups.

Mas em Portugal temos poupança ou pessoas com capacidade para investir em empresas inovadoras? E temos empreendedores com talento?

A resposta é muito simples: temos dinheiro e talento em Portugal.

Muito do dinheiro que está disponível no ecossistema empreendedor advém de programas de coinvestimento geridos (e bem) pela PME Investimentos (ou IFD). Em 2009 foram o atual ministro Nelson de Souza na Presidência do Compete e Luis Costa (Pres. do IAPMEI), que contra a máquina burocrática em Portugal e muitos velhos do Restelo, tiveram a ousadia de lançar o programa de coinvestimento com business angels, que deu origem a dezenas de empresas de sucesso e a muitas sociedades de capital de risco.

Mas se temos talento e dinheiro, o que falta então para termos um ecossistema vibrante em Portugal?

Na minha opinião, precisamos de um estado ágil que se foque na regulação dos mercados e utilize o dinheiro que aí vem na otimização e redução de risco no ecossistema empreendedor nacional. Um estado que se foque no COMO utilizar o dinheiro eficazmente e não tanto A QUEM.

Reimaginando Portugal mais empreendedor e mais inovador, teremos:

### 1. Centros de investigação de facto inseridos no ecossistema empreendedor

Muitos dos centros de investigação, universidades, etc. recebem verbas avultadas de fundos públicos. Porque é que estas entidades não apoiam através de pareceres de viabilidade tecnológica, as muitas inovações que as start-ups pretendem trazer para o mercado?

Esta medida ajudaria muitas empresas a obter financiamento por si próprias e ajudaria o Estado a escolher melhor as empresas que terão acesso aos fundos.

### 2.Regulação da transferência de propriedade intelectual

Como atrás referi, a maioria dos centros de conhecimento recebem grandes verbas do Estado para investigação. Quando uns investigadores querem criar um spin-off, as entidades complicam muito a transferência dessa propriedade intelectual, obrigando os empreendedores a ir buscar dinheiro ao mercado para pagar à universidade (que por sua vez tinha recebido verbas do estado). Tornar simples e justa essa transferência de propriedade intelectual será crucial.



### 3. Mapeamento dos ativos do estado que podem diminuir risco dos empreendedores

O Estado central ou local tem muitos ativos que não são utilizados 100% e que podem estar ao serviço dos empreendedores (e estes pagam pelo serviço). Exemplos não faltam como laboratórios, propriedade intelectual, estufas, terrenos agrícolas, máquinas pesadas, cozinhas industriais, etc.

Seria bom que nos próximos fundos houvesse verbas para este mapeamento essencial e para uma regulação efetiva da utilização destes ativos. A parte interessante é que esta medida traz receitas para o Estado e reduz o risco das start-ups.

### 4. Tolerância ao falhanço

Conheço vários empreendedores que criaram as suas start-ups e receberam fundos do Portugal2020. A meio do projeto uma grande empresa mundial lançou um projeto concorrente e deixa a start-up sem capacidade de competir. Se o empreendedor não tiver centenas de milhar de Euros para devolver ao estado, resta-lhe abrir falência pessoal.

É assim que se incentiva a inovação? Regras que evitem que o empreendedor tenha que apresentar insolvência pessoal, no caso de falhanço do projeto sem haver fraude, é a base de um país inovador.

### 5. Banco de Fomento ágil

Pior do que o tempo que se perdeu até aqui, é o futuro Banco Português de Fomento vir a ter na sua gestão pessoas burocratas que não têm sensibilidade para os problemas reais das empresas, nomeadamente das empresas inovadoras. Precisa-se de um BPF com gestão moderna e credível.

### 6. Coinvestimento incrementado

Programas como o 200M e fundos de coinvestimento com business angels/capital de risco mostram que o estado não tem que investir sozinho e que existem boas alternativas ao tradicional "fundo perdido". Atração de capital estrangeiro terá que ser uma prioridade não só pelo valor em si, mas sim pelo acesso a cadeias de valor que trazem.

### 7. Diáspora portuguesa ativa

Este é um tema recorrente nas discussões públicas, mas pouco ou nada se fez. Se conseguimos criar o fundo 200M, não conseguiremos criar um fundo de coinvestimento com a diáspora espalhada pelo mundo e que tem acesso a canais de distribuição?

### 8. Avaliação de impacto rigorosa

A maioria dos indicadores de aplicação de fundos da UE estão relacionados com "inputs" e não com "outputs", ou seja, com a rapidez de investimento e com as expectativas de retorno financeiro e de emprego estimadas pelos promotores. Deveria haver uma monitorização independente do sistema que meça efetivamente os empregos criados e o valor acrescentado que cada projeto/entidade teve. Com uma correta monitorização conseguir-se-á identificar as melhores políticas e premiar aqueles atores que melhor uso fazem dos fundos.

Deixo aqui apenas 8 de várias ideias que podem ajudar a mudar o ecossistema empreendedor português e que na sua maioria não representam custos acrescidos para o erário público.

Seria ótimo que as discussões sobre os novos fundos que aí vêm, se centrassem no COMO serão utilizados eficazmente e não a QUEM beneficiará.



**Pedro Cruz** MBA 2007

Ex-Business Unit President - Southern Africa, ABInBev

## Como fazer do investimento em África um caso de sucesso

**“É inequívoco que o crescimento económico da maior parte dos países Africanos está bastante acima da média mundial, porém há que ter em conta que os ciclos económicos tendem a ser mais voláteis - curtos e extremados.”**

Neste documento procuro dar um contributo prático baseado no que fiz, experienciei, vi e aprendi durante 13 anos em que vivi e trabalhei na região da África Austral baseado em Maputo, Moçambique.

Espero que o mesmo possa ser útil a empresas que considerem investir nesta geografia, que oferece muitas oportunidades e também alguns riscos que há que saber gerir e mitigar.

Este documento é uma versão sumarizada do documento original. Para quem tenha interesse sobre este tema, recomendo a leitura do documento original que desenvolve em particular os pontos 3 e 4, incluindo vários exemplos práticos.

### 1. África – um continente com características únicas que há que aprender a conhecer

A grande atractividade de África está no forte crescimento das suas economias, numa população jovem e em crescimento e no facto de haver muitas necessidades por satisfazer com produtos e serviços a preços compatíveis com os baixos níveis de rendimento da população Africana.

É inequívoco que o crescimento económico da maior parte dos países Africanos está bastante acima da média mundial, porém há que ter em conta que os ciclos económicos tendem a ser mais voláteis - curtos e extremados.

A estrutura etária da população Africana é marcadamente jovem, o que lhe confere rápido crescimento. Em Moçambique, cerca de 50% da população tem menos de 18 anos.

África tem cerca de 1.2 biliões de pessoas, quase tanto como a China, quase o dobro da Europa e mais do que todas as Américas em conjunto. A grande questão é que a grande maioria da população é extremamente pobre. O PIB per capita anual na África Subsariana é cerca de 1.500 USD, 13% da média mundial. Em Moçambique e outros países mais pobres é 500 USD.

Na área de B2C, há nichos de mercado premium em forte crescimento para uma minoria da população afluente. Há empresas que se posicionam neste segmento com boas margens e forte crescimento. Testemunhei este fenómeno no mercado de cerveja. Em economias de rápido crescimento, as marcas de cerveja premium são as que mais crescem. Ser visto a beber uma cerveja premium num bar confere um status social a que muitos Africanos aspiram.

Porém, as empresas que aspirem a volumes de larga escala, têm que oferecer produtos a preços acessíveis, que resolvam necessidades básicas da população e que estejam disponíveis em todo o lado (sobretudo nos mercados informais que é onde a maioria da população se abastece). Isto representa um enorme desafio num país vasto como Moçambique que tem quase 3.000 quilómetros de costa e vias de comunicação precárias.

Testemunhei vários exemplos de sucesso. Um que me parece interessante mencionar soluciona a necessidade de carregar telemóveis, num país onde 50% da população tem telemóvel, mas apenas 6% têm acesso a energia elétrica e a energia solar abunda e é grátis. O produto tem um pequeno painel solar ligado a uma bateria recarregável conectada ao telemóvel.

