

negócios negocios.pt iniciativas

Este suplemento faz parte integrante do Jornal de Negócios n.º 3147, de 10 de Dezembro de 2015, e não pode ser vendido separadamente.

Os caminhos da competitividade

- A capacidade das empresas para criarem produtos e serviços distintivos
- A inovação como factor determinante

Empresas e negócios

O banco de fomento, o software e a Parfois

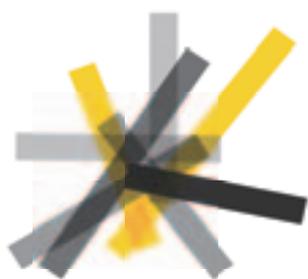
Luís Florindo, executive director da EY

“Já não há dúvidas que somos competitivos”

Filipa Couto



Publicidade



OBSERVATÓRIO
EY | NEGÓCIOS
Competitividade

COMPETITIVIDADE
INVESTIMENTO
INOVAÇÃO

EY Building a better
working world

negocios

Para mais informações:
<http://observatorioey.negocios.pt>

DEBATE

Não é preciso ter marca para ser competitivo

Quando se olha para a competitividade ela tem a ver com factores como as pessoas, com a capacidade para inovar, ser flexível, ter capacidade para fornecer para um determinado mercado uma solução ou um produto que tenha um preço percebido pelo cliente como útil, que tenha valor acrescentado.

FILIPE S. FERNANDES

A competitividade faz-se sobretudo pela capacidade das empresas para criarem produtos e serviços que sejam reconhecidos pelos clientes e mercados como distintivos, com valor e pelos quais estejam dispostos a pagar.

Mas a competitividade implica a denominada envolvente empresarial, o contexto, que deve facilitar a vida aos empresários. Na área do financiamento tem de haver soluções que ajudem a financiar as boas ideias e os bons projectos. Tem ainda de ser complementado com a manutenção de um sistema científico e tecnológico capaz de lhes aportar “know-how”, com um sistema de educação continue a formar gerações novas de portugueses tão boas ou melhores do que as recentes e que são de facto excelentes e que, em alguns casos, estamos a deixar fugir. Tem de se continuar a simplificar na burocracia e facilitar a vida aos empresários e às empresas.

Como referiu um dos participantes “a competitividade não depende unicamente do Estado e

muitas empresas têm feito o seu caminho sem grandes interferências nem benesses. Hoje há menos dependência, embora seja sempre bem vindo o apoio do Estado e particularmente na envolvimento ou enquanto contexto”.

Portanto, Portugal tem feito o processo de evolução positiva nos seus factores de competitividade ao longo dos últimos 20 anos. Estas foram as principais ideias expressas no “Think Tank” sobre Competitividade, no âmbito do Observatório EY-Negócios que se realizou no passado dia de 3 de dezembro no Hotel Tivoli.

Existe um saber fazer histórico em muitas actividades industriais e no turismo, por exemplo, que são muito relevantes, que permite ombrear com muitos países da Europa em termos de qualidade e ser percebidos, no mercado internacional, como um país que compete pela qualidade, pela inovação, pela flexibilidade na produção pelo bom serviço. Está mais afastada a ideia de um país de produção barata e pouco qualificada e que compete pelo preço e os baixos salários.

No entanto, houve quem sublinhasse que, de imediato, e porque há insuficiência de investimento, é necessário criar condições de atracção para o investimento directo estrangeiro. Para isso é importante

que exista estabilidade fiscal, na legislação laboral e no ambiente de negócios, para que se crie um ambiente de confiança que motive os investidores.

Dinamismo empreendedor

O problema muitas vezes está na escala. Portugal como país pequeno tem maiores dificuldades nos produtos de massa ou de volume do que outros mercados maiores, o que também dificulta o lançamento “ab initio” de grandes “players”.

Há países com a mesma dimensão relativa de Portugal que têm conseguido fazer marcas globais como resultado da inovação ou da experiência histórica. Mas além disso têm mercados naturais maiores e, não são países periféricos na Europa como Portugal, o que dificulta um pouco mais. A marca não é sinónimo de competitividade mas de margem pois não é preciso ter marca para ser competitivo. O problema da escala também se coloca no financiamento pois não existem capitais de riscos ou “private equities” com dimensão que lhe permita especializar-se por sectores e oferecer às empresas mais do que dinheiro como “networking”, alianças, mercados.