Na área de B2B, o grande elemento diferenciador é a qualidade, profissionalismo, rapidez do produto ou serviço. Num contexto onde o know-how técnico é em geral baixo, há poucas empresas que oferecem esta combinação ganhadora de forma consistente.

A empresa com que colaborei opera 3 fábricas de cerveja em Moçambique. As avarias nas máquinas, muitas vezes tem que ser solucionadas por técnicos vindos da África do Sul ou mesmo da Europa. Até à sua chegada, as máquinas ficam paradas com perdas de produção e vendas de valores elevadíssimos.

## 2. Alguns factores-chave necessários para o investimento em África ter sucesso

Como já mencionei, África é um continente atractivo para investir com bons retornos. Creio ser útil mencionar alguns factores comuns que observei nas empresas de sucesso.

- Capacidade de investimento e resiliência financeira
- Investir num profundo conhecimento da cultura local
- Respeitar as instituições locais e operar segundo o estrito cumprimento das leis locais
- Formar equipas de liderança diversas e com suficiente representação de quadros locais
- Contribuir para um país melhor
- Proximidade ao poder

## 3. Riscos específicos em África que devem ser geridos e mitigados

Estes riscos derivam de algumas características únicas do continente Africano. Se não forem levadas em conta e adequadamente geridas e mitigadas, podem comprometer seriamente a viabilidade e sustentabilidade de uma empresa.

- Roubo e fraude
- Tensões laborais vs. tensões raciais
- Inspeções pelas autoridades locais

## 4. Considerações finais

Espero sinceramente que este documento possa pelo menos despertar a curiosidade para avaliar mais investimentos no continente africano. Os casos que descrevi são na sua maioria sobre Moçambique, que é o país que conheci mais profundamente. Mas muitos deles poderiam ter-se passado em outros países africanos em condições muito semelhantes.

Tive a sorte de estar ligado a uma empresa que já tinha uma forte presença local. O meu desafio foi crescer a base e estruturar a empresa de forma a garantir sustentabilidade. A sua facturação em 2019 foi 5 vezes superior ao que tinha em 2007, quando entrei na equipa. Creio que teria sido impossível alcançar este crescimento exponencial em economias mais desenvolvidas e maduras.

Ao crescimento dos resultados acresceu a autonomia que tive. As empresas que investirem em África tem que escolher os líderes certos para a sua operação local e dar-lhes recursos e autonomia. A volatilidade do meio envolvente e o ritmo a que o inesperado acontece fazem com que cada dia seja diferente, requerendo presença local e rapidez de actuação. Isto não se compadece com modelos operativos excessivamente centralizados e funcionalizados, onde o processo de decisão é mais complexo e lento.

Para as empresas que forem começar algo do zero, recomendo resiliência, que adoptem uma perspectiva de médio-longo prazo e que sigam alguns dos ensinamentos que anteriormente referi. E acima de tudo, que escolham bem os líderes das suas empresas e os apoiem. São eles que num contexto desafiador e por vezes adverso lutam pelos resultados e defendem as empresas que representam.

Africa, the rising continent!



**Pedro Guerreiro Gomes** MBA 2006-2008

CFO & Board Member, VORTAL

## O papel do Estado no relançar da Economia

---

**“É, pois, fundamental por um lado legislar, com vista à desburocratização de processos administrativos e por outro criar os instrumentos que de modo remoto confirmam ao decisor público a confiança na realização do ato de forma não presencial.”**

A Pandemia que nos atinge no ano de 2020 é um acontecimento ímpar na história recente.

Difícilmente, o lock-down e o confinamento imposto a nível mundial poderiam ter sido imaginados como possíveis fora de um argumento cinematográfico. Não obstante, confrontados com uma realidade que parecia saída de um filme de ficção, os Indivíduos, as Organizações e a Sociedade como um todo depressa se adaptaram ao teletrabalho, à explosão de compras online, ao convívio social através de ecrãs e a toda uma realidade assente em ferramentas digitais colaborativas.

Como todas as crises também esta pandemia representa uma imensa oportunidade para a transformação da Sociedade. É nessa transformação que o Estado tem um papel importante a desempenhar para a modernização da Economia. Assim, identificava um conjunto de medidas que julgo serem importantes para as empresas:

### 1. Apoiar a transformação digital das micro e pequenas empresas

Se é reconhecido que esta crise teve um efeito acelerador na digitalização de processos e organizações, também importa salientar que a realidade da economia portuguesa é sobretudo de micro e pequenas empresas para quem o acesso a instrumentos e ferramentas de trabalho digital e tecnologias de informação não é comparável com o das médias e grandes empresas.

Assim, importa promover a aquisição de equipamentos e de softwares e a formação de pessoas na utilização digital dos mesmos.

Para tal o Estado tem um conjunto de instrumentos à sua disposição que vão da utilização dos fundos comunitários que em breve serão disponibilizados, do apoio ao lançamento de linhas de financiamento bancário ou do lançamento e reforço de incentivos fiscais à aquisição destas ferramentas.

### 2. Aumentar a digitalização das interações dos cidadãos e das empresas com o Estado

A crise pandémica existente fez mais pela adoção do trabalho remoto do que qualquer iniciativa pública ou privada.

Se de um dia para o outro as organizações viram-se forçadas a mudar praticas e implementar processos para garantir que as empresas continuavam a funcionar, também o Estado rapidamente adotou formas de teletrabalho que permitiu continuar a dar resposta às necessidades da Sociedade. Não obstante, continuam a existir atos para os quais a presença física dos cidadãos continua a ser exigida e a entrega ou apresentação de documentos tem de ser efetuada.

É, pois, fundamental por um lado legislar, com vista à desburocratização de processos administrativos e por outro criar os instrumentos que de modo remoto confirmam ao decisor público a confiança na realização do ato de forma não presencial.

### 3. Estimular as compras públicas

Em momentos de recessão como aquele que vivemos a execução da Despesa Pública é fundamental para evitar uma quebra maior da economia.

Se por um lado, em Portugal, a Despesa Pública tem um peso considerável no Produto Interno Bruto (dados apontam que poderá chegar aos 50% este ano) por outro lado, a maioria das PME's dependem direta ou indiretamente dessas compras públicas.

Assim, numa altura que são as empresas mais pequenas aquelas que mais são afetadas pela recessão e aquelas que menos capacidade de defesa têm, é crítico garantir que o Estado, quer ao nível central, regional ou local, mantém a execução orçamental prevista de modo a evitar uma recessão ainda maior com mais falências e desemprego.

### 4. Obrigar a que todos os procedimentos de contratação pública sejam efetuados através de Plataformas Eletrónicas Certificadas

Em 2008, Portugal foi pioneiro na obrigatoriedade da contratação pública eletrónica, exceto para procedimentos por convite (i.e., ajustes diretos e consultas prévias), o que antecedeu a obrigatoriedade decretada pela própria Comissão Europeia 10 anos mais tarde.

Neste momento, não existe justificação para que os procedimentos por convite não sejam eles também efetuados através de plataformas promovendo assim a transparência, o acesso à informação e aumentando a concorrência.

Os procedimentos por ajuste direto e por consulta prévia são aqueles que, por via do valor dos contratos, mais interessam à generalidades das PME's. É também nas categorias que são alvo deste tipo de procedimento que muitas vezes a concorrência é mais vasta e, por isso, onde mais sentido faz não limitar a concorrência.

### 5. Apoiar a tesouraria das empresas pela redução dos prazos de pagamento do sector público

Considerando o peso que o Estado tem na Economia, nenhuma medida seria mais benéfica para a tesouraria das empresas e mais transformadora para a relação das empresas com o Estado e conseqüentemente entre as próprias entidades privadas, do que ficar em lei a obrigatoriedade das entidades públicas pagarem a 30 dias.

Portugal é um país que teve uma evolução notável na adoção das tecnologias de informação e na criação de uma infraestrutura de telecomunicações que garante a base para a digitalização da economia. No entanto, é necessário perceber que o país tem realidades diversas e promover a inclusão tecnológica e eliminar a iliteracia digital nas pequenas empresas deve ser um desígnio nacional.