Para se ser competitivo não se tem de dominar uma fileira verti-



A competitividade hoje não pode ser colocada em termos de custos, de preço. Actualmente a inovação, a criatividade, o design são os factores determinantes.

Hoje há menos dependência, embora seja sempre bem vindo o apoio do sobretudo na simplificação burocrática.



cal nem ter um produto de alta tecnologia ou uma indústria de grande complexidade tecnológica até porque o valor acrescentado pode ser para uma parte ou para a fileira inteira. Em muitos casos controla-se a cadeia de valor com a produção, a concepção, retalho e controlo da logística e portanto apropriação das fases fundamentais do valor, mas também há possibilidade de apropriação de valor de segmento da cadeia em que intervêm.

O dinamismo empreendedor é uma coisa nova em Portugal e não é uma consequência dos últimos anos mas uma corrente que vem de trás. Não é um epifenómeno mas o resultado de um esforço de educação e de qualificação, do trabalho dos empresários, que contrataram pessoas novas e aceitaram novos conceitos de gestão e de inovação na área da logística, dos processos, do produto, de concepção mesmo em sectores tradicionais como os têxteis, o vestuário ou o calçado. ■

Filipa Couto



A competitividade do país e das empresas foi o tema em debate no Observatório EY-Negócios

“Think Tank” e a regra Chatham House

O objectivo deste “Think Tank” foi reflectir sobre as questões da competitividade em Portugal, tentando dar um contributo não apenas sobre a forma de reflexões mas de sugestões, orientações, ideias para melhorar a competitividade da economia portuguesa e que não seja através unicamente da despesa pública. Para que a discussão fosse mais livre e aberta adoptou-se a regra conhecida de Chatham House, em que os participantes são livres de expressar as suas opiniões e a informação recebida pode ser utilizada, mas não pode ser atribuída. Participaram Helena Garrido, directora do Negócios, Luís Florindo, executive director da EY, João Costa, presidente da Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP), José Fernando Figueiredo, presidente do IFD - Instituição Financeira de Desenvolvimento, Miguel Barbosa, administrador da ANI (Agência nacional de inovação), Ricardo Mendes, co-fundador da Consipere (empresa de IT, focada no têxtil) e Sérgio Marques, CEO da Parfois.

A inovação é factor determinante

A competitividade hoje não pode ser colocada em termos de custos, de preço. Hoje a inovação, a criatividade, o design são os factores determinantes na competitividade. A globalização trouxe uma aceleração dos ritmos de inovação, de produção tecnológica e de saber da economia, das cadeias de abastecimento. Além disso essa dinâmica obriga a investir mais em inovação para se ser competitivo.

Hoje implica ter inovação de produto e inovação de processos para ter ganhos de escala e os ganhos de eficiência económica que permitam suportar os custos mais elevados de desenvolvimento e inovação e manter um preço competitivo. Uma das formas de fazer face a estes investimentos passa sobretudo por ter uma pre-

sença activa e fazer a inovação em colaboração. Esta pode ser entre empresas, que se associam para um objectivo comum, ou entre empresas e sistema tecnológico e científico. Este modelo de inovação aberto tem tido um grande incremento como mostram alguns indicadores.



A globalização trouxe uma aceleração dos ritmos de inovação.

No quadro comunitário de apoio, no sistema Prime, o número de projectos de colaboração teve um volume de investimento baixo e com poucas empresas a participar na iniciativa colaborativa. Se olharmos para os números do QREN o número de empresas quadruplicou, o número de projectos com a colaboração das universidades e centros tecnológicos aumentou também quatro vezes e o volume de investimento cresceu cinco vezes. Quando na colaboração começam a entrar “players” que não são tradicionais nestas cadeias de valor e que têm “mindset” muito diferentes como os centros tecnológicos e o sistema científico e universitário.

Foi chamada a atenção para algumas distorções na forma como a

União Europeia distribui os incentivos à inovação e desenvolvimento. Grande parte dos apoios ao investimento em I&D está centralizado em Bruxelas. A forma como esta aloca o dinheiro é cega. Se uma empresa quiser fazer investigação na Alemanha pagando 8 mil euros a um engenheiro ou investigador e recebe 70% de incentivo. Uma empresa portuguesa vai pagar 2 mil euros e recebe os mesmos 70%. Este desnível, até porque não há um incentivo adicional para I&D nos países periféricos, pode drenar os recursos dos países periféricos para os países do centro. Em resumo, o principal “drive” da inovação é a necessidade, por isso hoje é a competitividade que implica que se procure fazer melhor e diferente. ■ FSF

5

VEZES MAIS foi o crescimento nos investimentos na inovação aberta, que junta universidades, centro tecnológicos e empresas.

EMPRESAS E NEGÓCIOS

Os novos produtos financeiros do IFD

Os produtos da Instituição Financeira de Desenvolvimento estão em fase de entrada no mercado. Esta entidade vai concentrar uma parte importante dos esforços na área do capital e da capitalização.

Os produtos e financiamentos da Instituição Financeira de Desenvolvimento estão em fase de entrada no mercado. Como refere o seu presidente, José Fernando Figueiredo, “os empresários, empreendedores e empresas podem esperar que, na área do financiamento por capitais alheios, dívida, vamos continuar a suportar as linhas de crédito com garantia mútua”.

O gestor adianta ainda que, na área da dívida, irão criar dois experiências-piloto. A primeira tem com a possibilidade de se lançar um fundo que compre obrigações de PME, o que está a ser objecto de negociação entre a IFD e a bolsa. O objectivo é permitir que as empresas de média dimensão possam ir directamente ao mercado de capitais e financiar-se. A segunda experiência passa por tentar abrir uma janela na área de titularização de créditos, na chamada securitização de créditos bancários em empresas de pequena e média dimensão. Segundo José Fernando Figueiredo, “esta é uma área técnica mas ajuda, por exemplo, os bancos, que nesta altura estão com dificuldades de capital próprio, a transformar os balanços e a poderem emprestar mais dinheiro às empresas com os mesmos volumes de capital”.

É na área do capital e da capitalização que a IFD vai concentrar uma parte importante dos esforços. Vai aumentar o volume de recursos disponíveis para os “business angels” e capitais de risco para apoiar projectos inovadores, start-up promissoras, as fases iniciais do ciclo de vida e mesmo o pré-projecto e o empreendedorismo. Vai haver um volume significativo de fundos disponíveis para essas instituições poderem apoiar e tentarem descobrir as novas grandes empresas do futuro e as que trazem maior valor para Portugal tanto na tecnologia como em sectores mais convencionais.

Vai ter uma solução de capitalização, que se chama uma linha de capital reversível, para empresas que não sendo start-ups, já existem, têm um “cash-flow” normal mas que têm uma situação financeira mais desequilibrada e precisam de capital próprio. Este produto consiste numa entrada de capital nas empresas e, mais tarde, estas podem-no transformar num empréstimo a médio/longo prazo fazendo sair esse capital do balanço. “Não se trata de reestruturação ou saneamento financeiro, área em que não podemos actuar com este tipo de fundos” refere José Fernando Figueiredo.

“Destina-se a empresas normais que precisam de melhorar a sua capitalização e a sua situação financeira para poderem crescer de forma orgânica ou por aquisição, internacionalizar-se”.

Outro produto está relacionado a questão da sucessão sobretudo em empresas familiares, que têm vários sócios mas só alguns deles estão interessados e empenhados nas empresas. Muitas vezes estes herdeiros de empresas não têm dinheiro para comprar as participações dos outros sócios. A solução da IFD baseia-se no financiamento dos elementos da família e dos sócios que tiverem ca-



A IFD vai lançar experiência piloto na área do “equity-crowdfunding”.

pacidade para gerir o negócio e desenvolver o projecto empresarial.

Nesta área da capitalização vão entrar no que se chama os produtos novos de financiamento por capital. O IFD vai lançar experiência piloto na área do “equity-crowdfunding”. Este capital será arrecadado através da internet somar-se-á ao de outros investidores e de uma linha do IFD.

Revela ainda que está a negociar a autorização junto da Comissão Europeia para se lançar na actividade de “on-lending” e “arrangement”, actividades mais próximas do que fazem os bancos de desenvolvimento e as instituições promocionais. ■

Filipa Couto



José Fernando Figueiredo lidera um conglomerado de empresas de financiamento público.