Finalmente, a recessão que atinge de forma sem precedentes a economia mundial obrigará a um estímulo dos governos e das autoridades europeias, o qual tem de ser efetuado de forma transparente garantindo o integral cumprimento das regras legais e da promoção da concorrência.



**Renato Braz** MBA 2009  
Investment Manager, InnoEnergy

## Digitalização de redes de baixa tensão – ganho duplo para Portugal

---

**“Urge investir na digitalização, como forma de conhecer e gerir/otimizar o que se passa neste sistema. Se queremos acelerar a penetração do solar, dos veículos elétricos, das baterias, etc. então temos de conhecer muito bem o que se passa nas redes de distribuição primeiro!  
Uma boa notícia é que na esmagadora maioria dos casos a digitalização é possível sem ter de alterar os equipamentos de base, o que significa que os investimentos não só são comportáveis, como evitam investimentos maiores.”**

Quando se fala da transição energética, frequentemente se recorre à mnemónica dos 4Ds, para resumir as grandes tendências necessárias para que ela aconteça.

Descarbonização, descentralização, digitalização e desregulação.

A descarbonização é o grande objetivo, a desregulação define o contexto necessário para que a inovação possa avançar com o mínimo de barreiras, a descentralização significa que o paradigma de mega centrais produtoras (e poluentes) ligadas (num fluxo de sentido único) a diversas cargas (consumidores), está a mudar com o surgimento dos recursos distribuídos de energia (limpa), locais, e que sendo essenciais para a transição, acrescentam enorme complexidade e necessidade de flexibilidade ao sistema. Tudo isto nos leva ao D que falta – a digitalização.

A digitalização de todos os ativos e infraestruturas é a única forma de gerir a complexidade crescente de um sistema descentralizado, desregulado e descarbonizado e está na base do movimento, pois se os ativos e infraestruturas não estiverem prontos para a complexidade que aí vem, iremos assistir a crescentes problemas com níveis de serviço, crescentes falhas do sistema e custos acrescidos.

Um ponto quente são as redes de distribuição de baixa tensão, que embora nos tragam a “luz”, permanecem “às escuras” – ou seja, os seus ativos são na sua esmagadora maioria dispositivos sobre os quais quem gere a rede não tem informação em tempo real. Ora o que esperamos que vá acontecer à medida que crescem as instalações fotovoltaicas que injetam energia nas redes de forma mais ou menos ad-hoc? O que vai acontecer com a multiplicação dos veículos elétricos a exigir enormes cargas das redes em pontos da mesma que não estavam pensados para isso? O que vai acontecer com o emergente paradigma das baterias estacionárias? E tudo isto num contexto de crescente eletrificação da economia, o que significará maior sobrecarga do sistema.

As redes estão a deixar de ser como organizadas auto-estradas europeias, para se começar a assemelhar mais com aqueles famosos mega cruzamentos em cidades asiáticas, onde enormes autocarros circulam no meio de tuk-tuks, trotinetes, bicicletas, scooters e automóveis ligeiros, todos a flutuar ao redor uns dos outros, cada um com a sua direção, sentido e velocidade.

Urge investir na digitalização, como forma de conhecer e gerir/otimizar o que se passa neste sistema. Se queremos acelerar a penetração do solar, dos veículos elétricos, das baterias, etc. então temos de conhecer muito bem o que se passa nas redes de distribuição primeiro!

Uma boa notícia é que na esmagadora maioria dos casos a digitalização é possível sem ter de alterar os equipamentos de base, o que significa que os investimentos não só são comportáveis, como evitam investimentos maiores.

No entanto, para acelerar este processo, importa, por um lado, a) rever o modelo de remuneração dos operadores de rede, de forma a incentivar de forma clara e inequívoca este tipo de investimentos de digitalização e; b) construir modelos de remuneração e valorização dos ativos que não levem a um congelamento dos investimentos nas redes nos últimos anos de um contrato de concessão, pela incerteza associada à sua renovação.

Um caminho complementar ou alternativo pode ser uma iniciativa similar à que existe no Reino Unido, onde o regulador tem instrumentos específicos para financiar a implementação de novas soluções inovadoras nas redes. Com cerca de 70ME disponibilizados para este fim todos os anos, estes instrumentos assentam num processo anual, ao qual os operadores de redes de eletricidade se candidatam para competir por financiamento para o desenvolvimento e demonstração de novas tecnologias. O financiamento é disponibilizado para os projetos que melhor ajudem os operadores a baixar custos, manter a segurança e resiliência das redes, melhorar a qualidade de serviço e ao mesmo tempo transitar para uma economia de baixo carbono.

Outra boa notícia, é que depois de termos os ativos digitalizados, podemos criar todo um ecossistema de produtos/soluções digitais para vários problemas – “à la” app store.

Portugal, pelo nosso cluster existente, reconhecido internacionalmente, envolvendo empresas (como a Eneida), operadores (EDP Distribuição), instituições de investigação (INESC TEC, IST) e organizações europeias (InnoEnergy) pode apostar forte na digitalização e nas apps, acelerando assim uma força de conhecimento local que pode depois globalizar-se, gerando assim valor a dobrar para o nosso país: primeiro por permitir uma gestão das nossas redes que será compatível com uma rápida transição energética e segundo por criar condições para o desenvolvimento de um ecossistema de produtos e soluções digitais que podem depois partir à conquista do resto do mundo.



**Rita Monteiro** MBA 2016 | MBA Hero Rising Star 2019

Head of Sustainability, Amazon Japan

## Reimaginar Portugal num contexto de Regeneração

---

**“Redução até 80% de impostos (IRC, IMI, IVA, Segurança social) durante 3-5 anos para projetos ou iniciativas de empreendedores nacionais ou internacionais, com vista a: Promoção de Turismo Regenerativo, Envelhecimento da população, Conservação e regeneração de natureza, Smart work.”**

De acordo com o INE<sup>1</sup>, em 2018 o Turismo contribuiu 14.1% para o PIB, empregando 9% da população. Associado a estes dados, está o crescimento de alojamento local, que apesar de concentrado em Lisboa e Algarve (~80%), conta com mais de 100.000 apartamentos e moradias disponíveis. Não é surpreendente que o recente documento de António Costa Silva antecipe uma queda do PIB em 12%, desafiando a anterior proposta da Comissão Europeia que apontava para uma queda de 6.8% em 2020 (dados de maio). Considerando a diferença de estatísticas em apenas 2 meses, na verdade, não sabemos ainda o impacto total que o Covid-19 terá, mas antecipamos que a recuperação do país estará associada à recuperação da economia global. No contexto desta incerteza, reimaginar Portugal, passa por reimaginar o desenvolvimento, crescimento e promoção do turismo. Reimaginar o turismo, passa por apostar em soluções mais verdes, mais inteligentes e menos lotadas de pessoas. Uma era pós-Covid convida também a refletir sobre mudanças estruturais necessárias num contexto de envelhecimento da população. Portugal apresenta uma idade mediana de 44 anos, sendo o 4º país no mundo mais envelhecido, com um crescimento populacional negativo. É necessário atrair investimento local, que permita um crescimento sustentado a longo prazo.

Proposta core: Redução até 80% de impostos (IRC, IMI, IVA, Segurança social) durante 3-5 anos para projetos ou iniciativas de empreendedores nacionais ou internacionais, com vista a: Promoção de Turismo Regenerativo, Envelhecimento da população, Conservação e regeneração de natureza, Smart work. A percentagem de impostos pagos (dependendo do projeto) seriam atribuídos a um círculo de reinvestimento em ONGs e organizações sem fim lucrativo, que apresentem soluções escaláveis e sustentáveis a longo prazo, dentro das seguintes áreas: cuidados de saúde e desenvolvimento de competências para terceira idade; conservação de Florestas e Parques Naturais; desertificação populacional, e promoção de cultura e tecnologia ambiental.

A atribuição desta isenção, teria parâmetros rigorosos de seleção avaliados por um júri constituído por Universidades, centros de investigação e especialistas. Os benefícios seriam a atração de investimento estrangeiro, potenciar o empreendedorismo local, combater a desertificação populacional, e propor mecanismos de empregabilidade. Desenvolve-se em baixo a aplicação deste incentivo em 3 áreas.

Aplicação ao Turismo Regenerativo:

Contexto e Descrição: O conceito de Turismo regenerativo, que está a ser culminado como uma tendência pós-pandémica, aposta em componentes de infraestrutura (importando conceitos aplicados a arquitetura e design com base em certificações LEED) e agricultura, com fim a melhorar uma determinada área relativamente aos seus recursos naturais. Enquanto o Turismo sustentável promove a preservação do local visitado, o Turismo regenerativo acrescenta a necessidade de deixar este local melhor do que encontrado, apostando num contexto de melhoria contínua.

Este incentivo seria atribuído a empreendedores nacionais e internacionais, que implementem soluções cientificamente verificadas na renovação sustentável de recursos naturais locais, envolventes da população local. Para garantir uma distribuição de valor, os distritos terão um limite de investimento, sendo Lisboa e Algarve, alocados 30% do total a ser acordado pelo governo. A avaliação destes projetos é realizada por organismos independentes, em parceria com



universidades e especialistas na área de sustentabilidade, desenvolvimento tecnológico, engenharia e design, em parceria com o Turismo de Portugal para promoção e amplificação da oferta existente.

Aplicação: A isenção de impostos seria aplicada ao IRC (80%), IVA (taxa reduzida) e Segurança Social (80%), de forma a oferecer mais competitividade de preços, empregabilidade e crescimento de negócio. Reinvestimento de impostos: 20% do IRC, seria reaproveitado para projetos de conservação e reflorestação de florestas e agricultura regenerativa. Os 20% da segurança social, seriam canalizados para projetos de apoio a cultura e promoção de saúde.

Aplicação ao Envelhecimento da População:

Contexto: Envelhecer, não significa estar parado ou isolado. Muitos dos nossos avós são prova disso, e é algo também visto na realidade Japonesa, onde é comum ver pessoas de idade avançada em posto de trabalho de serviço público, supermercados, e atendimento a cliente. O isolamento e a condição de estar parado, têm um efeito exponencial na deterioração da saúde, no sentido de propósito de vida, para não falar da fatura paga pelo estado.

Aplicação e condições: A isenção de impostos seria aplicada ao IRC (80%), IVA (taxa reduzida), seria atribuída a projetos de empreendedorismo que visam a inclusão da população idosa na sociedade, seja pela educação e desenvolvimento de competências e conhecimentos; oferta de serviços com promoção e prevenção na área da saúde e combate ao isolamento. O reinvestimento dos impostos pagos (20% IRC), seria canalizado para ONGs que trabalham com populações mais carenciadas e de baixo rendimento nas mesmas ações.

Aplicação e condições: Isenção em 40% de IRS ou IRC em espaços que promovam aluguer por períodos superiores a 1 semana, com condições de smart work dentro do espaço habitacional (Secretária, cadeira ergonómica, internet de alta velocidade). A redução de imposto, teria de ser acompanhada para uma redução de valor, de forma a atrair mobilidade interna, mais permanência de emigrantes junto das famílias e uma melhor distribuição de profissionais pelo território nacional.



**Rui Melo Biscaia** MBA 2006-2007

Senior Director of Product Management, Talkdesk

## O Mínimo Denominador Comum na inovação tecnológica

---

**“Start-ups” portuguesas, apetecíveis pela inovação que apresentam, ou penetração de mercado que perspetivam, ou ainda pela concorrência que deixam antever, são, não poucas vezes, englobadas em estruturas maiores, com vícios de forma, difíceis de quebrar.”**

O Mínimo Denominador Comum (MDC) permite realizar operações entre termos. Da mesma forma, na intrincada realidade das integrações de produto, em especial no sector da tecnologia, o MDC possibilita que gestores de produto possam garantir que sistemas ou aplicações construídas com fins diversos e nem sempre complementares, possam ser integradas. Integração essa que visa, não poucas vezes, colocar um visto numa lista de tarefas que lhes é imposta, ao invés de garantir uma adição saudável da proposta de valor das duas (ou mais) soluções em separado.

Nivelar por baixo é uma forma ligeira de resolver o problema e fator preponderante que tende a levar ao insucesso de qualquer projeto. Elevar a exigência, não só assumindo que existem diferenças, mas também que são essas mesmas diferenças que potenciam a qualidade e sucesso dos produtos de matriz tecnológica, é fator crítico de sucesso.

“Start-ups” portuguesas, apetecíveis pela inovação que apresentam, ou penetração de mercado que perspetivam, ou ainda pela concorrência que deixam antever, são, não poucas vezes, englobadas em estruturas maiores, com vícios de forma, difíceis de quebrar. Como numa qualquer negociação, a integração de produtos resultante de uma fusão ou aquisição, carece de uma análise aturada, de forma que a criação de valor que esteve na génese da operação não se fique apenas pela demonstração de resultados financeiros.

Aos responsáveis de produto pede-se que saibam chegar a compromissos, para que a proposta de valor do produto não seja depreciada, e sejam intransigentes no que são os fatores diferenciadores da solução. Aos gestores exige-se que tenham em consideração as diferenças entre estruturas, maturidade e irreverência, como forma a não delapidarem o valor do bem.

Isso é tanto ou mais verdade se observarmos que Portugal se tem vindo a afirmar como o berço de projetos tecnológicos que estão na vanguarda. Incubadoras, aceleradoras e a resiliência e dedicação de empreendedores fazem com que esses projetos sejam alvos apetecíveis. Seja numa lógica de aquisição de tecnologia - onde entra o tradicional dilema de construir versus comprar -, seja na localização no nosso país de empresas que antes víamos priorizarem geografias mais a oriente, Portugal está bem posicionado para se afirmar como um “hub” de inovação e excelência na área tecnológica.

Muitos são já os que tentam impulsionar esta ideia, vaticinando o que de bom existe numa estratégia de desenvolvimento económico que vá para além da volatilidade do sector do turismo. Ainda assim, tende a escassear o sentido prático, para que o devir se concretize num espaço de tempo que se coadune com a rapidez imposta pelos mercados.

A tentativa de posicionar Portugal como “nearshore,” assente numa benéfica posição geográfica a oeste da Europa, ganha hoje ainda mais relevo. A situação de pandemia possibilita que as empresas possam contratar sem estarem limitadas por uma área geográfica ao redor de um escritório físico. A tendência que possibilita aos colaboradores trabalharem a partir de casa, permite abrir a “pole” de talento de forma exponencial, sem que esta esteja limitada pela região, mas antes pelo fuso horário.

Quer isto dizer que empresas de matriz tecnológica, que outrora sofriam a pressão dos elevados custos associados ao trabalho, dada a competição resultante da escassez de recursos, veem agora ser possível assentar a sua estratégia de recursos humanos numa matriz desmaterializada, isto é, remota.

Importa então que as empresas e o talento tecnológico português consigam materializar a ideia de que a forma e conteúdo inovador que as caracteriza sejam o numerador de uma operação que não esteja destinada ao jugo do Mínimo Denominador Comum.



**Sofia Correia de Barros** MBA 2002-2003  
Executive Committee Member, Pestana Hotel Group

## Reimaginar o Turismo, Reinventar Portugal

---

**“Acredito que para tornar o Turismo mais sustentável e resiliente a médio-longo prazo, é necessário acontecerem alterações estruturais em duas dimensões do mercado - consolidação e profissionalização - o que permitirá concretizar a terceira vertente essencial para esta mudança - a diversificação.”**

A pandemia veio evidenciar o papel que o Turismo tem no nosso país - foi um grande motor de desenvolvimento e abertura ao exterior nos últimos anos e hoje pode ser um dos maiores motivos de desemprego e contração da Economia, o que nos deve levar a reflectir sobre como chegámos até aqui e o que devemos fazer para minimizar estes efeitos no futuro.