Software ao serviço dos têxteis

Desde 2010, tem vindo a realizar investigação e desenvolvimento de soluções para o sector têxtil, sobretudo ao nível de sistemas de produto, plataformas de sourcing e controlo de qualidade.

Filipa Couto



Ricardo Mendes trouxe a sua experiência em arquitectura de “software” para a tradicional indústria têxtil.

Um verdadeiro banco de fomento

Com a entrada em funcionamento da IFD uma dos aspectos mais relevantes vai ser a coordenação da sua actividade com a de outras participadas financeiras públicas. No final do processo temos uma “holding” que agrega as grandes ofertas que já existem hoje como a SGPM nas garantias mútuas, o Portugal Ventures no capital de risco público, a PME Investimentos, na gestão de fundos e de algumas linhas de crédito, e a Sofid que tem uma intervenção na área internacional. Quando tudo isto estiver a funcionar em conjunto, Portugal passa a ter “um verdadeiro banco de fomento, uma entidade promocional do investimento” diz José Fernando Figueiredo.

10

FUNDOS

O IFD vai ter cerca de 1,7 mil milhões de euros dos fundos europeus, mas o total será de dez mil milhões nos próximos quatro anos.

Ricardo Mendes foi fundador da Consipere Software, sediada no Porto, empresa de desenvolvimento de “software” que nos últimos cinco anos está mais ligada ao têxtil. Desde 2010, tem vindo a realizar investigação e desenvolvimento de soluções para o sector têxtil, sobretudo ao nível de sistemas de desenvolvimento de produto, plataformas de “sourcing” e controlo de qualidade.

A ideia veio do diagnóstico então efectuado. Verificavam que existiam um conjunto de grandes clientes internacionais a trabalhar com a indústria portuguesa mas que o “sourcing” era feito sem uma grande organização do ponto de vista da plataforma. Além disso perceberam que as empresas que estavam a ter melhores resultados eram as que estavam a subir na cadeia de valor em termos de criação e de design.

Começaram a desenhar uma plataforma para que a indústria têxtil pudesse comunicar como

essas grandes contas e entre os vários processos de modo a que se encurtassem prazos e custos de produto.

Esta comunicação e agilização de processos permitiu obter ganhos de rentabilidade da ordem dos dois dígitos anuais e de crescimento, com valores próximos dos 30% nos últimos três anos, com a mesma estrutura melhorando apenas aspectos de comunicação, de integração e de gestão de uma série de ferramentas para apoiar a decisão.

Ricardo Mendes especialista em arquitectura de “software”, focado na concepção e implementação de plataformas de microserviços. Considera que no ADN da Consipere está a criação: “somos uma pequena empresa que gosta de criar”. Acrescenta que “o que estamos a fazer é algo que não existia. Estas soluções que estamos a desenhar não existem em outros países por causa das características específicas do sector”.

Para Ricardo Mendes a sua experiência na indústria de “software”, em que a mudança é constante e os desafios de competitividade permanentes, tem ajudado nesta parceria com empresas têxteis. “Temos tentado transportar o que de melhor tem a tecnologia para que quem está a trabalhar no desenvolvimento da qualidade deste sector. Para que tenha ferramentas cada vez melhores e possa decidir de uma forma mais eficiente” refere o gestor.

Assinala ainda que “tudo isto está a ser feito através da iniciativa privada, do investimento de alguns empresários neste tipo de tecnologias e é algo que é contínuo e é uma descoberta contínua”. Como costuma dizer Ricardo Mendes, na Consipere “não concebemos produtos mas soluções” e o objectivo é sempre “fazer as coisas com qualidade e com escala e fazer simples porque se não for fácil de utilizar não faz sentido nenhum”. ■

Especialista em “software”

Ricardo Mendes é licenciado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto (FEUP) desde 1997. Precursor do “software” livre, participou em projectos open source sobretudo no domínio de sistemas de gestão de conteúdos.