Acredito que para tornar o Turismo mais sustentável e resiliente a médio-longo prazo, é necessário acontecerem alterações estruturais em duas dimensões do mercado - consolidação e profissionalização - o que permitirá concretizar a terceira vertente essencial para esta mudança - a diversificação.

Segundo o Turismo de Portugal, o Turismo é a maior atividade económica exportadora do país, sendo, em 2019, responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais. As receitas turísticas contribuíram em 8,7% para o PIB nacional e o emprego no sector representou 6,9% na nossa economia. Os turistas estrangeiros representaram 59% da despesa nacional em dormidas (fonte: UNTWO), acima de outros países como Espanha (50%), Itália (49%) ou França (30%), sendo apenas ultrapassado pela Grécia (73%) ou a Islândia (87%). Estes números colocam o Turismo entre as áreas chave para a economia nacional e é um dos sectores/competências pelos quais somos reconhecidos internacionalmente.

Neste contexto, seria de esperar que o mercado turístico português fosse mais profissional, concretizando-se num contínuo, desde o reconhecimento do interesse estratégico do Turismo para o país, com materialização no seu modelo de Governance, passando pela criação e reconhecimento internacional de centros de formação na área (para além das Escolas de Hotelaria), e terminando na existência e identificação de quadros de gestão de elevada qualidade no sector, à semelhança de áreas como a banca ou a energia. Esta profissionalização está intimamente relacionada com a consolidação do mercado, pois só isso pode proporcionar a capacidade de negociação nacional e internacional que permite influenciar os grandes players internacionais (quer em termos de tecnologia como de tour operação) e implementar a standardização de processos, economias de escala e resiliência que, por sua vez, contribuirão para atrair quadros de topo para o sector. Esta espiral virtuosa só será possível quando as universidades olharem para o Turismo como sector estratégico que já é, e, passarem a incluí-lo nos seus programas de Gestão e/ou Economia. O reconhecimento académico permitirá que o Turismo e a Hotelaria sejam saídas relevantes para cursos como a Engenharia, Informática, Matemáticas, etc., cada vez mais importantes para responder aos actuais e futuros desafios deste sector.

Seria igualmente de esperar que este sector estivesse estruturado de forma a que a regra dos 20/80 se aplicasse, tal como acontece nos restantes. No entanto, segundo os dados do Portuguese Hospitality Atlas 2019 da Deloitte, sabemos que os top 3 players em hotelaria representam apenas 10,5% do total de camas em Portugal e 6,3% das unidades hoteleiras, e o top 20 representa 30,5% e 16,0%, respectivamente. De notar que este cenário teve desenvolvimentos positivos durante a crise de 2008/2012, com a criação de fundos de reestruturação específicos para a hotelaria e que contribuíram (ainda que de forma ténue) para a consolidação do mercado, conseguindo na maioria das situações inverter o ciclo e criar operações que são financeiramente saudáveis, o que por sua vez prova a importância da profissionalização do sector. Este movimento poderia ter ainda mais impacto se, à semelhança do que acontece em muitos mercados desenvolvidos,

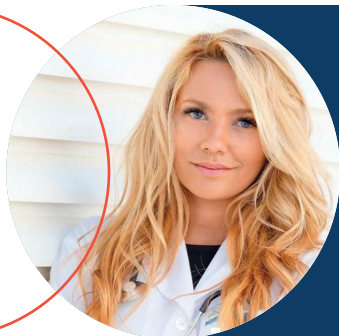
os Investidores Institucionais tiverem um papel relevante nesta consolidação, passando a incluir as unidades hoteleiras como activos nos fundos de investimento imobiliário, criando maior capacidade financeira nos players do sector.

A consolidação do sector pode ser concretizada via mecanismos tradicionais de fusões e aquisições ou, de forma informal, através de associações regionais ou nacionais e com objectivos específicos. No actual contexto, a consolidação pelos mecanismos tradicionais carece de incentivos fiscais e legislativos, mais difíceis de concretizar no curto prazo. Relativamente à consolidação informal, à partida mais simples e rápida de implementar, tem dois obstáculos interligados. O principal, a elevada fragmentação do sector, obriga ao alinhamento de um grande número de players para atingir a dimensão mínima; sem isto, não é possível atrair os skills de gestão e tecnologia necessários para que estas associações regionais ou nacionais tenham a clareza de objectivos e capacidade para os atingir. O que nos leva de novo à importância da profissionalização do sector.

A sermos bem-sucedidos na consolidação, podemos trabalhar em dimensões para além das tradicionais economias de escala, e ter, entre outras vantagens, uma proposta de valor mais clara e consistente para atrair empresas na área da tecnologia e inovação, peças-chave na digitalização da relação com o cliente, Data BI e automatização. Também permitirá criar uma nova capacidade de intervenção mais estrutural na articulação e decisão dos diferentes ministérios, conseguindo assim reforçar a posição estratégica do Turismo para o País, concretizando o modelo de Governance acima referido

Como mencionado anteriormente, a simbiose consolidação e profissionalização contribuirá para a diversificação do Turismo nos mercados que serve, dos canais de comercialização e da oferta que apresenta.

Dada a nossa condição geográfica, a diversificação de mercados só será possível se aumentarmos as vias de acesso a Portugal, nomeadamente através da criação de rotas que sirvam os principais hubs mundiais. Adicionalmente, há espaço para diversificar os segmentos de turistas que recebemos, aumentando a exposição aos mercados de luxo e MICE (meetings, incentives, conferences and exhibitions), sendo que para tal é necessário capacidade de investimento e de formação. A diversificação dos canais de comercialização virá pela relevância que os interlocutores nacionais passarão a ter, permitindo-lhes menor dependência dos gigantes da operação turística, criando ou facilitando canais alternativos. Por último, a diversidade de produto tem implícita a articulação dos esforços nacionais, a capacidade de investimento e argumentação junto do Governo para, capitalizando nos nossos recursos naturais, apresentar produtos relevantes que vão para além dos tradicionais praia e golfe. Já muito foi feito nos últimos anos e há bons exemplos neste campo, mas acredito que podemos ir mais longe e desenvolver, por exemplo, o interior do país e as ilhas na dimensão do Turismo de Natureza, com a vantagem acrescida de ser menos sazonal. Por último, numa altura em que se fala tanto em teletrabalho, em que medida é que Portugal pode reforçar ainda mais o factor clima na sua proposta de valor, apresentando um produto competitivo de lazer e trabalho, o famoso bleisure?



**Sofia Couto da Rocha** MBA 2014-2016 | MBA Hero Rising Star 2018

Diretora Executiva Clínicas Cluster Lisboa & Chief Transformation  
Officer do grupo Lusíadas Saúde

## Hábitos, Saúde, Tecnologia, Mercados e Futuro

---

**“Transversalmente, as dificuldades e as soluções estão nas pessoas, nas relações, na comunicação e nos hábitos. As novas infraestruturas e os novos processos podem existir, contudo se as pessoas não mudarem voltamos ao perfeccionado conforto da realidade prévia. O espaço entre duas zonas de conforto é o presente, uma zona desconfortável de escolhas e decisões no dia-a-dia de cada um. Porquê escolher entre estas duas realidades se as podemos somar?”**

Estamos ainda no meio de uma pandemia, exatamente onde e quando se planeia futuro: com um elevado grau de incerteza, mas com energia suficiente para gerar um amanhã modelado de forma intencional.