Colaborou no desenvolvimento do backoffice do sítio oficial de turismo de Viena que comunica em treze línguas, incluindo a gestual. Participou no desenvolvimento de plataforma facilitadora de “networking” e de publicações científicas para o Social Science Research Council (SSRC), organização sem fins lucrativos, sediada em Nova York. Foi consultor da Universidade de Coimbra no âmbito da arquitectura e integração de portais e serviços. Desenhou a arquitectura e geriu a implementação do “backoffice” que suporta a oferta cultural da Fnac.

30%

CRESCIMENTO

Nos últimos três anos tem sido o crescimento das empresas que utilizam a plataforma da Consipere Software.

EMPRESAS E NEGÓCIOS

Parfois quer ser uma empresa global

A empresa tem cerca de 600 lojas e está a crescer há cinco anos a uma média de 30%. Para a Parfois foi fundamental a marca e subir na cadeia de valor até ao ponto de venda.

A Parfois nasceu há 21 anos, fundada por Manuela Medeiros, que é a accionista, e que se inspirou numa loja de complementos e acessórios da Topshop em Londres para lançar uma marca em Portugal. Hoje a empresa tem cerca de 600 lojas e está a crescer há 5 anos a uma média de 30%. Como refere Sérgio Marques, CEO da empresa desde 2007, foi vital para a Parfois subir na cadeia de valor “mas isso não se faz por decreto pois cada empresa tem a sua estratégia e a sua forma de actuar”. Acrescenta que “para nós foi sempre fundamental a marca e o domínio da cadeia até ao ponto de venda. Quem domina a

cadeia de valor terá mais força do que quem faz uma parte pequena, como por exemplo a produção. A VW vai ter sempre mais poder do que quem vende os componentes”. A Parfois controla todos os segmentos da cadeia de valor excepto a produção que subcontrata, e que nesta fileira acaba por ser a que gera menos valor.

A globalização do negócio e a sua expansão pelo mundo implicam a transformação da empresa e Sérgio Marques não tem dúvidas que “se ainda não podemos dizer que somos uma empresa global estamos muito próximos”. E partindo de um país pequeno é um obstáculo pela sua falta de escala. Mas acrescenta o ges-

tor que na Parfois “dependemos de nós e não contamos com mais nada a não ser a equipa”.

Factura mais de 200 milhões de euros

Com a empresa a crescer a 30% em vendas o impacto em termos de estrutura é grande e a empresa tem necessidade de ir buscar pessoas com “know-how”. Este tem sido um dos principais obstáculos para o seu crescimento porque em Portugal não há, na área da moda, recursos humanos suficientes com as competências exigidas. Mas esta situação também criou a oportunidade de contratar pessoas fora do País. Se é mais caro e coloca problemas de integração também traz novas visões, experiência do negócio e torna a cultura da empresa mais cosmopolita. “O contacto com o ambiente internacional de negócios, a todos os ní-

veis, faz com que as empresas fiquem mais competitivas no “know-how”, do saber, acelera o crescimento”.

Com sede no Porto, a Parfois beneficia hoje com a emergência desta metrópole como uma cidade criativa e com “mood” na área do design e da arte, porque a sua capacidade de atracção de quadros internacionais aumentou. Mantém no entanto um gabinete de design em Barcelona.

A Parfois vai facturar em 2015 cerca de 220 milhões de euros, sendo 60% através de lojas próprias e o restante em lojas operadas por franchisados. Tem 2300 empregados, em que pouco mais de metade está no estrangeiro. O seu principal mercado, além de Portugal, é Espanha onde têm mais de 200 lojas e estimam que em 2016 facture o dobro do mercado português. ■

Homem Sonae na liderança

Sérgio Marques entrou para a Parfois, marca da empresa Barata & Ramilo, em 2004 como director financeiro. Licenciado em Controlo Financeiro pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, começou a carreira profissional, em 1994, como auditor interno, na Sonae, onde se manteve durante cinco anos. Em 2003 entra para a Portugén -Energia ficando como responsável financeiro da central de ciclo combinado da Tapada do Outeiro ao longo de quatro anos. Fez um MBA executive, actual Porto Business School, entre 2002-2003. Depois de três anos como CFO, em Janeiro de 2007, passou a CEO da Parfois.

Filipa Couto



“

Para nós foi sempre fundamental a marca e o domínio da cadeia até ao ponto de venda. Porque quem domina a cadeia de valor terá sempre mais força.