Habitúamo-nos a uma plêiade de modelos matemáticos de evolução epidemiológica passíveis de serem interpretados sob a visão de várias teorias socioeconómicas. O medo e a expectativa marcaram o período de confinamento. Procurámos a estabilidade de manter a nossa vida, mudando o canal: do offline para o online, pelo óbvio de se poder vencer as fronteiras físicas. Ainda não há dados para validar se estamos perante uma grande transformação digital ou somente a assistir ao impulso massivo de buscar tudo o que promovia conexão à distância. Além do digital, o objetivo sanitário impactou a sociedade de diversas formas, a mente de todos e a economia dos próximos anos. Seis pontos para refletir:

1. Aproveitar este Laboratório de vida real para inovação, transformação e cooperação. Na disrupção do nosso dia-a-dia encontrou-se o catalisador para a adaptação. Assim como inúmeras soluções para cada barreira diária, muitas sendo testadas a par e passo e implementadas as que melhor respondiam à necessidade do momento. Este espaço para transformar, testar, inovar e evoluir pode e deve ser usado com fins bem definidos e com um projeto a médio e longo prazos. Viver uma pandemia é viver uma espécie de laboratório de inovação e transformação in vivo, onde, pelas circunstâncias inerentes; houve uma potenciação de criar no digital/online os hábitos e necessidades do offline, e, houve tempo por parte de muitas pessoas de aprender a interagir com novas ferramentas. O confinamento acelerou não só a adoção tecnológica como veio pôr em evidência o quanto se pode fazer com a conjugação de tecnologia existente e o quanto devemos testar e regular a utilização da mesma.

2. Ter uma agenda digital com visão e enquadramento mundiais, contudo com implementação de proximidade: promover a literacia digital em todos os touchpoints de formação já existentes (escolas, faculdades, juntas de freguesia...). O digital, da forma como está desenhado hoje em dia, conhece poucas fronteiras territoriais e permite, com menores investimentos, potenciar impacto. Para expandir impacto procuremos uma arquitetura de objetivos e execução concertada e integrada. Todo este plano de pouco servirá se os utilizadores não forem educados para o uso da tecnologia. Mais do que saber usar um hardware com acesso a software é ter literacia de segurança, perceber o impacto social de determinada inovação e a forma como as gerações vindouras serão impactadas.

3. Sobre o ciclo de produção e desenvolvimento tecnológico: A necessidade de maior conectividade num período de confinamento, mostrou-nos a importância de ter acesso a muitos dados, mais complexos e de forma remota. Quanto mais dados, maior necessidade de automação e de acesso, maior capacidade da Cloud, uma potenciação de IoT, e a busca de uma maior velocidade no acesso à informação (ex: uso de 5G). Com este aumento de portas de entrada, de armazenamento à distância e de número de utilizadores, voltamos a considerar a cibersegurança como crucial. Não menos importante será a capacidade de colocar o utilizador no centro e pensar a tecnologia em cadeias de valor completas (end-to-end), onde concebemos todo o processo em modo “à distância” ou integrado nos ciclos e

procedimentos presenciais. Não é de ignorar ainda que alguma da otimização esperada está envolvida e dependente de ciclos de alteração de hardware. Com uma clara disrupção na cadeia de valor e de produção de matérias primas, é de esperar algum impacto na produção e inovação do que sustenta o desenvolvimento digital.

4. Não construir uma sociedade estruturalmente estática. Sólida sim, estática não. A saúde foi planeada para tender a uma simetria de acesso mas com a variedade de barreiras padece de assimetrias históricas. A pandemia foi um potenciador das diferenças. Como o que se investe em saúde por norma vem indexado ao PIB, vale a pena lembrar que o produto interno bruto pode sofrer uma queda que atinga o 5%, e o défice da zona euro a subir de 0.9% para 8,6% do PIB. Mesmo com aumento da dívida pública a robustez física e mental da Saúde será testada após uma crise de origem sanitária, mas que rapidamente “infetou” toda a organização social, pondo à prova a genética prévia dos vários estados membros perante um ambiente mais hostil do que o habitual.

Deste racional vem a importância de conhecer o quão sólido cremos ter o país ou a Europa. Para manter a sustentabilidade da estrutura, esta deve adaptar-se às novas realidades, com visão estratégica, mas com ação tática alinhada. Quando pensamos em prevenção da doença e em melhoria e promoção da saúde, as estruturas hospitalares são o fim da linha e o início do problema: cuidados de saúde o mais ambulatoriais possível, promover instrumentos de autocuidado diário e garantir que todos sabem quando é que necessitam verdadeiramente de um hospital. Ninguém nasce com o conhecimento todo, cabe a cada um procura-lo e a todos difundi-lo.

5. Complexidade, urgência e multidisciplinariedade na gestão da incerteza. Há um desafio unânime, antigo e com propensão a tender ao infinito: os seres humanos, as organizações e os países não lidam bem com a incerteza. No momento em que vivemos a maioria das conclusões não são mais do que futurologia com, melhores ou piores, dados a alimentar a racionalidade e a criatividade. A insegurança gerada implica a busca de mecanismos de comunicação transversais que resistam a diversos graus de conhecimento e literacia, já que mudanças rápidas implicam difusão de informação rápida. Numa pandemia como a covid-19, é necessário um envolvimento multidisciplinar ativo e verdadeiro pela complexidade dos problemas encontrados e pelo grau de risco, sendo essencial encontrar uma linguagem comum entre todos. Se analisarmos em profundidade, vários são os problemas e atrito causado por entendimentos díspares. Além de que a maneira como comunicamos em momento de crise sofre escrutínio absoluto por todos os stakeholders, tendo cada um a sua própria agenda e perspetiva, o que pode originar uma variedade pouco positiva de interpretações.

6. Desafios de liquidez. Não gostaria de terminar sem falar de uma das piores reações adversas ao tratamento da crise sanitária. Quando olhamos para o histórico mundial, percebemos a importância de uma abordagem de ciclo completo para investimentos e operações. A orientação e o caminho, acredito que devam obedecer à linha do horizonte de anos, mas a visão para a execução essa sim deve munir-se do máximo de informação e focar-se no imediato. Sem agilidade, transparência, eficiência e eficácia a probabilidade de sobrevivência decresce. Há um impacto social, subjacente a todas as decisões, que sofre destaque à medida que se tentam equilibrar as necessidades de todos os principais interessados. Preocupa-me que se morra com covid-19, assim como me preocupa que se morra de fome nalguns países pelo abrandar da economia, na ausência de outras formas de apoio.

Transversalmente, as dificuldades e as soluções estão nas pessoas, nas relações, na comunicação e nos hábitos. As novas infraestruturas e os novos processos podem existir, contudo se as pessoas não mudarem voltamos ao perçecionado conforto da realidade prévia. O espaço entre duas zonas de conforto é o presente, uma zona desconfortável de escolhas e decisões no dia-a-dia de cada um. Porquê escolher entre estas duas realidades se as podemos somar? Que o futuro comece no minuto em que do passado processemos aprendizagem.



**Tânia Furtado** MBA 2006-2008

Executive Director Government Affairs, Gilead Sciences Spain

## Três áreas de prioridade com impacto para Portugal na área da saúde

---

**“Penso que uma pedra basilar desta transformação é permitir que os cidadãos tenham acesso à sua história clínica eletrónica completa e que sejam eles mesmos a manter o controle sobre os seus dados de saúde. Este simples passo permitirá um maior envolvimento dos cidadãos na gestão da sua saúde, um acompanhamento mais eficaz e com menos custos e uma prestação de cuidados de saúde mais personalizada.”**

Reimaginar Portugal é um imperativo económico, político e cultural do nosso país, fazendo deste um espaço mais competitivo no contexto global, uma sociedade mais participativa e inclusiva e preservando o que não requer ser reimaginado, mas que pelo contrário deve ser protegido.

Dado que a minha experiência profissional se tem centrado na área da saúde e porque este é um dos pilares para o desenvolvimento da economia e bem-estar do nosso país irei focar o meu contributo neste sector.

Reconhecendo e valorizando o trabalho de todos aqueles que têm contribuído para que o sistema de saúde responda da melhor forma possível às necessidades dos cidadãos e também para que continue a ser um sector estratégico a nível económico, penso que há 3 áreas que devem ser priorizadas face à oportunidade e impacto que representam:

- Reimaginar a Investigação - Posicionando Portugal como um dos centros de excelência de investigação básica, translacional e clínica na área da saúde

A investigação em saúde - básica, translacional e clínica - tem um impacto importante na economia de Portugal e representa um pilar no desenvolvimento de conhecimento epidemiológico, clínico e terapêutico, tendo em vista a procura de melhores resultados em saúde.

Existem excelentes exemplos de sucesso de centros de investigação pública, privada e de colaboração entre os dois sectores. No entanto ainda nos encontramos muito aquém do potencial disruptivo que este sector pode proporcionar. A título de exemplo vejamos o quão limitados em número são os ensaios clínicos de fase I e II realizados no nosso país.

Existem inúmeras propostas para fazer deste um sector mais competitivo. Creio que é essencial promover e incentivar a cooperação entre as empresas, universidades e entidades públicas bem como incentivar a que os profissionais de saúde também possam integrar a investigação clínica na sua atividade profissional, criando, por exemplo, um modelo que permita incorporar na avaliação de desempenho, na progressão de carreira e/ou no sistema de remuneração dos profissionais de saúde toda a atividade de investigação clínica que desenvolvam.

- Reimaginar a Digitalização em Saúde - Construindo uma história clínica electrónica sólida, intercambiável entre prestadores de saúde, incentivando a maior participação dos cidadãos na gestão da sua saúde e criando a base para uma avaliação rigorosa das políticas de saúde

A digitalização é um dos principais motores da transformação da sociedade.

Sem dúvida tem existido uma aposta clara, quer no público quer no privado, para uma efetiva transformação digital da



saúde em Portugal, mas é essencial continuar a desenvolver estes esforços.

Atualmente, entre os diferentes prestadores de saúde, não existe ainda um intercâmbio uniforme dos dados de saúde dos cidadãos.

A Comissão Europeia vai mais longe e afirma que: “A criação de um mercado único para os dados permitirá que eles fluam livremente dentro da UE e entre setores para o benefício das empresas, investigadores e administrações públicas. Pessoas, empresas e organizações devem ter autonomia para tomar melhores decisões com base no conhecimento resultante de dados não pessoais, que devem estar disponíveis para todos”. Todos somos sensíveis a que este fluxo de dados tem de salvaguardar a proteção dos dados pessoais de cada indivíduo. Mas também temos de compreender que o conhecimento que resulta de agregação destes dados é essencial para responder de forma mais eficaz a problemas de saúde pública, como é o caso da infeção por SARS-CoV-2, para melhorar o conhecimento científico e abordagem terapêutica de diversas doenças raras, para acelerar a investigação clínica e o diagnóstico precoce. Estes são apenas alguns exemplos.

Penso que uma pedra basilar desta transformação é permitir que os cidadãos tenham acesso à sua história clínica eletrónica completa e que sejam eles mesmos a manter o controle sobre os seus dados de saúde. Este simples passo permitirá um maior envolvimento dos cidadãos na gestão da sua saúde, um acompanhamento mais eficaz e com menos custos, e uma prestação de cuidados de saúde mais personalizada.

Em paralelo, a uniformização dos resultados em saúde e a standardização da sua avaliação, permitirão construir uma plataforma de dados para avaliar de forma contínua as políticas de saúde, bem como uma implementação mais eficaz das políticas de prevenção e de diagnóstico precoce.

- Reimaginar o Modelo de Gestão e Financiamento da Saúde – Construindo um sistema que incentive a melhoria contínua dos cuidados de saúde prestados aos cidadãos

Esta terceira prioridade é talvez uma das mais complicadas, mas que também mais ganhos em saúde e em eficiência pode trazer para o sistema.

Na minha opinião os cuidados de saúde - primários, hospitalares e continuados - e os serviços sociais têm de trabalhar de forma ainda mais estreita e o modelo de financiamento dos mesmos deve estar desenhado tendo em vista uma melhoria dos resultados em saúde. Poderá fazer sentido considerar uma tutela partilhada, pelo menos parcial, de algumas destas áreas já que não faz sentido separar dois mundos que no terreno têm de trabalhar juntos.

Importa também no momento da avaliação da relação de custo-efetividade de estratégias clínicas e/ou terapêuticas, ter em consideração não apenas os custos de implementação dessas intervenções, mas também dos custos indiretos relacionados com a produtividade desses mesmos cidadãos na sociedade.

Finalmente creio que em certa medida temos um sistema hospitalar inicialmente desenhado para servir situações agudas e claramente hoje o maior impacto económico e em saúde resulta das doenças crónicas. Assim, é imperativo repensar o modelo de gestão das doenças crónicas, colocando o cidadão no centro do sistema, reorganizando a resposta dos cuidados, promovendo a sua humanização e avaliando os indicadores clínicos, mas também aqueles que são mais relevantes para o bem-estar do cidadão. O modelo desenvolvido pelo ICHOM – International Consortium for Health Outcomes Measurement é um excelente exemplo de como desenvolver sistemas de saúde baseados em valor, definindo padrões de resultados que mais importam aos cidadãos.

Reimaginar Portugal, implica definir metas, objetivos, mas também o caminho de implementação. Este é certamente um dos principais desafios. Penso que temos 3 princípios chaves para levar a cabo estes processos de mudança com sucesso:

- Foco: é essencial consensualizar as áreas prioritárias e exequíveis e garantir que todo o sistema e os seus profissionais têm conhecimento das mesmas;
- Agilidade e flexibilidade: é preciso aceitar que a maioria das vezes a primeira ideia não será perfeita e o processo de tentativa/ erro pode trazer aprendizagens importantes para alcançar as metas definidas;
- Participação activa dos cidadãos e profissionais de saúde que finalmente são os agentes de mudança!



**Vanessa Loureiro** MBA 2006-2008

Ex Administradora Executiva EFACEC Power Solutions

## A economia circular, a energia limpa e a digitalização como elementos de valor acrescentado para Portugal

**“É fundamental criar condições para que as empresas portuguesas se possam desenvolver em ambientes de coopetição, cooperando e competindo em simultâneo, única forma de se desenvolver em verdadeiros ecossistemas, seguindo as práticas de outros países europeus que vão afirmando a sua pegada exportadora mundo fora.”**

O impacto que a pandemia Covid19 teve na economia portuguesa é inegável e a resposta a esta crise deve ser alicerçada na construção de uma economia sustentável e neutra em termos climáticos. É minha convicção que os planos de recuperação, em desenvolvimento para os vários setores de atividade, devem estimular o tecido empresarial no sentido da liderança no que se refere à energia limpa, mobilidade com emissões zero e digitalização, afim de contribuir para a concretização do European Green Deal e da European Digital Strategy, sem esquecer o objetivo da convergência económica.

Portugal é já hoje, em muitas vertentes (como na mobilidade elétrica e renováveis), uma referência no setor da energia e pode assumir um papel muito relevante na emergência de uma economia pós-covid assente nas energias verdes e alinhada com os princípios de desenvolvimento sustentável (Sustainable Development Goals) do UN Compact. Palavras como storage (armazenamento de energia), biogás (economia circular), mobilidade elétrica, hidrogénio ou energias renováveis serão pilares importantes no novo capítulo da história económica que inegavelmente se irá escrever.

Este novo capítulo irá exigir dos stakeholders das diversas cadeias de valor no setor energético - tecnólogos, financiadores, developers ou integradores - uma reforçada partilha de conhecimento e espírito colaborativo, assim como um significativo investimento em R&D e capital humano para responder aos novos requisitos da emergente economia da energia verde.

A recente visão estratégica que o Prof. António Costa Silva elaborou enquadra as opções e prioridades para a recuperação económica de Portugal dos efeitos económicos adversos causados pela atual pandemia, assentando em alguns vetores estratégicos de inegável importância futura que serão catalisadores claros no combate às alterações climáticas. Destaco

- Descarbonização da economia, dando continuidade à aposta nas renováveis e ao reforço e digitalização da rede elétrica;
- Transição para uma economia circular, com especial ênfase na gestão do tratamento de águas e resíduos, sendo que a emergência de uma estratégia nacional para o biogás assume um carácter fundamental;
- Aposta nos clusters de renováveis e hidrogénio, como promotores de cross-fertilization e inovação;
- Ambição para a mobilidade sustentável, por via da eletrificação dos transportes - rodoviários e ferroviários -, assim como soluções de light-rail, como novas formas de transporte público em detrimento do transporte privado.