SÉRGIO MARQUES
CEO da
Parfois

”

LUÍS FLORINDO EXECUTIVE DIRECTOR DA EY

“Já não há dúvidas que somos competitivos”

Cada vez mais se fala em aumentar e melhorar a competitividade e já não há dúvidas se somos ou não competitivos. Luís Florindo, executive director da EY, reflecte sobre os desafios que se colocam.

Luís Florindo resume em entrevista as principais conclusões do Observatório EY-Negócios sobre a competitividade. Sublinha o facto de as empresas saberem que a competitividade tem de ser alcançada pela inovação, pela diferenciação e não unicamente pelo preço.

Deste debate quais são os factores competitivos da economia portuguesa que foram realçados e quais os estrangulamentos que forma sublinhados?

É bom perceber-se que cada vez mais se fala em aumentar e melhorar a competitividade e já não há dúvidas se somos ou não competitivos. Há muitas empresas competitivas a concorrerem em mercados internacionais com sucesso. Por outro lado, cada vez menos se fala no Estado ou da dependência das empresas relativamente ao Estado para serem competitivas.

Mas não deixou de ser avançada por alguns dos empresários presentes uma espécie de wish list, uma lista de aspectos que deveriam mudar para a aumentar a competitividade das empresas em Portugal. Entre os desejos está a da estabilidade a nível fiscal, mas não só, para que exista confiança por parte dos empresários, tanto dos instalados em Portugal como por parte dos investidores estrangeiros.

Foi referido por vários participantes a importância da qualificação que aconteceu em Portugal ao longo dos anos dos últimos 10/20 anos e do facto dessa qualificação das novas gerações estar a contribuir para o que é a competitividade

de do país hoje em dia. Mas é importante continuar a apostar na qualificação que vai ser essencial para as empresas em mercados que cada vez têm disrupções mais rápidas.

Um dos temas mais referidos foi a importância na subida na cadeia de valor e o valor da inovação. Considera que é já uma cultura enraizada nas empresas?

Está claramente assumido. As empresas já perceberam que a competitividade via custo não chega porque há outros países, outras localizações que são mais competitivas do que nós em termos de custo. O facto de as empresas comecem a incorporar mais recursos para a área de Inovação & Desenvolvimento ou a colaborar mais com as universidades e com os centros de investigação para fazer novas aplicações práticas e desenvolver novos conceitos e tecnologias é importante. Esse esforço de parceria está a resultar em novos produtos e novos serviços e na capacidade de as empresas exportarem porque são competitivas e porque se diferenciam. Neste caso conseguem conquistar mercado não com base em preço mas com base em qualificação e em diferenciação, portanto são competitivas com mais valor acrescentado.

Em termos de financiamento, o futuro está mais desanviado para as empresas portuguesas?

As condições de acesso a financiamento estão melhores do que estavam há três ou quatro anos. A estrutura de capitais da maior parte das empresas portuguesas continua a ser relativamente débil por



Filipa Couto

“A qualificação das novas gerações feita ao longo dos anos dos últimos 10/20 anos tem contribuído para o que é a competitividade do país hoje em dia.”

“A estrutura de capitais da maior parte das empresas é débil por isso nem sempre têm as melhores condições negociais para conseguirem financiar na banca os seus investimentos.”

isso nem sempre têm as melhores condições negociais para irem à banca e conseguirem financiar os seus projectos de investimento. Falou-se também na escala e em alguns instrumentos de financiamento, como o capital de risco e outros. Referiu-se o facto de as empresas precisarem não só de dinheiro, mas também que esses financiadores surjam como parceiros com “know-how”, acesso a redes internacionais de financiamento, a novos mercados.

A questão do financiamento está mais fácil para um lado mas como partimos de uma dimensão de empresas muito reduzida e com problemas do ponto de vista de rácios de capital não estamos a crescer tão depressa como podíamos ou como devíamos. Por isso é muito importante o movimento de fusões e aquisições e de se conseguir ganhar escala. A estrutura da economia precisa de todos os tipos de empresas mas é inegável que quando os mercados se vão globalizando empresas de maior dimensão têm mais capacidade para serem competitivas em mercados internacionais. ■