Encontrados os desígnios estratégicos para o desenvolvimento do setor da energia na próxima década, creio ser fundamental que este plano assente na emergência de uma política de reindustrialização à escala da União Europeia e, muito particularmente, do nosso País.

De facto, o impacto da pandemia faz-se sentir ao nível das cadeias de abastecimento localizadas que alargam os prazos de entrega de componentes críticos à produção de bens de valor acrescentado e tecnológico. Se o paradigma da

emergência da China como fábrica do mundo em anos recentes foi sendo dominante, o Covid19 expôs o problema da extrema dependência de um só polo de produção industrial, que importa agora equilibrar no pós-pandemia. Creio, por isso, que a reindustrialização da Europa pode ser a grande oportunidade para a verdadeira industrialização de Portugal.

Devemos ser capazes de aproveitar os movimentos de reshoring das grandes indústrias Europeias e fazer valer a nossas vantagens competitivas naturais e desenvolver vantagens competitivas diferenciadoras à escala europeia, posicionando, assim, Portugal para captar e desenvolver investimento ao nível da indústria de manufatura de valor acrescentado. O aumento do valor acrescentado das nossas cadeias produtivas estará, no meu ponto de vista, intrinsecamente ligado aos elementos referidos anteriormente: economia circular, energia limpa e digitalização.

Para que tal aconteça, o plano de desenvolvimento da indústria nacional deve endereçar não só os seus problemas estruturais de competitividade, mas também a criação de condições de melhoria da atratividade para a captação, não só de Investimento Direto Estrangeiro, mas também de investimento privado nacional (neste particular, o Banco de Fomento poderá vir a desempenhar um papel chave).

É fundamental criar condições para que as empresas portuguesas se possam desenvolver em ambientes de coopetição, cooperando e competindo em simultâneo, única forma de se desenvolver em verdadeiros ecossistemas, seguindo as práticas de outros países europeus que vão afirmando a sua pegada exportadora mundo fora.

Uma relação simbiótica entre o tecido industrial e as Universidades é também nuclear na reindustrialização do país. Em primeiro lugar, porque a transformação do tecido industrial nacional exige competências e conhecimentos, de cariz técnico e tecnológico, sempre em evolução, competindo às Universidades a antecipação das tendências e a formação de base do capital humano essencial à sustentabilidade de uma indústria de maior valor acrescentado. Em segundo lugar, porque o desenvolvimento de produtos e sistemas de maior sofisticação e complexidade requer um investimento significativo em I&D, que beneficiaria da existência de clusters de inovação e desenvolvimento a trabalhar de forma articulada, em conjunto e para, diferentes indústrias e empresas.

Revestem-se igualmente de criticidade para o sucesso de um plano de reindustrialização nacional, i) a proteção da propriedade intelectual e industrial, ii) o reskilling da força laboral e iii) a redução e estabilização dos custos de contexto.

Num quadro onde Portugal terá acesso ao maior pacote financeiro da União Europeia de sempre, as oportunidades são únicas e os caminhos promissores. Saibamos nós como País e como Sociedade estar à altura do desafio, liderando por exemplo, e agarrando esta oportunidade de transformar e afirmar Portugal numa referência à escala Europeia e Global.



## Maria José Amich

Diretora Executiva The Lisbon MBA Católica-Nova

# Transformar uma crise em oportunidade

---

**“É com esta ambição de futuro que devemos aproveitar a oportunidade de Reimaginar Portugal – avancemos para uma reconstrução que nos ponha a par e passo com o tempo, acelerando o combate às alterações climáticas, a transição digital, a autonomia estratégica da nossa economia, a optimização dos nossos recursos, combatendo a desigualdade para um desenvolvimento inclusivo, justo e sustentável.”**

Sim, são tempos de mudança e de oportunidade para redesenharmos Portugal. A sociedade como a conhecíamos não existirá depois desta crise. Num discurso de 1959, John F. Kennedy disse a famosa frase: “Crise em Chinês compõe-se por dois caracteres, um representa perigo, o outro oportunidade.” Nunca as palavras de JFK foram tão atuais.

A mudança representa a oportunidade de um novo começo - é neste ponto que devemos apostar. Queremos um novo ciclo para o país, refletindo sobre a visão certa e as nossas opções estratégicas. Abra-se uma reflexão profunda sobre o funcionamento de Portugal como um todo, visando as reformas estruturais do nosso relançamento económico.

A quebra que assistimos será global, com consequências duradouras na sociedade e nas gerações futuras. A estas devemos o nosso empenho, com base num trabalho conjunto entre o Governo, as Empresas e a Academia para sermos capazes de delinear uma visão apartidária, que assente numa estratégia para um país sustentável, com objetivos claros e mensuráveis.

Mas como diz o provérbio japonês, “visão sem ação é um devaneio. Ação sem visão um pesadelo”. A execução da estratégia que venha a ser definida é determinante, nos tempos atuais de grande volatilidade e incerteza, temos que ter a capacidade de atuar com agilidade, revisitando e adaptando os planos de ação sem perder o rumo e a visão de longo prazo.

É com esta ambição de futuro que devemos aproveitar a oportunidade de Reimaginar Portugal – avancemos para uma reconstrução que nos ponha a par e passo com o tempo, acelerando o combate às alterações climáticas, a transição digital, a autonomia estratégica da nossa economia, a optimização dos nossos recursos, combatendo a desigualdade para um desenvolvimento inclusivo, justo e sustentável.

A pandemia trouxe-nos uma crescente difusão da tecnologia - a nossa sociedade soube manter-se remota e aberta aos negócios e à educação. Ficamos ligados e em segurança, mostrando que a aceleração digital é fundamental nos setores de futuro em que queremos ter uma posição de liderança. Vamos ter que fazer escolhas inteligentes, eventualmente deixando de apoiar setores que não têm futuro, ou para os quais não temos dimensão, e apostando por fatores diferenciadores que tornem a nossa oferta de valor única para sermos os melhores “do mundo”, sim os melhores do mundo. Deve ser esta a nossa aspiração coletiva para a nova fase de desenvolvimento do país.

Devemos reforçar os nossos alicerces e a perceção de um país que incentiva e apoia a inovação e o empreendedorismo, com uma administração pública mais eficiente e maior celeridade na aplicação da justiça, em convergência com um setor privado dinâmico e capitalizado.

Com uma aposta clara na educação e na capacitação digital total. Um país com universidades de topo, escolas técnicas e escolas de gestão, com um nível de línguas estrangeiras ímpar, seguro e estável, para relançar o investimento nacional e atrair capital estrangeiro em projetos estratégicos transformadores que possam fomentar o desenvolvimento de longo prazo.

Se Reimaginar Portugal passa por repensar o sistema educativo, o ensino superior pode e deve reforçar a sua ligação ao mundo empresarial. Devemos Incluir o desenvolvimento de competências digitais, apostar fortemente em modelos de educação baseados em *action learning* e apoiar a necessidade de aprendizagem ao longo da vida, trabalhando em parceria com as organizações, para preparar os futuros líderes que irão conduzir as organizações, aumentando a vantagem competitiva do país para tirar partido das oportunidades à escala global.

Agora, mais do que nunca, Portugal precisa de ter organizações, empresas e Estado, mais ágeis, que colocam as pessoas no centro, com líderes que se destacam pela sua visão estratégica e capacidade de execução, assim como pelas suas competências interpessoais e valores como a ética, autenticidade, empatia e resiliência. Líderes capazes de criar ambientes de confiança e seguros, que promovam uma cultura de excelência baseada na meritocracia e fomentem a criatividade e a inovação para encontrarmos o caminho para a próxima normalidade.

Concluindo, centremo-nos no nosso propósito, na requalificação dos nossos recursos humanos e no meio ambiente. Aprendamos a priorizar e proteger a saúde pública, o bem-estar social, a transição energética e a viabilidade financeira. Em conjunto, estas forças devem constituir o motor para a construção desejável da nossa sociedade.

# the LISBON MBA

católica|nova

In collaboration with **MIT Sloan**



ACCREDITED BY



RECOGNIZED BY

